
Agribusiness Cooperativo

Sigismundo Bialoskorski Neto

Objetivos do Aprendizado: Esse capítulo tem como objetivo desenvolver a compreensão do que é o cooperativismo, sua doutrina, bem como a economia da cooperação. Particularmente, pretende-se estudar o *agribusiness* cooperativo, sua importância, estratégias de negócios e tendências, seus principais problemas gerenciais e administrativos, bem como suas vantagens de negócios. Para tanto, deve-se lançar mão de conceitos teóricos da Nova Economia das Instituições por meio da análise dos custos de transação e das formas de governança estabelecidas quando da existência do empreendimento cooperativado.

Resumo: Os empreendimentos cooperativados são organizações atuantes no *agribusiness* como formas eficientes de coordenar as relações de contratos, bem como de possibilitar tanto a redução de riscos para o produtor como a agregação de valor às *commodities* agropecuárias. Esta evidência é clara quando se visualizam o número e a expressão dos empreendimentos cooperativados nos setores primário e secundário da economia de diversos países no mundo, incluindo o Brasil. O cooperativismo é uma forma de arquitetura organizacional regida por rígidos princípios doutrinários estabelecidos em 1844 quando se estabeleceu a primeira cooperativa na sua forma atual. Estes princípios doutrinários como o de igualdade, a cada associado um único voto nas assembleias-gerais, ou o de democra-

cia, onde a assembléia-geral apresenta-se como órgão máximo de decisão na empresa cooperativista, influenciam diretamente o desempenho do empreendimento cooperativado. Atualmente, as empresas cooperativas passam por importantes transformações de gestão, visando corrigir e adequar o empreendimento cooperativado aos novos padrões de negócios. A chamada Nova Geração de Cooperativas nos EUA e Canadá possibilita a manutenção dos princípios doutrinários ao lado da melhora de eficiência do desempenho da empresa pelo fato de se estabelecerem novas relações de contrato que levam diretamente a uma nova distribuição de direitos de propriedade nestas empresas, aliando os incentivos do cooperado aos da cooperativa enquanto organização. Este capítulo está organizado em quatro partes distintas, na primeira elaboram-se uma introdução ao assunto e o que é uma cooperativa, na segunda procede-se ao referencial teórico de análise dos empreendimentos cooperativistas, na terceira discutem-se as tendências de gestão e a eficiência das cooperativas e na quarta discorre-se sobre a nova geração de empreendimentos cooperativistas para ao final apresentar algumas questões conceituais sobre o assunto.

Palavras-Chave: *Agribusiness* cooperativo, relações contratuais.

11.1 INTRODUÇÃO – O QUE É UMA COOPERATIVA?

A atividade agrícola passou, nos últimos anos, por uma intensa transformação. O que era uma atividade de subsistência e auto-suficiência tornou-se uma unidade dependente do mercado e das indústrias de insumos e processamento.

Por negócios do sistema agroindustrial entende-se toda uma teia de relacionamentos econômicos e contratuais entre diversos atores, desde a produção dos insumos, produção agrícola, processamento e distribuição do produto processado até chegar às mãos do consumidor.

Este conceito inicial é importante, uma vez que, para se efetuar uma abordagem do cooperativismo, não se podem ignorar estas múltiplas implicações, além do que a análise do sistema agroindustrial é apropriada, como um recorte dentro do *agribusiness*, para se proceder ao estudo das empresas cooperativistas.

As economias empresariais cooperativas estão situadas entre as economias particulares dos cooperados, por um lado, e o mercado, por outro, aparecendo como estruturas intermediárias, formadas a partir da ação coletiva espontânea.

A missão fundamental outorgada à economia empresarial cooperativa é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos coope-

rados para promover o seu incremento, podendo promover a integração do produtor à cadeia produtiva.

As sociedades cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas onde há a agregação inicial do fator de produção trabalho, sendo que nas assembleias-gerais cada associado tem apenas o direito a um único voto. Estas diferem das sociedades de capital, que são caracterizadas pela agregação inicial deste fator, onde nas assembleias-gerais o voto é proporcional ao capital de cada investidor.

O cooperativismo foi concebido em Rochdale, na Inglaterra, em 1844, durante o período da chamada revolução industrial. Após uma frustrada greve por melhores salários, um grupo de tecelões considerou a possibilidade da transformação de seu estado de dependência e formou uma organização empresarial particular chamada de cooperativa. Isto ocorreu influenciado por um grupo específico de pensadores econômicos chamados de socialistas associacionistas.

Este empreendimento estava baseado nos princípios de solidariedade, igualdade, democracia e fraternidade; assim, esta organização foi constituída tendo-se uma assembleia-geral com órgão máximo de decisão democrática; e espelhando a igualdade a cada homem caberia apenas um único voto, independente da sua participação na empresa. A cooperativa formada não visaria lucro em seus negócios, mas objetivaria o apoio e a prestação de serviços aos seus associados, como uma empresa social.

Deste modo, foi iniciado o movimento cooperativista formado de empreendimentos que respeitariam os mesmos princípios doutrinários de liberdade de associação, de democracia nas decisões, de igualdade entre os associados e, portanto, não deveriam promover a segregação por motivos religiosos, políticos ou, ainda, de raça ou gênero. Atualmente, existe a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), a maior e mais antiga Organização Não-Governamental (ONG) do mundo, que tem como objetivo preservar os princípios doutrinários e incentivar o cooperativismo em todos os continentes.

