A CULTURA DA COMPETIÇÃO NAS SOCIEDADES CONTEMPORÂNEAS E AS AMEAÇAS AO MODELO ATUAL DE GESTÃO FINANCEIRA DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS

Régio Marcio Toesca Gimenes[1]
Isabel Cristina Gozer[2]
Diego Fornazier Gozer[3]

GIMENES, R. M. T.; GOZER, I. C.; GOZER, D. F. A cultura da competição nas sociedades contemporâneas e as ameaças ao modelo atual de gestão financeira das cooperativas agropecuárias Brasileiras. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 9, n. 1 e 2, p. 109-133, jan./dez. 2008.

RESUMO: 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 sobreviver e crescer, 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. 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. Desse modo, 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. A metodologia utilizada na pesquisa perseguiu as seguintes etapas: revisão do referencial teórico sobre os elementos que explicam a origem da sociedade cooperativa, as diferenças entre essa sociedade e as firmas de capital; suas contribuições para o desenvolvimento econômico e social; e seus principais desafios, especialmente aqueles relacionados à capitalização e ao financiamento do seu processo de expansão. Por fim, percebe-se que os desafios estão concentrados nos seguintes pontos: equilíbrio entre os aspectos econômico e o social; gestão democrática e a morosidade do processo decisório; separação da propriedade e do controle (profissionalização da gestão); oportunismo dos cooperados

[1]Pós-Doutor em Administração pela FEA/USP Professor Titular da UNIPAR-Universidade Paranaense
[2]Doutorando em Engenharia de Produção pela UFSC Professora Adjunta da UNIPAR-Universidade Paranaense
[3]Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis da UNIPAR –Universidade Paranaense

(fidelização); excessiva dependência de recursos de terceiros; elevados custos de coordenação; transação e governança corporativa.
PALAVRAS-CHAVE: Cooperativismo. Estrutura de capital. Agronegócio cooperative. Desenvolvimento rural.

THE CULTURE OF COMPETITION IN CONTEMPORARY SOCIETY AND THE THREATS TO THE CURRENT MODEL OF FINANCIAL MANAGEMENT OF BRAZILIAN AGRICULTURAL COOPERATIVES

ABSTRACT: The intensification of the competition among countries and economical blocks makes surviving more difficult for less-efficient companies and unprepared managers. In order to survive and grow, companies – cooperatives or not – need to ensure good economical performance through differentiating strategies and more effective management of their business, acting with competitive advantage throughout global markets. Such business environment leads cooperative leaders to a moment of reflection: if, on one hand, challenges and opportunities are presented; on the other hand, the stimulus to the competition culture within contemporary societies presents to be a threat to the current model of cooperativist management. The purpose of this article is to demonstrate the importance of farming and cattle raising cooperativism for the value chain of national agribusiness, as well as bringing up together the major challenges imposed to it by globalized markets. The methodology applied considered the following stages: literature review of the elements explaining the origins of cooperative society; the differences among this sort of society and capital firms; their contributions for the economical and social development; and their major challenges, especially those related to capitalization and financing of the expansion process. Thus, it is noticed that the challenges are concentrated on the following points: balancing between the economic and social aspects; democratic management and morosity of the decision-making process; separation of property and control (management professionalization); opportunism by the members (fidelization); excessive dependency on third-party resources; high coordination costs; cooperative transaction and corporate governance.
KEYWORDS: Cooperativism. Capital structure. Cooperative agribusiness. Rural development.

