

AGRONEGÓCIO COOPERATIVO: A TRANSIÇÃO E OS DESAFIOS DA COMPETITIVIDADE

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

Resumo: Para sobreviver e crescer as empresas - cooperativas ou não - necessitam garantir um bom desempenho econômico por estratégias diferenciadoras. 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, bem como levantar os principais desafios que lhe são impostos pelos mercados globalizados. Percebe-se que os desafios estão concentrados nos seguintes pontos: separação da propriedade e do controle (profissionalização da gestão); excessiva dependência de recursos de terceiros; elevados custos de coordenação, transação e governança corporativa.

Palavras – chave: cooperativismo; estrutura de capital; agronegócio cooperativo; desenvolvimento rural.

Abstract: In order to survive and grow the 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: separation of ownership and control (professionalization of management); excessive dependence on third-parties' resources; high coordination costs; transaction and corporate governance.

Keywords: cooperativism; capital structure; cooperative agribusiness; rural development.

* Pós-Doutor em Finanças pela FEA/USP, Professor Titular de Controladoria e Finanças da Unipar, e-mail: toesca@unipar.br

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

Introdução

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 por 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.

Dentre as principais questões que estão sendo debatidas atualmente no movimento cooperativista, a mais importante, conflitiva e controvertida é aquela que se relaciona à capitalização das cooperativas agropecuárias.

Este artigo pretende discutir essas questões 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.

O agronegócio e o novo espaço rural

A agropecuária, no passado uma atividade de subsistência e auto-suficiência, chega ao século XXI unindo campo e cidade através de um complexo econômico constituído por variadas cadeias produtivas. O conceito de empresa rural está relacionado com o uso da terra para cultivo, criação de animais e a agregação de valor à produção rural, com a finalidade de gerar renda. Segundo Marion (2002, p. 24), “empresas rurais são aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas”.

Respeitando-se a Instrução Normativa SRF nº 83, de 11 de outubro de 2001, artigo 2º, é considerado atividade rural:

A agricultura; a pecuária; a extração e a exploração vegetal e animal; a exploração de atividades zootécnicas, tais como apicultura, avicultura, cunicultura, suinocultura, sericicultura, piscicultura e outras culturas animais; a atividade de captura de pescado in natura, desde que a exploração se faça com apetrechos semelhantes aos da pesca artesanal (arrastões de praia, rede de cerca entre outros), inclusive a exploração em regime de parceria; a transformação de produtos decorrentes da atividade rural, sem que sejam alteradas as características do produto in natura, feita pelo próprio agricultor ou criador, com equipamentos e utensílios usualmente empregados nas atividades rurais, utilizando-se exclusivamente de matéria-prima produzida na área rural explorada.

Assim, a empresa rural, independente do seu tamanho ou estatuto jurídico, passa a fazer parte de um novo espaço rural, conhecido como agronegócio. Essa expressão, tradução literal de agribusiness, está presente na literatura, no discurso de políticos, no vocabulário de professores e outros profissionais. Afinal, o que significa agronegócio?

Formalmente, a noção do agronegócio é similar a dos complexos agroindustriais, ou seja, 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).

Muito embora o PIB (Produto Interno Bruto) da agropecuária, estimado em R\$ 149,80 bilhões em 2006, 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, 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, o agronegócio gerou uma produção de R\$ 537.628 bilhões em 2005, consolidando uma participação de 27,87% na composição do PIB de 2005. Os dados do Quadro 1 também revelam uma participação média do agronegócio, na formação do PIB brasileiro, superior a 24% no período 2000/2005.

Quadro 1 - A Participação do Agronegócio na Composição do Produto Interno Bruto (R\$ trilhões)

Ano	PIB pm*	Pecuária	Agricultura	Agropecuária	Agronegócio
2000	1 731 575	40,51	45,49	86,00	306,88
2001	1 754 304	44,86	54,54	99,40	344,95
2002	1 788 106	53,07	72,72	125,79	424,32
2003	1 797 850	56,09	85,18	141,27	454,98
2004	1 885 945	65,22	95,43	160,65	533,98
2005	1 929 322	67,84	85,20	153,04	537,63
2006	2 322 818**	64,88	84,97	149,80	540,06

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados publicitários.

* CEPEA - PIB a preços de mercado de 2000 a 2005 (trilhões de R\$).

** Valor de 2006 - segundo a nova metodologia de cálculo do IBGE/2007. Não permite comparações, pois os demais valores não seguem a mesma metodologia de cálculo.

CEPEA- Indicadores do setor primário e agronegócio (em bilhões de R\$ de cada ano).

Vale ressaltar que o agronegócio, no Brasil, é responsável pela geração de mais de 18 milhões de empregos, o que corresponde a 30% da população economicamente ativa do país. De cada três oportunidades de emprego criadas, uma é oriunda de agricultura (BERTELLI, 2005).

Merece ênfase a importância da agropecuária enquanto 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. Por outro lado, exige-se em função da implantação dos complexos agroindustriais, uma mão-de-obra melhor qualificada.

No que se refere à importância do agronegócio para a balança comercial, os dados do Quadro 2 demonstram que as exportações do setor em 2005 registraram uma significativa expansão de 85% sobre o valor exportado em 2001. A balança comercial brasileira apresentou um superávit de US\$ 44,76 bilhões em 2005, com exportações de US\$ 118,31 bilhões e importações de US\$ 73,55 bilhões. Esse superávit (33,04% maior do que o verificado em 2004) resultou de aumento nas exportações (+22,63%) superior ao das importações (+17,06%). As exportações do agronegócio brasileiro atingiram US\$ 46,30 bilhões (39,13% do total). Já as importações do setor caíram 1,27%, em comparação com 2004, somando US\$ 10,07 bilhões (13,69% do total). O superávit do agronegócio foi de US\$ 36,23 bilhões, ou seja, 15,73% superior ao do ano anterior.