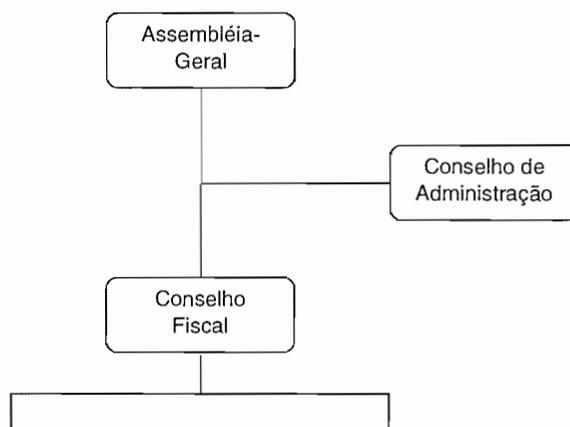
Este tipo de organização proliferou em diversos países, tanto aqueles capitalistas como os socialistas, e cresceu em número de empreendimentos em diferentes setores da economia.

Há cooperativas em vários setores da economia e estas subdividem-se nos chamados ramos ou segmentos, como o agropecuário, que é a associação de produtores rurais, o habitacional, que é a associação com o intuito da construção de unidades habitacionais, o de trabalho, que é a associação de profissionais, cujo propósito é prestar serviços, ou, ainda, o de saúde, serviços, mineral, de produção, entre outros.

Uma cooperativa terá sempre um organograma básico de organização, a assembleia-geral como órgão máximo de decisões, um conselho fiscal

com atribuições de fiscalização da execução orçamentária da cooperativa e um conselho de administração, com atribuições de proceder à gestão do empreendimento cooperativista, conforme mostrado na Figura 1.

Figura 1 Organograma Básico de uma Cooperativa



Fonte: O autor.

No Brasil, estas sociedades são regidas por uma lei específica. Estas organizações são representadas pelas Organizações Estaduais de Cooperativas, como a Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (Ocesp), e estas, por sua vez, formam a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que é o órgão máximo do cooperativismo no Brasil. A OCB é filiada à Organização das Cooperativas Americanas (OCA) e à Aliança Cooperativa Internacional (ACI).

As cooperativas são chamadas de singulares quando congregam apenas associados, ou de centrais quando formadas por outras cooperativas singulares. Como exemplo, a Cooperativa Nacional Agroindustrial Ltda. (Coonai) é uma cooperativa singular de produtores de leite que é associada à Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo – PAULISTA. As cooperativas singulares podem ser chamadas também de cooperativas de primeiro grau e as centrais de segundo grau.

Nas sociedades cooperativas, o cooperado assume, ao mesmo tempo, as funções de usuário ou cliente da empresa e de seu proprietário ou ainda gestor, transferindo funções da sua economia individual para a empresa cooperativada.

Portanto, inicialmente, podem-se colocar três importantes conceitos para a condução desse capítulo:

- a. O cooperativismo é realmente uma forma importante de organização dos produtores rurais, devido às estruturas de mercado encontradas no setor primário da economia, possibilitando a agregação de valor ao seu sistema de produção e o equilíbrio de poder de mercado.
- b. As sociedades cooperativadas apresentam um desempenho diferente das outras empresas, apesar de que no geral adotam as mesmas estratégias de negócios, uma vez que têm uma arquitetura organizacional diferente, inclusive na distribuição dos direitos de propriedade.
- c. Estas organizações de trabalho podem vir a usufruir de vantagens, quando comparadas a outras empresas no que diz respeito à coordenação dos sistemas agroindustriais.

Alguns problemas de desempenho podem ser atribuídos ao fato de que a cooperativa é uma coalizão do fator de produção trabalho, necessitando então do capital para o seu funcionamento. Estes problemas de desempenho seriam também uma consequência da não-divisão entre a propriedade e o controle da empresa cooperativa, sendo os associados ao mesmo tempo usuários e donos da organização, além de não apresentarem geralmente o devido preparo e experiência para bem administrar um empreendimento agroindustrial.

Ainda tem-se problemas de desempenho devido às tênues formas contratuais encontradas entre os associados e as cooperativas, onde os cooperados são, a um só tempo, agentes e principais do mesmo instrumento contratual. Além do problema da não-separação entre a propriedade e o controle, existem também problemas advindos do despreparo dos associados quando assumem cargos de direção e das dificuldades de capitalização da cooperativa.

Portanto, o desempenho desta arquitetura organizacional, quanto às suas vantagens e dificuldades de gestão, pode ser entendido como uma decorrência da conjunção dos fatores expostos acima e consequência direta dos princípios doutrinários que regem as sociedades cooperativas desde 1844 e estabelecidos pela Aliança Cooperativa Internacional, órgão máximo do cooperativismo mundial.

Inicialmente, deve ser lembrada a própria questão doutrinária do cooperativismo quanto à inexistência do lucro, levando a uma situação em que poderá existir uma tendência de maximização do ganho isolado do produtor e não de sua cooperativa. Tal procedimento levaria a empresa agroprocessadora cooperativada a um ponto de máxima eficiência física na utilização de insumos e não à máxima eficiência econômica.

Este problema também pode ser entendido como uma particularidade dessas empresas, onde a divisão entre a propriedade e o controle não é

definida, o que leva a situações onde o ganho individual poderá ser evidenciado em detrimento do ganho do empreendimento coletivo. Isto ocorre quando um grupo de associados tem a condição de tomar decisões em favor de apenas um grupo e não do empreendimento como um todo, ou quando o associado prefere transacionar o melhor resultado de sua produção com intermediários em detrimento de sua cooperativa.