LA CULTURA DE LA COMPETICIÓN EN LAS SOCIEDADES COMTEMPORÁNEAS Y LAS AMENAZAS AL MODELO ACTUAL DE GESTIÓN FINANCIERA DE LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS BRASILEÑAS

RESUMEN: La intensificación de la concurrencia entre países y bloques económicos hace con que la supervivencia se quede más difícil para empresas menos eficientes y gestores desprevenidos. Para sobrevivir y crecer, empresas – cooperativas o no – necesitan garantizar un buen desempeño económico, por estrategias diferenciales y una gestión más eficaz de sus negocios, actuando con ventaja competitiva en los mercados globales. Ese ambiente de negocios conduce los dirigentes cooperativistas a un momento de reflexión: si, por un lado, se presentan retos y oportunidades; por otro, el estímulo a la cultura de competición en las sociedades contemporáneas representa una amenaza al modelo actual de gestión cooperativista. Así, el objetivo de este artículo es demostrar la importancia del cooperativismo agropecuario en la cadena de valor de agronegocios nacional, bien como alzar los principales retos que le son impuestos por los mercados globalizados. La metodología utilizada en la investigación siguió las siguientes etapas: revisión del referencial teórico sobre los elementos que explican el origen de la sociedad cooperativa; las diferencias entre esa sociedad y las empresas de capital; sus contribuciones para el desarrollo económico y social; y sus principales retos, especialmente aquellos relacionados a la capitalización y financiación de su proceso de expansión. Por fin, se percibe que los retos están concentrados en los siguientes puntos: equilibrio entre los aspectos económico y el social; gestión democrática y la morosidad del proceso decisorio; separación de la propiedad y del control (profesionalización de la gestión); oportunismo de los cooperados (lealtad); excesiva dependencia de recursos de terceros; elevados costos de coordinación; transacción y gobierno corporativo.
PALABRAS CLAVE: Cooperativismo. Estructura de Capital. Agronegocio cooperativo. Desarrollo rural.

1 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.

2 O COOPERATIVISMO COMO DOUTRINA

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

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

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

Contudo, apenas em novembro de 1843, em Rochdale, distrito de Lan-

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

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

3 O COOPERATIVISMO NO BRASIL

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

Segundo Bastiani (1991, p. 6):

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

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

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

4 O COOPERATIVISMO NA CADEIA DE VALOR DO AGRONEGÓCIO

Na cadeia de valor do agronegócio brasileiro, as cooperativas têm im-

portante participação, na medida em que atuam apoiando os desenvolvimentos econômico e social, principalmente das pequenas propriedades rurais.

4.1 A participação do agronegócio na formação da riqueza nacional

O agronegócio abrange um conjunto de atividades econômicas que abastecem a agricultura (insumos, bens de capital e serviços), a produção agropecuária propriamente dita e outras tantas que se agregam à produção primária (o crédito, a transformação e a distribuição do produto).

Muito embora o Produto Interno Bruto (PIB) da agropecuária, estimado em R$ 160,65 bilhões em 2004, tenha uma participação inferior a 10% na composição do PIB brasileiro, a renda gerada dentro da porteira é considerada um multiplicador de renda nos demais setores da economia, isto é, na indústria de insumos, na indústria de processamento de produtos agropecuários e nos serviços agregados a essas atividades.

De acordo com os dados do Quadro 1, o conjunto do agronegócio que envolve não apenas a produção primária foi responsável por 30,7% do PIB em 2004 e por uma participação média superior a 28% na última década.

Quadro 1: Participação do agronegócio na composição do PIB - Brasil
R$ milhões de 2004

ANO	PIB	AGRONEGÓCIO		
		Total	Agricultura	Pecuária
1994	1.409.041	429.030	309.487	119.543
1995	1.468.556	441.567	315.043	126.523
1996	1.507.599	434.401	312.253	122.147
1997	1.556.918	430.561	312.836	117.725
1998	1.558.972	433.057	310.100	122.957
1999	1.571.217	441.036	310.476	130.560
2000	1.639.733	441.469	304.160	137.309
2001	1.661.256	449.181	309.959	139.222
2002	1.693.265	488.743	342.970	145.773
2003	1.702.492	520.683	369.204	151.479
2004	1.775.700	533.984	379.897	154.087

Fonte: CEPEA -USP/CNA

Vale ressaltar que o agronegócio, no Brasil, é responsável pela geração de mais de 18 milhões de postos de trabalho, o que corresponde a 30% da popu-

lação economicamente ativa do País. Além disso, de cada três oportunidades de emprego criadas, uma é oriunda da agricultura (BERTELLI, 2005).