Esse resultado evidencia a importância do agronegócio no total de transações do Brasil com o resto do mundo, além de permitir o reconhecimento do setor como principal financiador das importações de outros setores.

Quadro 2 - Balança comercial do agronegócio 2001/2005 - US\$ bilhões

Ano	Total			Agronegócio			Participação do Agronegócio (%)	
	X*	M**	Saldo	X	M	Saldo	X	M
2001	58,22	55,57	2,65	25,01	8,56	16,45	42,95	15,40
2002	60,36	47,24	13,12	26,06	7,68	18,38	43,18	16,26
2003	73,08	48,30	24,78	32,43	8,51	23,92	44,37	17,61
2004	96,48	62,83	33,65	41,51	10,20	31,31	43,03	16,24
2005	118,31	73,55	44,76	46,30	10,07	36,23	39,13	13,69

Fonte: Elaborada pelo IEA/APTA/SAESP a partir de dados básicos da SECEX/MDIC

Notas: * X - Exportações brasileiras.

**M - Importações brasileiras.

Conforme os números apresentados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2006), os produtos que mais contribuíram para o aumento das exportações brasileiras em 2005, foram a carne, com participação de 31% nas vendas externas; o café, com 42% e o açúcar/álcool que juntos foram responsáveis por 49%. Eles ressarciram as perdas originadas com o complexo soja que teve uma retração de 5,7% em relação a 2004. Tal situação se deve ao fato de que os preços do grão e dos derivados da soja no mercado internacional tiveram uma redução de 15%. Além disso, os focos de febre aftosa afetaram as vendas externas da carne brasileira, mas mesmo assim este produto teve uma venda superior ao ano de 2004, graças ao aumento dos preços da carne bovina, suína e de frango.

O Brasil exporta uma série de produtos do agronegócio, que podem ser elaborados intersetorialmente e, assim, apresentam uma complexa verticalização interindustrial. Isso permite agregar valor aos produtos e, além disso, torna o país um dos maiores e mais competitivos fornecedores de: carne bovina, carne de frango, carne suína, açúcar em bruto, açúcar refinado, álcool etílico, soja em grão, farelo de soja, óleo de soja, algodão, café em grãos e solúvel, suco de laranja, couros, mel, celulose, madeira, papéis, sucos de frutos, etc.

As exportações do agronegócio brasileiro apresentaram, no período de 2000 a 2005, um crescimento acumulado de 130%, o que significa uma taxa anual de crescimento de 18%, passando de US\$18,9 bilhões para US\$ 46,3 bilhões.

Com estes resultados, o saldo da balança comercial do agronegócio cresceu, passando de US\$ 13,7 bilhões em 2000 para US\$ 36,23 bilhões em 2005. Este desempenho resultou tanto da diversificação de produtos quanto da diversificação dos mercados de destino (MAPA, 2006). Na Figura 1 comprova-se a evolução das exportações do agronegócio brasileiro que, em

1989, eram de US\$ 13,921 bilhões e geraram um saldo superavitário de US\$ 10,840 bilhões. Quinze anos depois, o faturamento com as vendas externas de produtos agropecuários saltou para US\$ 46 bilhões e, em consequência, o saldo comercial triplicou, haja vista que as importações do agronegócio não sofreram grande variação.

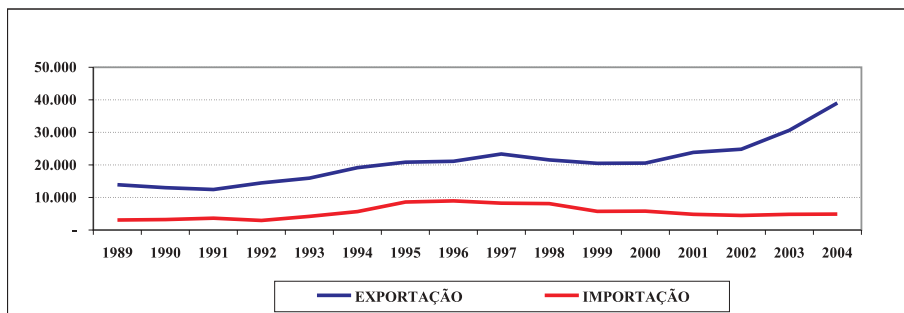


Figura 1 – Evolução Anual da Balança Comercial do Agronegócio (US\$ milhões)

Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA

Os parceiros comerciais do Brasil foram ampliados e principalmente a Ásia, a Europa Oriental e o Oriente Médio são regiões em que o dinamismo econômico, aliado à competitividade dos produtos nacionais, pode redundar em aumento expressivo das exportações. Os trinta principais países que adquirem produtos do agronegócio brasileiro compram mais de 82% das vendas externas do país.

Conforme demonstra o Quadro 3, em 2005, 43% das exportações do agronegócio brasileiro se destinaram a novos mercados, enquanto em 2000 essa parcela era de apenas 27%. Isso reflete a maior taxa de crescimento das vendas externas para esses destinos, que foi mais de 3 vezes a taxa de crescimento das vendas para mercados tradicionais. O aumento da participação dos países não tradicionais que se encontram entre os 30 principais compradores dos produtos do agronegócio brasileiro não impediu que as exportações, para esses mesmos 30 principais países, perdessem espaço. Assim, além de uma melhor diversificação entre os principais parceiros, o Brasil conseguiu ampliar a participação de outros parceiros, o que se pode chamar de desconcentração dos destinos das exportações do agronegócio.