Além disso, o entendimento do preceito doutrinário da livre entrada e saída da sociedade cooperativa pode induzir a uma situação contratual frágil. Esta situação pode ser expressa quando o próprio ato de cooperação não existe e o associado transacional com a sua empresa somente quando lhe é particularmente favorável. Esta situação faz com que o empreendimento transfira para a economia particular cooperada benefícios, e que, ao contrário, este associado não transfira para a sua empresa os necessários ganhos de eficiência.

Por outro lado, há vantagens potenciais de coordenação dos sistemas agroindustriais pela organização cooperativada, uma vez que é possível de modo rápido coordenar a produção agrícola dos produtores. Esta coordenação pode ocorrer por meio do controle da qualidade tanto dos insumos utilizados, quanto do processamento da *commodity*, podendo chegar até o controle de qualidade na distribuição.

Desta forma, a organização cooperativista é um interessante instrumento de coordenação de relações de contrato que possibilita a agregação de valor às atividades produzidas pelos produtores rurais, e por esta razão é que estas organizações passam a ser muito importantes na agropecuária.

11.2 REFERENCIAL TEÓRICO – FUNDAMENTOS DA GESTÃO

As contínuas e cíclicas transformações da economia fazem com que as empresas e o cooperativismo tenham sempre novos desafios econômicos e estruturais. Assim, é necessário um contínuo processo de adaptação do empreendimento para se fazer frente aos novos desafios colocados pelos mercados.

Assim, destacamos quatro momentos históricos importantes. O primeiro é o X Congresso Brasileiro de Cooperativismo, onde foi discutida e determinada a questão da autogestão do sistema cooperativista. Este momento é importante, pois a partir dele e da promulgação da Constituição em 1988, o sistema cooperativista brasileiro não depende da ação e da intervenção do Estado em seu funcionamento.

Por outro lado, historicamente não houve neste período nenhuma ação concreta que permitisse um monitoramento efetivo das cooperativas, tanto em nível da sua constituição como empreendimento como na

avaliação e acompanhamento de sua *performance*. Trata-se de um problema, pois que a autogestão associada à ausência de auto-regulação tornam estas organizações mais sujeitas ao risco da gestão oportunística.

O segundo impacto é o processo de abertura comercial do Brasil, que se iniciou no fim da década de 80 e que vai exigir paulatinamente novos padrões de eficiência do empreendimento cooperativo, dado o aumento da concorrência. Esta situação colocou a empresa frente a novas oportunidades e ameaças, tanto para a ampliação dos mercados interno e externo, como na busca de parcerias e na racionalização de custos. O empreendimento cooperativo tem de ser eficiente economicamente para subsistir no mercado e poder trazer benefícios para os seus associados.

O terceiro efeito foi o Congresso Centenário da Aliança Cooperativa Internacional em Manchester, UK em 1995, onde foram discutidos os princípios fundamentais do cooperativismo. Nesta oportunidade foram reafirmados os princípios da democracia interna, ou seja, a cada homem um único voto, e da remuneração limitada ao capital; importantes referenciais para a discussão da gestão, da estrutura financeira e capitalização da empresa cooperativista.

Nesta oportunidade também foi agregada como princípio doutrinário a responsabilidade do cooperativismo frente à comunidade onde este atua, de modo econômico e social, de forma que estabelece uma nítida diferença entre a empresa cooperativa e a empresa não-cooperativa, realça as vantagens da arquitetura doutrinária do cooperativismo e também os limites para uma nova abordagem da sua estrutura de capital, com veremos a seguir.

O quarto fato é a fase de reforma do Estado no Brasil e a conseqüente transformação da política pública, que implica na diminuição da presença deste no funcionamento da economia, determinando novos desafios aos negócios privados. Esta mudança também é a responsável por possibilitar para o movimento cooperativista um sistema financeiro próprio, através dos bancos cooperativos, indicando a possibilidade da existência no médio prazo de um novo padrão de financiamento e capitalização para as empresas cooperativas.

Também o afastamento da presença do Estado da economia é que vai influenciar em uma nova onda de crescimento de determinados segmentos do cooperativismo, como o de trabalho, de saúde, de serviços e de educação, que aparecem como formas organizadas da população preenchendo-as em lacunas deixadas pelo afastamento do aparato estatal.

Portanto, quando discutimos o empreendimento cooperativo, temos de nos referir a algumas questões básicas, como:

- a. a questão da **gestão da empresa cooperativa** vista sob a ótica da eficiência empresarial em um ambiente econômico internacional

- aberto e competitivo, objetivando a solidificação da cooperativa, aliado à necessária eficiência social deste empreendimento, dada a responsabilidade da empresa para com o cooperado.
- b. a **autogestão do sistema cooperativista**, tendo como meta o acompanhamento e o monitoramento da eficácia econômica e social das sociedades cooperativas, de modo que os objetivos sociais do movimento estejam garantidos e possam ser alcançados com tranqüilidade;
 - c. a questão do **financiamento e da capitalização da empresa cooperativista**, tanto através dos novos bancos cooperativos, como por meio da abertura de seu capital à participação do capital de risco de terceiros, respeitando os princípios doutrinários da cooperação, ou, ainda, por meio do estabelecimento de alianças estratégicas entre empresas cooperativas e não-cooperativas.