Merece ênfase a importância da agronegócio como atividade que colabora para fixar o homem no campo, reduzindo as pressões sociais nos centros urbanos, além de absorver grandes contingentes com baixa formação escolar. Adicionalmente, se exige uma mão-de-obra melhor qualificada em função da implantação dos complexos agroindustriais.

No que se refere à importância do agronegócio para a balança comercial, verifica-se que as exportações do setor em 2004 totalizaram US$ 39,016 bilhões, o que representa um aumento de 27,35% em relação a 2003, conforme demonstrado no Quadro 2. A cadeia produtiva do agronegócio foi responsável por 40,4% do total vendido pelo Brasil e trouxe, em 2004, depois de descontadas as importações, um saldo comercial de US$ 34,135 bilhões. Esse resultado evidencia a importância do agronegócio no total de transações do Brasil com o resto do mundo.

Quadro 2: Balança comercial do agronegócio - US$ milhões

Anos	2003	2004	Var % *	Part % **
Exportação	30,639	39,016	27,3	40,4
Importação	4,791	4,881	1,9	7,8
Saldo	25,848	34,135	32,1	-

Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)
Notas: *variação percentual em relação ao mesmo período do ano anterior.
**participação percentual em relação ao total da Balança Comercial Brasileira.

Entre os grupos de produtos do agronegócio destinados ao mercado externo, em 2004, os que mais contribuíram para o incremento das exportações foram: o complexo soja, carnes, açúcar, álcool, madeiras e seus derivados. Juntos, esses setores são responsáveis por 71% do incremento das exportações do agronegócio, segundo dados de 2005 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

Na Figura 1 demonstra-se a evolução das exportações do agronegócio brasileiro. Em 1989, esse setor exportou US$ 13,921 bilhões, produzindo um saldo comercial de US$ 10,840 bilhões. Quinze anos depois, o valor das exportações do agronegócio saltou para US$ 39,016 bilhões, e o saldo comercial triplicou, haja vista, uma estabilidade do valor das importações neste período.

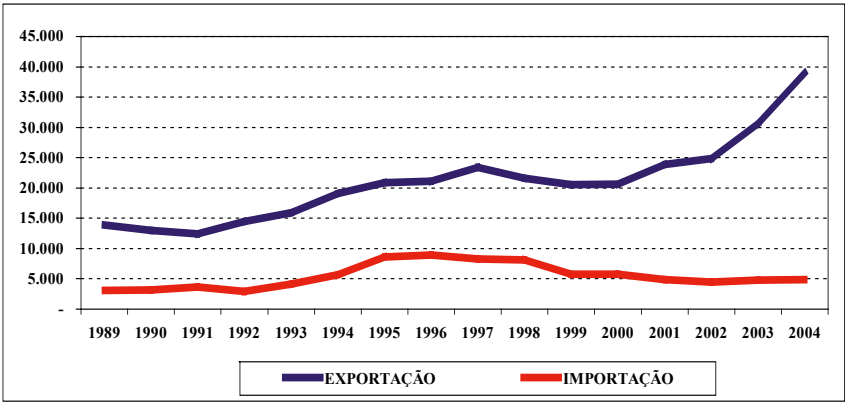

Figura 1: Evolução anual da Balança Comercial do Agronegócio – US$ milhões
Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e Secretaria de Produção e Comercialização (SPC).