Quadro 3 – Participação das exportações do agronegócio brasileiro por destino

Países	2000	2005
Rússia	2%	6%
Itália	3%	4%
Espanha	3%	3%
China	3%	7%
França	4%	3%
Argentina	5%	2%
Reino Unido	5%	4%
Japão	5%	4%
Bélgica	5%	3%
Alemanha	6%	4%
Países Baixos	10%	9%
EUA	18%	14%
Demais Países	31%	37%

Fonte: Elaborado pelos autores com dados do Secex/MDIC/MAPA

A Figura 2 demonstra o crescimento mensal das exportações do agronegócio no período compreendido entre 2000 e 2005. Percebe-se a significativa variação ocorrida nos últimos dois anos, fator esse que em muito tem colaborado para a obtenção de superávits, enquanto os demais setores da economia acumularam déficits crescentes ao passar dos anos.

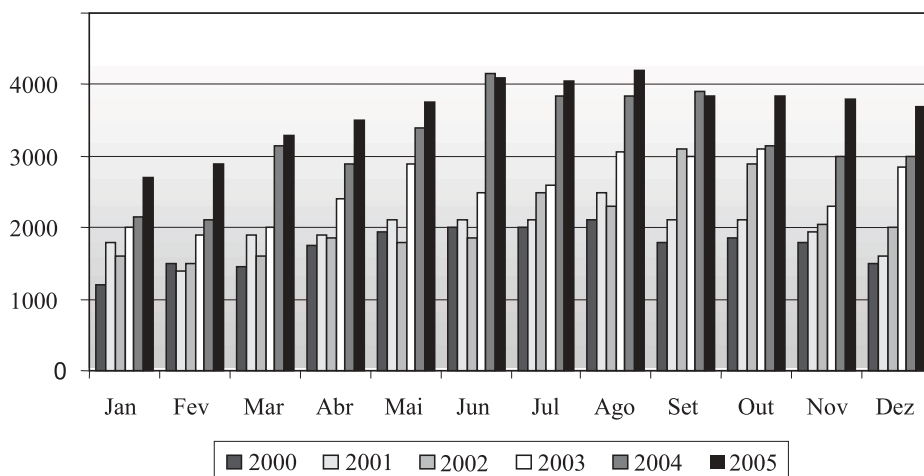


Figura 2 – Evolução Mensal das Exportações do Agronegócio – US\$ milhões

Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2006)

Analisando-se os dados da Associação Brasileira de Agribusiness – ABAG, Cruz Filho (1995, p. 2) concluiu que o agribusiness brasileiro existe. Está consolidado desde a década de 70 e é o maior negócio do país, representando mais de 30% do seu PIB e mais de 40% de suas exportações, sendo, de longe, o setor da economia que mais emprega mão-de-obra. Acerca desse sistema, assim se manifesta:

Várias cadeias são extremamente competitivas no mercado internacional e muitas poderão sê-lo com pequenos ajustes e baixos investimentos. Está no Agribusiness a única saída, em curto prazo, para acelerar a integração do Brasil à economia internacional - embora pese sobre ele o protecionismo dos países desenvolvidos - e é ele também que oferece a grande oportunidade de descentralização industrial.

Na cadeia de valor do agribusiness brasileiro, as cooperativas têm importante participação. O cooperativismo, enquanto organização social e econômica, inserida no contexto e dinâmica da sociedade, também sofre transformações e adequações para melhor atender os interesses de seu quadro social.

A partir de 1993, a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, deu início a modificações no quadro de nomenclaturas dos segmentos cooperativos, adaptando-as às exigências atuais do mundo do trabalho.

Atualmente, de acordo com as especificidades das respectivas atividades econômicas, existem treze ramos cooperativos: agropecuário, consumo, crédito, educacional, habitacional, especial, mineração, produção, serviço ou infra-estrutura, trabalho, turismo e lazer, saúde, e transporte.

Conforme a OCB, em dezembro de 2006, o Brasil contava com um total de 7.518 cooperativas que integravam 6.791.054 associados e geravam 199.680 empregos. Em 2005, comparando-se com os dados do cooperativismo de 2004, evidencia-se uma expansão de 5,35% no número de cooperativas, percebe-se um aumento significativo de 10,25% no número de associados e de 2,35% no número de empregos gerados pelas cooperativas (OCB). As cooperativas são responsáveis por um volume de transações econômicas equivalente a 6% PIB (Produto Interno Bruto).

As Sociedades Cooperativas são entidades sem fins lucrativos que, conforme dispõe o art. 4º da Lei nº. 5.764/71, são constituídas com a finalidade de prestar serviços aos seus associados.

A relação mútua, compreendida entre a cooperativa e os cooperados é denominada de ato cooperativo ou negócio interno que, conforme seu conceito legal, aludido no art. 79 da mesma lei, denomina-se, os atos praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associadas, para a consecução dos objetivos sociais.

Há ressalva, porém, do parágrafo único, segundo o qual o ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria. Assim, ato cooperativo é a forma legal que regulamenta as relações entre associado e cooperativa, ou entre esta e aquele, não caracterizando contrato de compra e venda de produto ou mercadoria. Por outro lado, tem-se por ato não cooperativo, todo ato praticado entre uma cooperativa e outra pessoa física ou jurídica qualquer, que não associada.