Todas estas preocupações devem ser analisadas sob a ótica dos princípios doutrinários do cooperativismo, onde o foco central foi e sempre deverá ser o cooperante e a função social do empreendimento. Desse modo, também podemos aferir, e talvez prognosticar, o que é a nova geração de empreendimentos cooperativos.

Assim este documento discute o conceito da nova empresa cooperativa, ágil, moderna, flexível e eficiente economicamente, com acesso a diversas fontes alternativas de capital, para que seja possível cumprir com a sua função primordial, que é o aspecto social da cooperativa inserindo o cooperante e sua empresa em um mercado confiável e estável, possibilitando o seu crescimento.

O empreendimento cooperativo, devido à sua estrutura doutrinária, tem algumas dificuldades de gestão que deverão ser analisadas e trabalhadas de modo a permitir a sua melhor *performance* econômica e social.

A cooperativa somente terá sucesso social, cumprindo com a sua responsabilidade junto ao seu quadro associado, se esta for um empreendimento econômico de sucesso de forma a permitir o crescimento conjunto e igualitário de seus cooperados.

Desse modo, a gestão da empresa cooperativada deverá ser ao mesmo tempo uma atividade voltada diretamente para os desejos dos consumidores de serviços e produtos no mercado e, por outro lado, ser sensível às necessidades de crescimento e consolidação das diversas empresas associadas ao empreendimento cooperativista. Cada associado é uma empresa que deverá crescer forte em conjunto com o seu empreendimento cooperativo. Mas, há diversos problemas no cooperativismo internacional, como:

- a falta de profissionalização da gestão;
- a incipiente organização;

- os problemas de capitalização da empresa;
- a falta de integração entre cooperativas;
- a necessidade de se elevar o nível de educação cooperativista do associado.

Estes problemas ainda persistem com diferentes graus de intensidade, dependentes da região e do segmento ao qual a cooperativa se insere; mas, de modo geral, são nítidos para todo o sistema cooperativista.

A empresa cooperativa difere da empresa de capital¹ por ter uma relação diferente entre os fatores de produção, capital e trabalho. O voto em uma cooperativa é proporcional ao trabalho – a cada homem um único voto –, enquanto em uma empresa de capital a decisão na empresa é proporcional ao número de ações, isto é, proporcional ao capital de cada investidor. Enquanto na cooperativa a distribuição do resultado é proporcional à atividade (trabalho) de cada sócio, em uma empresa de capital este resultado é dividido proporcionalmente ao capital investido por proprietário.

Quando falamos de cooperativas nos referimos a “associados”, “trabalhadores” e a “sobras” do exercício; quando tratamos de empresas de capital fazemos referência a “proprietários”, “investidores” e “lucros” da atividade empresarial. Portanto, há uma diferença fundamental, doutrinária, que é resguardada pela Aliança Cooperativa Internacional e pela Organização das Cooperativas Brasileiras.

A cooperativa é uma empresa onde podemos identificar algumas dificuldades de gerenciamento, como a questão da necessária agilidade no processo de tomada de decisão frente ao princípio da democracia que obriga esta sociedade a manter esferas determinadas para a decisão dependentes da participação dos associados, como as assembléias-gerais ordinárias e extraordinárias.

Também a questão do princípio de cada homem um único voto faz com que a cooperativa *a priori* não tenha uma estrutura apropriada à participação do capital de terceiros, nem mesmo possa emitir títulos e ter acesso a fontes alternativas de capitalização.

Tendo o associado ao mesmo tempo usuário e proprietário de seu empreendimento, este pode implementar ações oportunistas onde o indivíduo é beneficiado em detrimento da empresa cooperativa.

Por outro lado, a organização cooperativa mostra ser superior às alternativas quando os agentes que nela atuam agem cooperativamente sem a necessidade de monitoramento, sem oportunismos e buscando al-

1. O termo empresa de capital será usado para distinguir as empresas não-cooperativas das sociedades cooperativas.

cançar os interesses coletivos. Entretanto, quando o comportamento foge deste padrão, surgem custos que são, em tudo, idênticos àqueles encontrados nas empresas não-cooperativas.

Desse modo, é possível analisar uma certa superioridade do empreendimento cooperativo quando este se utiliza da sua configuração doutrinária para aumentar a eficiência de sua atuação. O princípio da democracia e da igualdade pode favorecer, através da assembléia-geral, o estabelecimento de um planejamento estratégico da organização muito mais sólido de que em outras empresas, e esta característica deve ser realçada pela cooperativa.

O empreendimento cooperativista também pode ser mais eficiente, quando comparado a outras formas de organização, pelo fato de que torna possível o desenvolvimento da empresa particular de cada associado, prestando serviços e oferecendo condições para o desenvolvimento destas unidades de trabalho eficientes e autônomas, que se auto-auxiliam sem prejuízo da necessária liberdade.

Para resguardar doutrinariamente o empreendimento cooperativado e possibilitar um acréscimo de sua eficiência econômica e social, aproveitando-se das vantagens da "arquitetura" dessa empresa, sugere-se alguns pontos relevantes para um moderno gerenciamento, como:

- a. A profissionalização do quadro gestor do empreendimento cooperativo. Atentando também para a capacitação cooperativista para os profissionais contratados e que não conhecem as especificidades desse tipo particular de empresa.
- b. A ampliação da responsabilidade do conselho fiscal, de modo que este auxilie o sucesso da autogestão do sistema, inclusive podendo prever uma composição diferente do conselho com a participação de uma auditoria especializada para o empreendimento cooperativo.
- c. Nas assembléias-gerais ordinárias e extraordinárias, a necessidade de se computarem os votos favoráveis, desfavoráveis e as abstenções e, quando estas forem relevantes, proceder a um novo processo de discussão visando a melhoria do sistema de informação, participação e co-responsabilidade na cooperativa.
- d. A necessidade de que sejam incentivadas inovações na gestão com a participação de capital externo e através de alianças estratégicas, sempre mantendo-se os princípios doutrinários da cooperação.
- e. A questão da emissão de títulos para proporcionar a capitalização do empreendimento cooperativista.
- f. A possibilidade da abertura de capital das cooperativas a terceiros, onde esta poderia contar com uma nova fonte de recursos para o seu crescimento e capitalização.