4.2 A importância do cooperativismo para o agronegócio

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

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

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

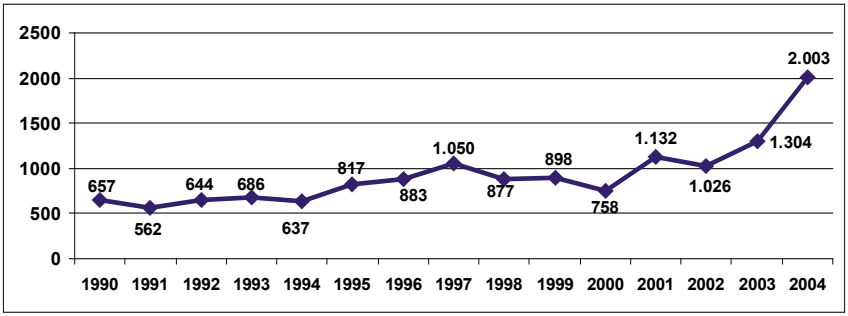

Figura 2: Evolução das exportações das cooperativas agropecuárias - 1990 a 2004
Em US$ milhões FOB
Fonte: Secretaria da Receita Federal (SRF) e Sistema ALICE Elaboração: GETEC/OCB
In: OCEPAR (2005)

5 PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE COOPERATIVAS E FIRMAS DE CAPITAL

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) define a empresa cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

Deve-se sublinhar, em primeiro lugar, que as cooperativas são empresas privadas de gestão coletiva. Os seus proprietários e responsáveis pela gestão são os próprios usuários, dando a essa empresa características singulares, tanto em termos de seu funcionamento quanto de sua regulação interna. Desse modo, os sócios não são os capitalistas, como nas outras empresas privadas, são os próprios usuários, os que contribuem com a matéria-prima, denominados, assim, de associados.

As cooperativas são sociedades que não têm por objetivo somente a busca do lucro. O associado, independente do seu aporte de capital, tem direito a somente um voto nas assembleias. As sobras, ao final de cada exercício social, são distribuídas na razão direta de sua participação na entrega da produção e do consumo. Esses fatores tornam o cooperativismo um sistema econômico-social que procura o interesse coletivo da produção e da distribuição (ANTONIALLI, 2000).

Se nas sociedades cooperativas a lógica interna de funcionamento não é orientada pelo capital, mas sim pelos princípios de democracia e solidariedade, o seu desempenho deve também ser avaliado pelo cumprimento dos princípios doutrinários, e não apenas pela maximização do lucro corporativo.

Essa origem doutrinária faz com que essas organizações tenham uma arquitetura organizacional diferenciada. Nesse empreendimento não há uma propriedade privada, mas sim uma co-propriedade, privada e comum, sem o objetivo de alcançar lucros, porque tem o intuito de oferecer condições para que cada um dos seus associados possa estabelecer-se com maiores vantagens diante de um mercado oligopolizado (BIALOSKORSKI NETO, 1994; ZYLBERSZTAJN, 1994, 1999). Em contrapartida, uma cooperativa não pode abrir mão de alguns preceitos do mercado para oferecer de forma persistente os serviços demandados pelos seus associados. Os seus dirigentes devem buscar a maximização dos resultados, distribuindo seus frutos após o exercício, de modo a possibilitar seus investimentos e também exigir dos associados que mantenham determinado nível de eficiência econômica para que não transfiram à cooperativa as suas ineficiências. Assim, a empresa cooperativista tem de agir de acordo com a lógica econômica de mercado, tanto para "fora", como é nítido, quanto para "dentro" da organização, na relação com os seus associados; essas são direções que podem garantir a sua eficiência empresarial e, portanto, a sua eficácia social (BIALOSKORSKI NETO; MARQUES; NEVES, 1995).

6 CONTRIBUIÇÕES DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO AO DESENVOLVIMENTO RURAL

As cooperativas agropecuárias têm um papel importante na melhoria da distribuição de renda na zona rural, uma vez que podem promover a agregação de valor aos produtos agrícolas e aumentar o poder de barganha do produtor rural em mercados relativamente imperfeitos.

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

Schneider (1984) afirma que o cooperativismo deve praticar, de maneira autêntica, os valores e princípios cooperativos, principalmente elevando as condições materiais de vida pela melhoria da renda dos seus associados. 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. Além disso, onde há a presença das cooperativas, há também melhores preços para os produtos agrícolas e valores mais baixos nos insumos demandados pelos produtores rurais, essas diferenças podem ser significativas e beneficiam toda comunidade rural (BIALOSKORSKI NETO, 1998b).