Tem-se como sustentação a esta afirmativa, os artigos 85, 86 e 88 da Lei nº. 5.764/71, os quais apresentam em seu conteúdo autorizações para as cooperativas transacionarem com terceiros, porém, de forma estritamente peculiar, concernente apenas às cooperativas agropecuárias e de pesca (art. 85) e, em alguns casos, mediante autorização concedida pelo respectivo órgão executivo federal (art. 88).

É de significativa importância a distinção entre atos cooperativos e atos não-cooperativos, principalmente no que se refere à incidência tributária sobre os mesmos. Cabe advertir que é assegurado às sociedades cooperativas adequado tratamento tributário pela constituição federal vigente, conforme preceitua a alínea "c", inc. III, do art. 146, *in verbis*:

Art. 146 Cabe à lei complementar:

(...)

III - estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre:

(...)

c) adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas.

Destarte, o mandamento constitucional supramencionado indica que o ato cooperativo deve ter, por suas peculiaridades, tratamento tributário benéfico, muito embora a lei complementar referida ainda não fora editada.

Desta forma, é imprescindível discernir ato cooperativo e ato não-cooperativo, seja para delinear adequado tratamento tributário às operações realizadas pelas cooperativas, seja para distinção das operações realizadas pelos associados e, conseqüentemente, a apropriada aplicação dos dispositivos legais contidos na Lei das Cooperativas 5.764/71.

Por fim, necessário se faz aludir o conceito de Sociedade Anônima, com a finalidade de distinguir S/A de Sociedade Cooperativa.

O art. 1º da Lei nº 6.404/76 (Lei das S/As) preconiza que:

Art. 1º A companhia ou sociedade anônima terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas.

Constata-se que a Sociedade S/A distingue-se da Sociedade Cooperativa principalmente em sua constituição e objeto social. Haja vista que a S/A diferentemente da Sociedade Cooperativa almeja lucros e limita a participação dos associados ao valor empregado no capital social (preço de emissão das ações).

A importância do cooperativismo para o agronegócio

Zuurbier (1997) cita benefícios como maior acesso a mercados, economia de escala, acesso a recursos e a pulverização do risco. Em algumas regiões do estado de São Paulo, análises estatísticas comprovam que, para cada 10% de aumento na proporção de cooperados, há um provável aumento médio de 2,5% na renda dos produtores rurais da região (BIALOSKORSKI NETO, 1998a).

Em âmbito rural, o cooperativismo foi um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento do agronegócio nos períodos das décadas de 60 e 70 devido à organização das cadeias produtivas, a difusão da tecnologia e a viabilização da infra-estrutura.

A razão disto é que a agricultura, como setor primário da economia, caracteriza-se por interagir, a montante e 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.

Por 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.

Este 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, seria presa fácil desses mercados oligopolizados (BIALOSKORSKI NETO, 1994).

Jank (1990) destaca a evolução da participação dos produtos das cooperativas agropecuárias na pauta de exportações brasileiras. Os produtos processados tiveram um aumento de 3% para 31% na participação do total das exportações, representando uma expansão de receitas da ordem de 443%, no período que se estendeu de 1982 a 1988. Observa-se uma tendência de reforçar a estratégia de agregação de valor na produção, o que já ocorre nas demais organizações que procuram participar ativamente da economia mundial.

Na safra 2003/04, o país produziu 119 milhões de toneladas de grãos, sendo que as cooperativas participaram com 25% dessa produção e com

35% de toda a produção agropecuária brasileira (Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, 2006).

Em 2005, das 7.518 cooperativas existentes no país, segundo dados da OCB (2005), 1.154 destinavam-se ao ramo agropecuário que, por sua vez, eram responsáveis pelo agrupamento de quase 880 mil cooperados. Essas cooperativas agropecuárias ainda possuíam a capacidade de gerar 123.368 empregos diretos, ou seja, é o setor que mais emprega pessoas dentre todos os ramos do cooperativismo brasileiro.

O cooperativismo possui grande relevância para a economia brasileira, na medida em que atua apoiando o desenvolvimento econômico e social, principalmente das pequenas propriedades rurais. As cooperativas atuam no fomento e comercialização dos produtos agrícolas, inclusive implantando novos cultivos e agregando valor aos produtos por meio de complexos agroindustriais.

Até o início da década de 90 a maioria das cooperativas brasileiras era gerenciada pelos próprios associados, de forma amadora, sem planejamento estratégico ou outras ferramentas básicas de gestão como a análise de indicadores de desempenho.

Com a abertura do mercado brasileiro, as cooperativas agropecuárias tiveram que se adaptar às condições da economia globalizada, planejando novas estratégias de negócios com uma nova estrutura organizacional, capaz de proporcionar uma nova composição em sua estrutura de capital, contudo sem desprezar os princípios doutrinários.

Sobre as novas condições do mercado, Rodrigues (1997, p. 91) afirma que:

A competição acirrada, a busca pela eficiência máxima, a redução de custos e de preços, qualidade, produtividade, incorporação de novas tecnologias, profissionalização etc., são temas dominantes pelo mundo afora e se caracterizam pelo predomínio do econômico sobre o social. As cooperativas não podem ficar fora desta realidade. Terão que reduzir seus custos e aprimorar sua gestão e isto implicará, certamente, em despedir funcionários. E terão que expulsar os maus dirigentes, os incapazes, os corruptos e os lerdos. Terão que demitir os maus cooperados e tratar diferentemente os membros em função do seu tamanho, de sua eficiência individual e da reciprocidade que dão à cooperativa.