- g. As alianças estratégicas entre cooperativas e empresas não-cooperativas, para proporcionar a oportunidade de avançar em determinados mercados de forma mais flexível.
- h. A existência de um sistema de auditoria independente, ligado ao sistema cooperativista, para efetuar um monitoramento das atividades das empresas cooperativistas.
- i. A existência de um órgão especializado de treinamento e capacitação, de modo a possibilitar a melhoria na formação dos profissionais ligados à gestão do empreendimento cooperativo.

Estas sugestões, entre tantas outras discutidas, são importantes para a modernização da gestão cooperativa, pois possibilitam um novo padrão de crescimento, de capitalização e uma situação de um importante aumento da confiança do sistema financeiro para com as cooperativas, devido à melhoria do monitoramento e da auditoria.

Permitem, ainda, o funcionamento pleno da Assembléia Geral Ordinária (AGO) e Assembléia Geral Extraordinária (AGE) sempre alavancadas pela participação e pela co-responsabilidade de cada um dos seus membros.

Assim, as discussões dos diversos segmentos do cooperativismo nas diversas regiões brasileiras espelham a preocupação com uma nova geração de empreendimentos cooperativos, que sejam eficientes econômico e socialmente, sendo necessariamente monitorados por uma forma consolidada de governança através de uma renovada organização.

Em um novo ambiente de negócios, é necessária uma renovada empresa alicerçada na fundação segura da doutrina cooperativista e nos princípios fundamentais de atendimento ao associado e ao mercado de forma harmônica, sem se esquecer da sua missão econômica e social.

11.3 TENDÊNCIAS DE GESTÃO – A EFICIÊNCIA DA COOPERATIVA

Em diferentes oportunidades discute-se o que seria um empreendimento cooperativista eficiente. Em alguns países existe a chamada Nova Geração de Cooperativas, que são empresas adaptadas a uma realidade de negócios internacionais mais dinâmica e a padrões de concorrência mais exigentes. Com este objetivo, há pontos importantes para serem considerados como:

- a. A profissionalização da gestão da empresa, separando a propriedade do controle e agilizando o processo de tomada de decisão. É comum em estruturas cooperativas mais complexas a existência

de executivos contratados que atuam sob o monitoramento do conselho. É o que se pode chamar de separação de propriedade e controle resultante da gestão profissional. Este profissional deve ser treinado e capacitado na doutrina da cooperação de modo a atuar bem neste tipo de empreendimento.

- b. O estabelecimento de uma relação contratual estável, reduzindo o oportunismo e com altos índices de fidelidade por parte de seus associados, permitindo consolidar uma empresa eficiente através de unidades de produção também eficientes. Dado que o oportunismo não pode ser eliminado, as cooperativas podem criar mecanismos de monitoramento dos cooperados associados a intensos programas de educação cooperativista, bem como criando incentivos inovadores para o cooperado.
- c. A empresa cooperativada deve centrar-se nos negócios que são o seu verdadeiro objetivo de existência, evitando a dispersão em atividades que não auxiliem diretamente para a consecução de seus objetivos de mercado, afastando-se daquelas cuja existência não adicionam resultados. Tal aspecto vale também para as empresas não-cooperativas.
- d. Deve haver direitos claros quanto à propriedade, como na alienação do ativo ou na participação dos resultados advindos deste ativo. Assim, deverá haver a possibilidade de se transacionar com as quotas-partes, para que estas possam ter valor de mercado e ainda haver obrigatoriamente uma distribuição de "sobras" como forma de incentivar a participação nos resultados da empresa.
- e. No nível de mercado, a empresa deve estar atenta para as crescentes exigências dos consumidores e as oportunidades de estabelecer alianças estratégicas. Estas, como forma de colaboração entre firmas com o intuito de otimizar o uso de fatores de produção, ou algumas estratégias específicas de negócios, que podem facilitar o processo de ampliação da participação em determinados mercados, ou, ainda, auxiliar o estabelecimento de uma marca sólida de preferência dos consumidores de bens e serviços.
- f. A possibilidade de se manter um crescimento sustentado a longo prazo com uma estrutura de capital que não comprometa a *performance* do empreendimento é condição necessária em um mundo onde a internacionalização do capital opera em nível intenso. Desse modo, a abertura de capital, que mantenha os princípios doutrinários, é uma alternativa para a possibilidade de captação ágil de recursos.

11.3.1 Estratégias Organizacionais

É nítida a importância de diferentes estratégias entre as cooperativas, bem como entre cooperativas e firmas de capital, como uma forma de facilitar a gestão e possibilitar um melhor relacionamento de negócios com o associado. Estas arquiteturas empresariais diferentes podem ser usadas sem preconceito para buscar soluções para as principais dificuldades de organização e negócios das sociedades cooperativas.