A melhoria da renda média do produtor rural também está relacionada ao aumento da produtividade alcançado nos empreendimentos agropecuários, assistidos por cooperativas. O Censo Agropecuário de 1995 mostra uma relação interessante entre o percentual de propriedades rurais vinculadas a cooperativas e a produtividade da terra. Nos estados com maior número de estabelecimentos vinculados a cooperativas (Rio Grande do Sul, 49%; Santa Catarina, 42%; e Paraná, 38%) registram-se também maiores níveis de produtividade da terra. Já os estados do Nordeste, com menor número de propriedades vinculadas a cooperativas (Ceará, 8%; e Rio Grande do Norte, 10%), apresentam baixa produtividade da terra (MENEGÁRIO, 2000).

Segundo Michels (2000), para que uma cooperativa tenha, de fato, condições de oferecer vantagens aos associados, é necessário que ela apresente três características: autoajuda, autorresponsabilidade e autodeterminação democrática. Desde os primórdios, o cooperativismo norteia-se pelo princípio da auto-ajuda. Embora qualquer empresa, que não seja individual, baseia-se no pressuposto de que a associação de pessoas aufere vantagens individuais pelo sinergismo de esforços e capacidades, é no cooperativismo que essas vantagens ficam mais evidenciadas. A auto-responsabilidade é decorrência do ato cooperativo, com certeza, a maior distinção entre uma sociedade cooperativa e outros tipos de sociedades. A autodeterminação democrática se alicerça no princípio de que cada um dos associados representa um voto, independente do capital que cada associado detenha na sociedade.

Zuurbier (1997) analisa os motivos que levam um produtor a entrar em uma cooperativa, dentre os quais destaca:

a) o acesso aos mercados: o produtor, individualmente, tem oportunidades limitadas para entrar no mercado. Cooperando, o poder mercantil aumenta, e o seu acesso é viabilizado;

b) a economia de escala: cooperando, o produtor individual pode ter escala de operação que possibilite operar com custos menores;

c) o acesso a recursos: cooperando, o produtor pode ter acesso à informação, à tecnologia, fontes de capital a custos menores, melhorando o desempenho do negócio;

d) a pulverização do risco: o produtor individual pode investir sozinho

em tecnologia e novos processos. Contudo, cooperando, os riscos desses investimentos são diluídos;

e) os motivos ideológicos: o produtor individual pode entrar numa cooperativa por motivos ideológicos, por causa de sua crença no fato de que a solidariedade entre produtores pode ajudar a todos e aumentar o bem-estar comum.

Cooperativas agropecuárias podem explorar especialmente suas vantagens relacionadas ao contato direto com os produtores rurais e, consequentemente, sua maior capacidade de coordenação da cadeia de suprimentos, aspecto que pode ser interessante para empresas mais focadas em estágios de processamento e distribuição de produtos para consumidores finais (LAZZARINI; BIALOSKORSKI NETO, 1998).

Sobre a vantagem da coordenação da cadeia de suprimentos, Zylbersztajn (2002, p. 73) afirma o seguinte:

> A posição que defendo é de que as cooperativas possam garantir as vantagens de serem coordenadoras da originação, tornando-se atraentes para outros agentes que atuam nas etapas de maior valor adicionado. Ao mesmo tempo, devem aparelhar-se, com o intuito de atuar, individualmente ou em associação com outras organizações, nas etapas de maior valor adicionado.

7 DESAFIOS DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO

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

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

Com as pressões impostas pelo novo ambiente, seja pelo mercado, seja pela ação regulatória do Estado, o cooperativismo foi desafiado a adaptar-se ur-

gentemente, antes que perdesse sua importância efetiva como sistema econômico de produção e/ou de prestação de serviços. Para conseguirem sobreviver, as cooperativas tiveram de enfrentar o enorme desafio de agir como empresas privadas no mercado, além de terem que preservar suas relações com os cooperados, que são, ao mesmo tempo, donos, clientes e fornecedores (DORNELAS, 1998).