Para continuar no mercado, as cooperativas agropecuárias adotaram uma série de medidas, buscando eficiência e competitividade. Em linhas gerais, optaram por se desfazer de negócios, demitiram funcionários, expurgaram de seus quadros integrantes e, simultaneamente, apostaram no aperfeiçoamento do pessoal do campo e das técnicas de produção, no planejamento de longo prazo, na profissionalização da gestão, nos investimentos em industrialização e na criação de marcas próprias. Assim,

as cooperativas começaram a ganhar espaço no mercado externo, onde atuam com estruturas próprias e vendem tanto produtos in natura quanto industrializados.

Bialoskorski Neto (1994, p. 52) afirma que “O cooperativismo agropecuário, por excelência pode promover a interação vertical do setor, tanto procedendo às compras em comum, de maneira mais favorável, quanto comercializando ou industrializando a produção”.

As cooperativas agropecuárias fornecem serviços desde assistência técnica, armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos, até assistência social aos cooperados.

Raíces (2003) sustenta que se uma cooperativa fracassa na organização econômica da comunidade, falha também na tarefa de organização social. Sendo assim, as cooperativas agropecuárias formam, atualmente, o ramo mais forte do cooperativismo brasileiro. O número de cooperativas do ramo agropecuário em 2005, comparando-se a 2004, registrou um crescimento de 8,3%.

No mesmo período, observa-se um crescimento do número de associados e de pessoas empregadas pelas cooperativas agropecuárias de 1,7% e de 5,52% respectivamente (OCEPAR, 2006).

De um total de 396 registros concedidos, em 2005, para cooperativas, o setor agropecuário destacou-se em primeiro lugar com 89 registros (OCE's e OCB, 2006). Assim, o cooperativismo agropecuário tem se estendido pelo território brasileiro e colaborado para a obtenção de superávits comerciais, ao mesmo tempo em que fornece produtos alimentícios para o mercado interno.

Em 1990, as cooperativas brasileiras exportaram US\$ 657 milhões e, em 2004, suas exportações alcançaram o resultado de US\$ 2 bilhões, ou seja, um crescimento de 205%, conforme demonstra a Figura 3. Fazendo-se uma comparação entre os anos de 2003 e 2004, as exportações das cooperativas tiveram um crescimento de 35%.

As exportações diretas das cooperativas tiveram um aumento da ordem de 53%, em relação ao ano de 2003, passando de US\$ 1.304 para US\$ 2.003 bilhões e, 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.

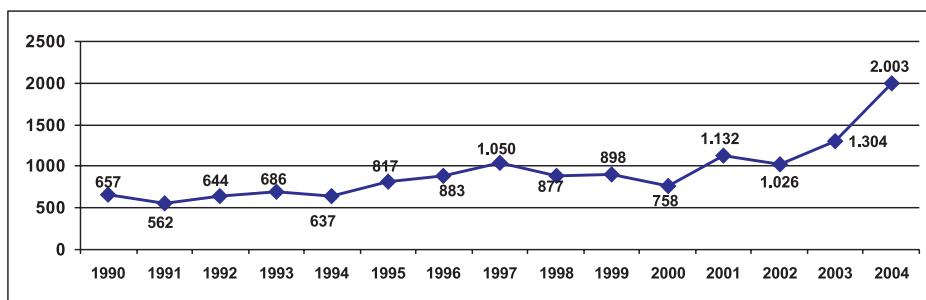


Figura 3 – Evolução das exportações das cooperativas de 1990 a 2004 - US\$ milhões

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

Percebe-se que a maior parte das vendas externas do setor cooperativista segue sendo de produtos *in-natura*. Quando os negócios com outros países atingiram US\$ 2 bilhões, em 2004, a soja manteve-se à frente dos outros produtos comercializados.

Entretanto, cada vez mais as cooperativas, ao mesmo tempo em que negociam commodities, procuram espaço para a comercialização de produtos com maior valor agregado como o óleo de soja, os sucos concentrados e os processados de carne.

No Quadro 4 são citados os principais grupos de produtos exportados pelas cooperativas brasileiras e avaliados o crescimento e a participação do grupo de produtos nas exportações totais.

Assim, em 2004, o complexo soja participou com 42% do total de exportações diretas das cooperativas, seguido pelo açúcar e seus derivados com 21%, pelos produtos de origem animal (carnes, lã, lácteos) com 19%, pelo café e demais produtos com 7% de participação cada e, finalmente, pelo trigo com 4%.

Quadro 4 - Grupos de produtos exportados pelas cooperativas brasileiras (US\$ milhões)

Produto	2004 (a)	2003 (b)	Variação % a/b	Participação % Ano 2004
Soja e Derivados	850.341.799	581.112.361	46	42%
Açúcar de Cana	412.600.090	274.968.087	50	21%
Produção Animal	379.309.017	253.128.856	50	19%
Café	133.745.531	82.516.119	62	7%
Demais Produtos	143.880.723	108.056.045	33	7%
Trigo	83.416.604	4.675.900	1.684	4%
Total Geral	2.003.293.765	1.304.457.368	54	-

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

Conforme demonstra o Quadro 5, também ocorre uma variação positiva de 9,4% no volume exportado pelas cooperativas brasileiras, quando se relaciona o período de janeiro a setembro de 2006 com igual período do ano anterior. Nesse período de 2006, as cooperativas receberam, em dólares, 24% a mais do que em 2005.