Portanto, arranjos entre cooperativas e empresas não-cooperativas são encontrados de diferentes maneiras. Cooperativas centrais que permanecem como verdadeiras *holdings* controladoras de empresas menores não cooperativas capazes de competir em determinados mercados específicos de modo bastante ágil e eficiente. A cooperativa mantém a sua estrutura doutrinária, um tamanho ideal, realizando o planejamento estratégico e o monitoramento dos negócios da empresa não-cooperativa.

Ainda encontramos a situação contrária, onde cooperativas singulares permanecem em um tamanho ideal para os seus negócios, permitindo a participação do associado na sua gestão, mas participando como proprietárias controladoras de empresas de capital não-cooperativas que permitem o desenvolvimento de uma série de serviços específicos de modo profissional e eficiente, como transportes, exportação, etc.

Não só estas alianças estratégicas podem acontecer, como aquelas entre cooperativas co-irmãs, isto é, alianças onde o empreendimento cooperativado pode crescer os seus negócios através da colaboração direta com outras cooperativas; é comum na Europa o relacionamento direto entre empresas cooperativas desenvolvendo marcas, alargando mercados, aproveitando ganhos de economia de escala.

Box 1 O Caso da Cebeco-*Handelsraad*

A Cebeco é uma cooperativa central holandesa da qual fazem parte aproximadamente 50 000 produtores associados. Algo como 50% dos produtores holandeses. Esta cooperativa passou de uma orientação à produção de seus associados – *Production Oriented* – para ser orientada ao mercado e ao consumidor – *Market Oriented*.

A Cebeco é formada por 50 cooperativas regionais que formam um conselho que, por sua vez, escolhe a diretoria da cooperativa central. Esta diretoria controla perto de 100 empresas – não-cooperativas – que são independentes e dirigidas por executivos contratados e profissionais.

Neste sistema, a cooperativa central estabelece as estratégias e as subsidiárias respondem pela operação direta no mercado, como unidades de negócios independentes.

Isto possibilita o crescimento da firma, a maior flexibilidade na tomada de decisão, a garantia de melhores negócios entre o associado e a cooperativa e, principalmente, a possibilidade de incrementar a postura de maximização de resultados e lucros, procedendo-se a divisão entre a propriedade e o controle na cooperativa.

Assim surgem novas possibilidades de organização de cooperativas, centradas nos seus negócios fundamentais, mas que podem controlar outras empresas ou delas participar sem controle. Esta situação permite para as cooperativas reforçar a sua estrutura de participação e suas bases doutrinárias, mantendo-se fiel ao associados e podendo ser flexível frente ao mercado, por outro lado. Uma estrutura deste tipo somente solidifica as cooperativas como alternativa viável de organização econômica.

Por outro lado, as cooperativas devem atentar para as vantagens de se estabelecer negócios e alianças com outras, lançando mão das facilidades existentes por se tratar de uma mesma cultura empresarial. Entretanto, isto não impossibilita a organização de associações com empresas de outra natureza.

A mudança necessária para a moderna cooperativa é manter o seu "papel" corporativo baseado no bem-estar e na prestação de serviços aos associados e, ao mesmo tempo, desenvolver estruturas que permitam concorrer como uma empresa orientada para o mercado. Pode haver um conflito entre estas posições.

Produzir orientado para o mercado e para o que o consumidor deseja pode gerar um conflito interno se a cooperativa produzir apenas aquilo que o associado deseja – sem se importar com o mercado. Ainda, manter produtos e serviços adequados ao consumidor pode ser um fato gerador de conflito se a cooperativa não atender o desejo particular do cooperado.

Este sério conflito, aparente em diversos segmentos do cooperativismo, deve ser resolvido, pois uma empresa que não é bem recebida pelo consumidor, de produto ou de serviços, não deverá subsistir no mercado e tampouco poderá continuar a oferecer condições de trabalho ou de produção aos seus cooperantes.

11.3.2 As Vantagens da Organização Cooperativa e o Monitoramento

As sociedades cooperativas apresentam uma vantagem potencial no papel de coordenação de um sistema de processos inseridos em um ambiente de negócios em constante transformação. Este é o caso dos sistemas agroindustriais para as cooperativas agropecuárias.

No âmbito da coordenação, existe a possibilidade de que a cooperativa gere um melhor processo de adoção de novas tecnologias e/ou co-

nhcimentos, bem como desenvolva o estímulo à implantação de processos de precisão tanto na área produtiva como na administrativa.

Assim, é nítido que a possibilidade de utilizar as assembleias-gerais para se envolver no planejamento estratégico de médio e longo prazos, associado à existência de profissionais capazes de colocar em prática as decisões gerenciais de modo articulado em um mesmo sistema ou processo é uma vantagem e um desafio da estrutura de gestão cooperativista que precisa ser mais utilizada e desenvolvida.

Este tipo de organização empresarial pode, de modo articulado, perceber as modificações e as exigências do consumidor e de forma flexível coordenar a mudança nas linhas de produção associadas e da própria cooperativa, ou, ainda, rever o sistema de prestação de serviços, como no caso do segmento saúde, ou, ainda, incorporar novas tecnologias a todo o sistema considerado.

O empreendimento cooperativado deve ser entendido como um sistema articulado de pequenas empresas independentes, e assim tem como atribuição fundamental, e como vantagem de negócios, a possibilidade de articular todo este sistema de produção ou prestação de serviços.