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

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

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

O princípio de votação pressiona o processo de decisão. O custo, a qualidade e o tempo do processo de decisão excedem a capacidade e a competência do conselho. Quanto maior o quadro de associados, pode-se dizer que é pior ou mais desafiante a necessidade de comunicação de visões de futuro, estratégias, novos planos de investimento, novos procedimentos e novas ações. Uma alternativa encontrada foi manter a estrutura de tomada de decisão a certa distância das unidades operacionais. A reestruturação daquelas que são as tradicionais tem sido implementada na maioria das grandes cooperativas de produtores de leite da Europa. O resultado em todos os casos é uma separação entre propriedade no nível estratégico e administração no nível operacional (ZUURBIER, 1997).

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

Jager (1992) apontou vários problemas nas cooperativas agropecuárias

brasileiras, denominando-os de "quatro perigos": a ingerência política, o oportunismo dos cooperados, a ingerência dos concorrentes e o paternalismo. Especificamente, com relação ao oportunismo dos cooperados, Zylbersztajn (1994, p. 31) o explica da seguinte forma:

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

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

A cooperativa deve orientar-se para o mercado, mudando o enfoque de vender tudo o que o cooperado produz, para produzir o que o mercado realmente está demandando. É fundamental, portanto, saber identificar o seu *corebusiness* (negócio essencial) e focar-se exclusivamente nele. 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.

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

a) coligação dos dirigentes contra as bases;

b) ruptura entre agricultores e indústrias;

c) isolamento dos dirigentes e dos cooperados;
d) rompimento dos quatro grupos.

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

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

Por último e não menos importante , um dos temas em que há consenso é a crescente necessidade de capital para financiar a expansão das cooperativas agropecuárias rumo aos complexos agroindustriais.

A grande pergunta que se faz é: existem novas alternativas de capitalização e financiamento para as cooperativas agropecuárias viabilizarem seus projetos de expansão a custos menores do que o capital de terceiros emprestado pelos bancos?

8 OS PROBLEMAS DE CAPITALIZAÇÃO E FINANCIAMENTO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Lauschner (1984), em pesquisa realizada sobre as diferentes formas de capitalização de cooperativas agropecuárias, observou que, inicialmente, a capitalização se dá via admissão de associados, pela subscrição de quotas-partes de capital, integralizado no mesmo ano ou ao longo de determinado período. Uma outra forma utilizada é a captação de recursos próprios pela apropriação das sobras líquidas auferidas no exercício que não foram distribuídas aos associados por decisão da assembléia geral. O autor destaca que a forma mais eficiente de formação dos recursos próprios, nesse contexto, é aquela realizada pela criação de fundos indivisíveis, sustentados pela retenção de um percentual sobre o volume de operações dos associados.

Parliament e Lerman (1993), analisando a estrutura de capital das coo-

perativas agropecuárias, observaram que, quando tais organizações crescem, há uma diminuição da proporção do capital próprio em relação ao capital de terceiros e uma maior dificuldade na relação com os agentes financeiros para contratar novos empréstimos.

A relação entre o tamanho da cooperativa e suas dificuldades financeiras foi comprovada também por Moller, Feathostone e Barton (1996), quando descobriram, em investigação empírica, 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 incontroláveis). 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. Consequentemente, o agente financeiro irá cobrar pelos recursos uma taxa de juros mais alta, além de exigir um nível maior de garantias e, no limite, não emprestar os recursos (ZYLBERSZTAJN, 1999).