Quadro 5 - Exportação brasileira de cooperativas (US\$ milhões)

	Janeiro/Setembro-2005		Janeiro/Setembro-2006		Variação % 2006/2005	
	US\$ FOB	KG	US\$ FOB	KG	US\$ FOB	KG
Total	1.608.136.245	4.928.932.891	1.995.507.078	5.390.854.543	24,1	9,4

Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA

Adaptar-se a um mundo em transformação, associar tecnologia e informação ao processo produtivo conduziu a novos horizontes e permitiu o aumento, em 2004, da participação relativa do Brasil nas exportações mundiais de 0,9% para 1,11% (OCEPAR, 2006).

A região Sul, pela sua importância como produtora de alimentos tanto in natura quanto processados, apresenta um perfil e importância para o setor agroindustrial diferenciada quando comparado com o restante do Brasil, haja vista o expressivo faturamento das cooperativas agropecuárias desta região em 2004 (R\$ 22,6 bilhões), com destaque para a participação das cooperativas agropecuárias paranaenses (R\$ 15,6 bilhões), ou aproximadamente 70% do faturamento total da região.

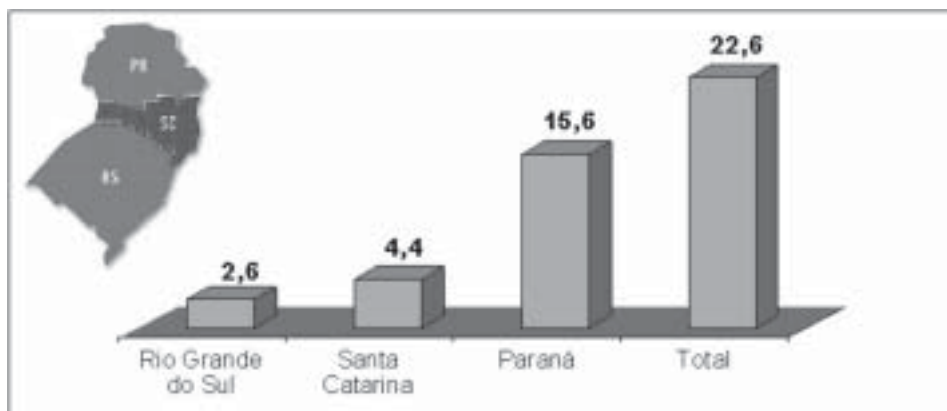


Figura 4 – Faturamento das cooperativas agropecuárias na região Sul – em 2004 (R\$ bilhões)

Fonte: Fecoagro (RS), Ocepar e Ocesc in: Kiefer, R. Campo em ebulição. Rev. Amanhã

Para consolidar o processo de expansão do cooperativismo agropecuário, é necessário concentrar suas estratégias na busca de maior participação nos mercados internacionais, como o mercado asiático, cujo principal foco de atenção é a China, em função de sua densidade populacional. Dentro do projeto de internacionalização, as nações árabes despontam como opção cada vez mais atraente, pois são mercados tradicionais e em 2003 foi o terceiro maior mercado das cooperativas agropecuárias brasileiras.

Os problemas de capitalização e financiamento das cooperativas agropecuárias

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 (ANTONIALLI, 2000).

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 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, 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 (JANK, 1997; CHADDAD e COOK, 2004).

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. 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 (COOK, 1995).

Existem diferentes formas de capitalização das cooperativas agropecuárias, quais sejam, a capitalização via admissão de associados, a

subscrição de quotas-partes de capital, integralizado no mesmo ano ou ao longo de determinado período e a captação de recursos próprios pela apropriação das sobras líquidas auferidas no exercício que não foram distribuídas aos associados por decisão da assembléia geral. Alguns autores acreditam que a forma mais eficiente de formação dos recursos próprios, nesse contexto, é aquela realizada pela criação de fundos indivisíveis, sustentados pela retenção de um percentual sobre o volume de operações dos associados (LAUSCHNER, 1984; CAVES e PETERSEN, 1986; KNOEBER e BAUMER, 1983; LEVAY, 1983; COLLINS, 1991).

Em estudo mais recente, tendo como objeto as cooperativas agrícolas norte-americanas, Chaddad, Cook e Heckelei (2005) demonstram que o volume de investimentos realizados por estas cooperativas está diretamente relacionado ao autofinanciamento, ou seja, à sua capacidade de gerar fundos internamente, pelas suas atividades operacionais, o que depende, em boa medida, das características e dos arranjos contratuais de cada sociedade e seus associados. Uma abordagem nesse sentido pode, também, ser constatada em Peterson (1992).

Analisando-se 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 (STAATZ, 1987).

A relação entre o tamanho da cooperativa e suas dificuldades financeiras foi comprovada também por Moller, Featherstone e Barton (1996), quando descobriram, em investigação empírica, 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. Essa decisão aumenta o 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, 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; VITALIANO, 1983).

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; SCHRADER, 1989).

Gava (1972) 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 daquelas. Dessa forma, a dependência de recursos externos é relevante fonte de financiamento para seu crescimento.

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. 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.

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 ratificar 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.

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 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 (FULTON, 1995; COOK, 1995; NILSSON, 1998; SCHRADER, 1989; PORTER; SCULLY, 1987).

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 contratemplos 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; COOK e ILIOPOULOS, 2000; COOK e CHADDAD, 2004).