Para que o gerenciamento de uma empresa cooperativa seja eficiente, é necessário que existam estruturas de monitoramento e incentivo a este processo. Assim, o monitoramento do sistema como um todo torna-se uma necessidade para aferir periodicamente os caminhos das empresas, possibilitando a manutenção da imagem do cooperativismo e a seriedade da sua estrutura empresarial.

A auditoria, cuja dimensão tem de ser discutida, aliada à estrutura de capacitação gerencial específica ao movimento, parece ser condicionante para o processo de melhoria da gestão da empresa cooperativa. Por outro lado, a gerência profissional tem de ser capacitada nos diversos aspectos específicos da doutrina e da cooperação.

Alguns países do mundo adotam diferentes tipos de monitoramento dos empreendimentos cooperativos por meio de auditorias especializadas do próprio sistema, ou, ainda, por meio de diferentes graus de responsabilidade do conselho fiscal da cooperativa. Se nesse conselho for possível a assessoria de profissionais especializados, certamente as suas funções de monitoramento serão acrescidas de eficiência e toda a sociedade cooperativa terá maior garantia de que a sua empresa está apresentando uma *performance* adequada.

Este sistema de auditoria, especializado e independente, é que vai garantir o monitoramento, a separação entre a propriedade e o controle na empresa, gerando, portanto, maior grau de confiança no sistema financeiro, podendo diminuir os custos de transação do financiamento e como consequência da capitalização de todo o sistema cooperativado.

11.3.3 A Estratégia de Abertura do Capital

A questão da abertura do capital nas empresas cooperativas é uma nova estratégia que se implementa experimentalmente em alguns países, devido à importância cada vez maior da internacionalização do capital e à conseqüente redução no seu custo.

Para que a empresa cooperativa possa crescer com velocidade e flexibilidade compatíveis com a dinâmica do mercado há, muitas vezes, a necessidade de se capitalizar de modo ágil e a custos reduzidos para competir com as outras empresas não-cooperativas do mesmo setor.

Este processo de capitalização deverá ocorrer de acordo com os princípios doutrinários do cooperativismo, através da cooperativa *holding* controladora de empresas com capital aberto, ou, ainda, através de uma nova forma organizacional destas sociedades.

Neste processo, a participação do sistema financeiro cooperativista, através dos novos bancos cooperativos, pode ser um agente facilitador para estabelecer as estratégias de engenharia financeira do setor, tanto internamente como também promovendo a internacionalização do capital. Isto também é possível com a criação de fundos de investimentos que possibilitem ao investidor nas cidades diversificar os seus investimentos em vários empreendimentos cooperativados, sempre lastreado e garantido pelo sistema financeiro cooperativado.

A capitalização pode ser alcançada de várias formas alternativas, através da emissão de títulos de investimento, ou da abertura direta do capital se possibilitada a emissão de ações preferenciais sem direito a voto e que apresentem dividendos competitivos em nível de mercado. Logicamente, estas estratégias somente serão factíveis se o sistema contar com um monitoramento confiável de suas atividades através de auditorias e a sua gestão for devidamente profissional como em empresas concorrentes.

Box 2 O Caso da Saskatchewan Wheat Pool.

A Wheat Pool, uma das maiores cooperativas canadenses, atua no mercado de grãos e conta com aproximadamente 60 mil membros ativos e um faturamento de US\$ 1,5 bilhão em vendas. Esta empresa abriu o seu capital através de ações ordinárias, com direito a voto, oferecidas aos seus associados e ações preferenciais colocadas aos associados e ao público em geral.

Apesar da grande preocupação em manter a identidade da empresa cooperativa, esta atitude gera polêmica e discussão no meio cooperativista canadense e internacional. A abertura de capital através de ações preferenciais, sem direito a voto e decisão, encontra um obstáculo quase intransponível nas cooperativas com uma gestão "tradicional". Se a empresa cooperativista não objetiva o lucro, sob o ponto de vista doutrinário, apresentando apenas "sobras de operação", podemos indagar: Como remunerar preferencialmente ou fazer com que o investidor participe lu-

crativamente dessa empresa? Como ficaria esta situação ao ser comparada a outras aplicações, inclusive em empresas que objetivam exatamente o lucro e a eficiência econômica?

Deste modo, inicialmente as cooperativas teriam de objetivar na sua gestão o resultado econômico de modo competitivo no mercado, como condicionante da abertura de seu capital.

Por outro lado, se as ações permitirem o direito de voto proporcional ao capital investido, haveria uma nova divisão e alocação nos direitos de decisão na empresa cooperativista; assim, o princípio democrático de a cada homem um único voto cairia por terra, e também parte fundamental da doutrina cooperativista.

A estratégia da Wheat Pool no Canadá foi objetivar resultados financeiros suficientes para gerar credibilidade no mercado e possibilitar a abertura de seu capital, mantendo a estrutura de decisão intacta, onde as ações ordinárias são transacionadas apenas para associados, mantendo-se a proporção para cada cooperado um voto. Isto também permitiu que fossem pagos dividendos para as ações preferencias com confiança do mercado.

11.4 A NOVA GERAÇÃO DE COOPERATIVAS

A nova geração de cooperativas é constituída de empresas onde a estrutura doutrinária do cooperativismo é respeitada e se estabelece um padrão diferenciado de empresa, mas tendo-se o cuidado de aproveitar as vantagens do empreendimento cooperativado e a redução de suas desvantagens.