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

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

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

Fulton (1995) afirma que os direitos de propriedade definidos como o direito e o poder de obter renda, consumir ou alienar determinado ativo em uma cooperativa não estão separados do controle da organização, em que os associados não podem apropriar-se do lucro residual. O autor acredita que o futuro da organização cooperativa depende de uma nova arquitetura institucional que estabeleça uma diferente relação entre propriedade e controle; um maior incentivo à eficiência; o monitoramento das ações dos agentes e principais da relação contratual; relações contratuais mais estáveis; e menores custos de coordenação, de transação e de governança corporativa.

Além da falta de flexibilidade em gerar ou captar recursos próprios, as cooperativas agropecuárias têm uma estrutura de alto risco financeiro, devido à existência de ativos específicos, ou seja, seus investimentos normalmente são direcionados a um determinado grupo de cooperados definidos regionalmente. A especificidade dos ativos tem influência sobre as decisões de financiamento, pois investimentos específicos demandam maior participação de fontes de recursos que garantam maior controle e maior poder de adaptabilidade às crises e diversos contratempos que podem ocorrer no mercado. Os recursos próprios têm essa característica, uma vez que os fornecedores de recursos de terceiros são pouco tolerantes à instabilidade produzida pelo mercado e, portanto, irão demandar um retorno certo de acordo com as cláusulas contratuais pré-estabelecidas (BIALOSKORSKI NETO, 1998c).

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 (1998 d) 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. Esse 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; MARQUES, 1998).

Uma 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. Nesta estrutura, a cooperativa representa seus membros na nova organização: é ela que guarda as ações da firma de capital para os associados. Nem sempre as alianças estratégicas são de todo exequíveis, devendo-se avaliar quais são as sinergias necessárias que interessam aos parceiros e o que as cooperativas agropecuárias podem oferecer nessa parceria (LAZZARINI, 1998).

Ao final desse tópico, apresenta-se a Figura 3, que demonstra esquematicamente os padrões atuais de capitalização e financiamento das cooperativas agropecuárias brasileiras, além de revelar que tais procedimentos concentram-se, basicamente, em três formas: financiamento externo, financiamento interno e

alianças estratégicas.

O financiamento externo, por sua vez, se dá pela subscrição e integralização de quotas por parte de novos associados e/ou pelos empréstimos e financiamentos junto a instituições financeiras. Os empréstimos e financiamentos captados no mercado financeiro podem ter vencimentos em curto ou longo prazos, constituindo, assim, o passivo oneroso da cooperativa, ou seja, aquele que gera encargos financeiros.

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

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

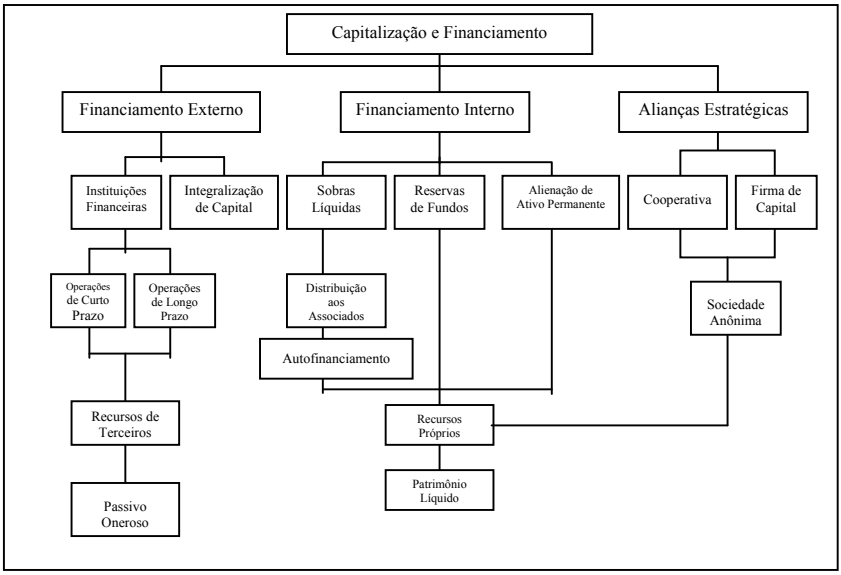

Figura 3: Capitalização e financiamento das cooperativas agropecuárias
Fonte: Elaborado pelos autores.