Quando a cooperativa agropecuária cresce e se exige um 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 uma especialização mais apurada de suas atividades, incrementando os custos de transação que estarão embutidos nas taxas de juros cobradas pelos empréstimos bancários no mercado financeiro. 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, advertindo a organização quando seu desempenho for diferente daquilo que foi contratado e produzindo mais eficiência econômica em todo sistema (BIALOSKORSKI NETO e MARQUES, 1998).

Outra forma de capitalização começa a ser utilizada pelas cooperativas agropecuárias brasileiras. 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.

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).

Uma negociação desta 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 Batávia S.A., cujo foco era o processamento e a distribuição de derivados de leite. O que os dirigentes da cooperativa pensavam à época é que, com a criação da nova empresa, a Parmalat deixaria de ser um temível concorrente para a CCLPL e passaria a ser um aliado na busca pela maior participação no mercado de derivados do leite. Infelizmente, em 2004, a Parmalat, em decorrência de sua crise, foi afastada do controle da Batávia por decisão judicial.

Apesar dessa primeira experiência ter sido decepcionante para os dirigentes da CCLPL, outra aliança estratégica foi realizada com a empresa Perdigão S.A em junho de 2006. A referida empresa adquiriu 51% do capital da Batávia. O negócio foi viabilizado pelo fato da Batávia fazer parte da estratégia de crescimento da Perdigão, haja vista a sinergia obtida na estrutura de distribuição que atinge 60 mil pontos de venda. Ao final de 2006, a Batávia detinha 12,9% do mercado nacional de refrigerados lácteos, atrás de Nestlé e Danone, que controlavam 19% e 18% do mercado, respectivamente.

Após o afastamento da Parmalat, a Batávia, em 2005, faturou R\$ 639,9 milhões, 13,9% de crescimento sobre 2004, com um lucro de R\$ 13,692 milhões. Ao aceitar a proposta da Perdigão, a CCLPL foram, antes de tudo, pragmáticos, pois perceberam que a Perdigão possuía o conhecimento do mercado, o que é fundamental para alavancar as vendas, conseguir escala, garantindo a sustentabilidade da nova sociedade. As alianças estratégicas também nem sempre são de todo exequíveis, devendo-se avaliar quais são as sinergias necessárias que interessam aos parceiros e o que as cooperativas

agropecuárias podem oferecer nesta parceria. Em alguns casos, a opção das cooperativas foi a sua completa desmutualização, ou seja, abandonaram os princípios doutrinários, transformando-se em sociedades de capital (LAZZARINI, 1998; CHADDAD e COOK, 2004).

A competição, que anteriormente se dava no mercado de produtos, passa a ocorrer, também, na seleção e fidelização dos produtores rurais. Apesar da situação crítica pela qual passava a agricultura, após a implantação do Plano Real, só no final de 1995, o governo propôs a negociação das dívidas agrícolas por meio da Lei 9.138. Para que os agentes financeiros aceitassem participar das negociações, as dívidas “seriam securitizadas, sendo respaldadas por títulos públicos federais, o que significa que o Governo assumiria o risco de crédito do agente financeiro” (ALVES, 2003).

O Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP foi instituído pela Medida Provisória n.º 1.715 (MP 1.715/98), tendo como objetivo reestruturar e capitalizar as cooperativas de produção agropecuária visando seu desenvolvimento auto-sustentado. O Tesouro Nacional alocaria ao programa recursos da ordem de R\$ 2,1 bilhões, gerados através da emissão de títulos públicos e os prazos de amortização poderiam ser estabelecidos em até 15 anos com encargos financeiros, calculados a razão de 4% ao ano, mais a variação do IGP-DI para as modalidades: a) dívidas junto ao sistema financeiro; b) dívidas com cooperados; c) dívidas tributárias; d) investimentos e capital de giro associado (BIANCO et al, 1998).

De acordo com EW (2001, p.54-55), para se beneficiar das medidas do programa a cooperativa deveria solicitar o seu enquadramento através de uma carta-consulta e, se aceita, apresentar um Plano de Desenvolvimento Cooperativo (PDC), previamente aprovado pela maioria dos seus associados em assembléia geral, ao Comitê Executivo do RECOOP, contemplando os cinco projetos do programa, quais sejam:

1. *Projeto de reestruturação e viabilidade econômico-financeira*: procura redirecionar as atividades da cooperativa para seu foco principal;
2. *Projeto de capitalização*: propõe recursos novos para a reestruturação da cooperativa;
3. *Projeto de profissionalização da gestão*: busca uma estrutura profissional para a cooperativa adequada ao mercado competitivo;
4. *Projeto de organização e profissionalização dos associados*: objetiva fidelizar os associados à cooperativa;
5. *Projeto de monitoramento do PDC*: acompanha a execução dos demais projetos.

Em 2001, estabeleceu-se um teto de 9,5% a.a. para a variação do IGP-DI nos contratos realizados no âmbito do RECOOP. A partir de 2002, os

encargos financeiros incidentes sobre as operações do programa foram novamente alterados, com a determinação de uma taxa de juros fixa em 9,75% a.a. O comitê executivo do programa analisou 651 cartas-consulta entregues pelas cooperativas interessadas no programa. Destas, 439 foram consideradas habilitadas a passar para a etapa seguinte, na qual deveria ser elaborado o Plano de Desenvolvimento Cooperativo (PDC). Ao final dessa fase, 322 planos foram aprovados pelo comitê executivo. Segundo reportagem da Revista A Granja, “apenas 132 cooperativas conseguiram firmar contratos no âmbito do RECOOP, envolvendo recursos da ordem de R\$ 796 milhões, o que perfaz apenas 37,9% dos recursos disponibilizados originalmente pelo programa”. Já a Revista Agroanalysis afirma, em reportagem sobre o RECOOP, que “das 125 operações contratadas no âmbito do RECOOP, até 19 de janeiro de 2001, 95 haviam sido realizadas pelo Banco do Brasil, 16 pelo BRDE e apenas 14 pelo restante das instituições financeiras” (ALVES, 2003).