Construímos um sistema onde três pilares são importantes:

- a. **a separação entre a propriedade e o controle**, através da profissionalização da gestão da empresa cooperativa;
- b. **uma nova distribuição de direitos de propriedade**;
- c. **o monitoramento**, através das auditorias independentes.

Neste ambiente, o empreendimento cooperativado é arranjado de tal maneira que é possível trabalhar o associado cooperativado de duas maneiras:

- a. através da educação cooperativa, onde ele é formado para a questão da cooperação, reduzindo-se os oportunismos individualistas que depreciam a sociedade como um todo;
- b. possibilitar a participação ativa dos cooperantes nas esferas de decisão de sua empresa de modo rápido e ágil, transformando a assembléia-geral da sociedade em um verdadeiro fórum de planejamento estratégico de médio e longo prazos.

Com estes elementos da arquitetura da empresa cooperativa surge a necessidade de se proporcionar o contínuo crescimento da empresa, usan-

do-se de uma estrutura de capital que permita a eficiência financeira do negócio cooperativado, através da emissão de títulos, da abertura de capital, das alianças estratégicas de negócios e de fundos de investimentos ligados ao sistema financeiro cooperativo.

Assim, uma empresa eficiente pode continuar a crescer e a competir no mercado de modo eficiente, buscando-se uma nova relação de cooperação entre os fatores de produção capital e trabalho, principalmente construindo-se uma nova forma de cooperação entre o capital de terceiros e o empreendimento de trabalho organizado em forma de cooperativa.

Constituída e fundamentada nestes quatro pontos iniciais e podendo contar com um sistema factível de capitalização, resta para a nova geração de empreendimentos cooperativos a resolução de sua dicotomia maior, isto é, a orientação de seus negócios.

A empresa cooperativa deve necessariamente se estabelecer e se desenvolver nos mercados. O cooperado espera que sua empresa seja capaz de integrar a sua economia isolada em uma economia maior, em mercados especializados, em uma situação de agregação de valor aos seus serviços ou às suas *commodities*.

A cooperativa deve estar atenta ao mercado e aos desejos dos consumidores, bem como a todas as movimentações de seus concorrentes, de forma que a economia isolada de seu associado esteja sempre protegida por atitudes de negócios que façam por prevalecer o empreendimento cooperativado.

A harmonia no tratamento desta questão é importante, tanto para a empresa como para o cooperado. Assim, o negócio coletivo deve ganhar vida própria e sistematizar as atividades onde seja possível o crescimento de cada uma das empresas cooperativadas.

Esta é a verdadeira questão social do cooperativismo: possibilitar de modo contínuo a inserção de cada uma das empresas associadas à realidade de mercado, que é mutante e flexível de acordo com os ajustes no comportamento do consumidor.

Deverá haver a maximização dos negócios do empreendimento cooperativista e não apenas a maximização de cada uma das economias particulares dos associados. Poderá haver o fortalecimento do empreendimento cooperativista e, por conseqüência, o fortalecimento da empresa de cada um dos cooperados. De modo algum deverá ocorrer o inverso, pois há a possibilidade de a empresa cooperativa se enfraquecer de forma inquestionável neste processo.

A cooperativa, como empreendimento, somente irá existir em função da eficiência de cada uma de suas empresas associadas. Como também, o inverso é verdadeiro, cada uma das economias associadas somente irá continuar a existir com eficiência e sucesso se sua empresa cooperativa também existir com uma estrutura de custos compatível com o mercado.

Na nova geração de cooperativas deverá haver um objetivo claro na orientação de negócios, não se afastando de uma meta factível de longo prazo, onde a cooperativa deve trilhar somente os caminhos onde apresente vantagens claras de concorrência, eficiência e gestão; este é o caminho econômico e social a ser seguido pelo empreendimento coletivo.

11.5 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- O que é uma empresa cooperativista? Como ela se diferencia de uma não-cooperativa? Quais são os princípios doutrinários que direcionam o cooperativismo?
- Dados os impactos de mercados com um nível cada vez maior de exigência e uma concorrência mais acentuada, como a empresa cooperativa deverá se reestruturar visando melhor eficiência econômica?
- O que é a nova geração de cooperativas? Como a arquitetura organizacional dessas empresas é diferente das cooperativas tradicionais?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BIALOSKORSKI NETO, S. Ensaio em Cooperativismo. Piracicaba, Série Didática nº 121. 187p., 1998.
- _____. Cooperativismo: Economia, crescimento e estrutura de capital. Piracicaba, Tese de Doutorado. 257p., 1998.
- _____. Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão. Piracicaba, Dissertação de Mestrado. 135p., 1994.
- _____. e ZYLBERSZTAJN, D. Cooperativismo, economia de empresas e estratégias. *Perspectiva Econômica*, 29: 7-22, 1994.
- _____. MARQUES, P. V. e NEVES, E. M. Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários. *RESR*, v. 33, n. 4. pp. 51-69, 1995.
- _____. Gestão do agribusiness cooperativo. *In: Batalha, M. Gestão Agroindustrial*. São Paulo : Atlas, pp. 515-545, 1997.
- COOK, M. The evolution of U. S. Agricultural Cooperative Financial Strategies. Seminário Internacional do Pensa, 1994.
- ZYLBERSZTAJN, D. Organização de Cooperativas: Desafios e Tendências. *Revista de Administração*, 29(3): 23-32, 1994.
- _____. e BIALOSKORSKI NETO, S. Vignettes on Managing Global Change by Agribusiness and Cooperative Firms. Paper apresentado Conference of the Graduate Institute of Cooperative Leadership, 1996.