9 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

ANTONIALLI, L. M. **Modelo de gestão e estratégias**: o caso de duas cooperativas de leite e café de Minas Gerais. 2000. 163 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

BASTIANI, I. C. R. **Risco e taxa de retorno**: agroindústria cooperativa versus pequena propriedade rural. 1991. 264 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1991.

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

BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo**: economia, doutrina e estratégias de gestão. 1994. 135 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 1994.

_____. Moderno gerenciamento da empresa cooperativa e a nova geração de empreendimentos cooperativos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COOPERATIVISMO, 11., 1997, Brasília. **Anais**... Brasília: OCB, 1997.

_____. A nova empresa cooperativa. **Revista Agroanalysis**, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 12-18, set. 1998a.

_____. Governança e perspectivas do cooperativismo. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO, 1., 1998, São Paulo. **Anais**... São Paulo: PENSA/FUNDACE/FEARP, USP, p. 17-35, 1998b.

_____. **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, 1998c.

_____. Governança e perspectivas do cooperativismo. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO, 1., 1998, São Paulo. **Anais**... São Paulo: PENSA/FUNDACE/FEARP, USP, p.17-35, 1998d.

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

BIALOSKORSKI NETO, S.; MARQUES, P. V.; NEVES, E. M. **Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários**. Piracicaba: ESALQ/USP, 1995.

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

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

FISHER, M. L. **Financing agricultural cooperatives, economic issues and alternatives.** 1989. 308 f. Dissertation (Thesis) - University of Minnesota, Minesota, 1989.

FULTON, M. E. The future of Canadian agricultural cooperatives: a property rights approach. **American Journal of Agricultural Economics**, n. 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**. 1972. 157 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 1972.

JANK, M. S. **A inserção do Brasil e do setor cooperativo no mercado mundial de produtos agroindustrializados**. Piracicaba: FEALQ-ESALQ-USP, 1992.

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

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

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

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

LAZZARINI, S. G.; 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.

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

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

MEIRELES, P. A. **Ações administrativas e participação social em cooperativas agropecuárias**. 1981. 81 f. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Escola Superior de Agricultura de Lavras, Lavras, 1981.

MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de Indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. 2000. 121 f. Dissertação (Mestrado em Economia Agrícola) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2000.

MICHELS, V. **Uma contribuição à análise dos princípios de administração financeira aplicados a sociedades cooperativas de produção agrícola**. 2000, 166 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

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

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. CONGRESSO BRASILEIRO DE COOPERATIVISMO, 11., 1997, Brasília. **Anais**... Brasília: OCB, 1997.

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

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

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

PINHO, D. B. **Bases operacionais do cooperativismo**. São Paulo: CNPQ, 1982. (Manual de Cooperativismo, v. 2).

REQUEJO, L. M. H. **Desafios para o gerenciamento financeiro das cooperativas brasileiras**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COOPERATIVISMO, 11., 1997, Brasília. **Anais**... Brasília: OCB, 1997. p. 96-111.

ROCHA, E. E. R. **O cooperativismo agrícola em transição**: dilemas e perspectivas. 1999. 226 f. Tese (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999.

RODRIGUES, R. **Novos rumos do cooperativismo**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COOPERATIVISMO, 11., 1997, Brasília. **Anais**... Brasília: OCB, 1997. p. 90-96.

ZUURBIER, P. J. P. **União européia e reorganização do cooperativismo europeu**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COOPERATIVISMO, 11., 1997, Brasília. **Anais**... Brasília: OCB, 1997. p. 153-171.

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

_____. **Empresas cooperativas**: reestruturação e sobrevivência. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Fundação Instituto de Administração, Relatório de pesquisa CNPq, 1999. 48 p.

_____. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Org.). **Agronegócio cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa: UFV, 2002. P. 55-75.