Considerações Finais

O novo cenário 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 compatíveis 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.

Referências

ALVES, A. G. **As cooperativas agropecuárias e o BRDE** - histórico, situação atual e perspectivas. Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - Diretoria de Planejamento - Superintendência de Planejamento, 2003. 92 p.

BIANCO, J.; CARDOSO, J. L.; FUCHIDA, M. A.; FREITAS, M. L. Revitalização do segmento cooperativista agropecuário – RECOOP. In: XXXVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Geral, vol. 2. **Anais**. Poços de Caldas: 1998.

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.

BERTELLI, L. G. **Crença no agronegócio brasileiro**. Disponível em: <<http://www.idcid.org.br/default.asp?sec=3&id=3072>>. Acesso em: 20 fev. 2005.

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.

CAVES, R.E; PETERSEN, B.C. "Cooperatives Tax Advantages: Growth, Retained Earnings, and Equity Rotation." **American Journal of agricultural Economics**, 68(2):207-13, 1986.

COLLINS, R. A. "The Conversion of Cooperatives to Publicly Held Corporations: A Financial Analysis of Limited Evidence". **Western Journal of Agricultural Economics**, 16:326-330, 1991.

CHADDAD, F. R.; COOK, M. L.; HECKELEI, T. "Testing for the Presence of Financial Constraints in U.S. Agricultural Cooperatives: An Investment Behavior Approach." **Journal of Agricultural Economics**, 56(3): 385- 397, 2005.

_____; COOK, M. L. "The Economics of Organization Structure Changes: A U.S. Perspective on Desmutualization." *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(4):575-594, 2004.

COOK, M. L. "The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach." *American Journal of Agricultural Economics* 77(5):1153-59, 1995.

_____; CHADDAD, F. R. "Redesigning Cooperative Boundaries: The Emergence of New Models." *American Journal of Agricultural economics*, 86(5): 1249-1253, 2004.

_____; ILIOPOULOS. "Ill-defined Property Rights in Coletive Action: The Case of Agricultural Cooperatives." In *Institutions, Contracts, and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics*. C Menard (ed.). London: Edward Elgar, 2000.

CRUZ FILHO, H. **Informação contábil como fator de estímulo à participação na cooperativa**. Viçosa: UFV, 1995.

EW, A. R. **Reestruturação do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul**: os casos Cosuel e Coapel – anos 90. (Dissertação de Mestrado) – Porto Alegre: UFRGS, 2001.

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.

GAVA, E. **Análise da administração de cooperativas agrícolas e sua influência na formação de capital no estado do Espírito Santo**. (Mestrado em Economia Aplicada) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 1972.

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. **A inserção do Brasil e do setor cooperativo no mercado mundial de produtos agroindustrializados**. Piracicaba: FEALQ – ESALQ-USP, 1990.

_____. 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.

KNOEBER, C. R.; BAUMER, D. L. "Understanding Retained Patronage Refunds in Agricultural Cooperatives." **American Journal of Agricultural Economics** 65(1):30-37, 1983.

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.

LEVAY, C. "Agricultural Cooperative Theory: A Review." **Agricultural Economics** 34:1-44., 1983.

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.

MAPA - **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/emprcoopbras/produto20052004.xls> Acesso em: set. 2006.

MARION, J. C. **Contabilidade rural**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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.

NILSSON, J. "The Emergence of New Organizational Models for Agricultural Cooperatives". **Swedish Journal of Agricultural Research**, 28:39-47, 1998. OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: < <http://www.brasilcooperativo.coop.br/ocb>>. Acesso em: 26 jul. 2006.

OCEPAR - **Organização das Cooperativas do Estado do Paraná**. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br/ocepar/servlet/PublicacaoMostrar02>>. Acesso em: 01 jun. 2006.

PETERSON, H. C. "The Economic Role and Limitations of Cooperatives: Na Investment Cash Flow Derivation". **Journal of Agricultural Cooperation** 7:61-78, 1992.

PORTER, P. K.; SCULLY, G. W. "Economic Efficiency in Cooperatives". **Journal of Law and Economics** 30:489-512, 1987.

RAICES, C. **Guia valor econômico de agronegócios**. São Paulo: Globo, 2003.

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.

SCHRADER, L. F. "Equity Capital and Restructuring of Cooperatives as Investor-Oriented Firms". **Journal of Agricultural Cooperation**, 4: 41-53, 1989.

STAATZ, J. M. "The Structural Characteristics of Farmer Cooperatives and Their Behavioral Consequences." In *Cooperative Theory: New Approaches*, J. S. Royer (ed.) ACS Service Report 18, Washington, DC: USDA, **Agricultural Cooperative Services**, 33-60, 1987.

VITALIANO, P. W. "Cooperative Enterprise: An Alternative Conceptual Basis for analyzing a Complex Institution." **American Journal of Agricultural Economics** 65(5):1078-83, 1983.

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, p. 153-171, 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.

Artigo recebido em 04.12.2006 e aceita a versão final em 28.06.2007.