

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EXTENSÃO RURAL**

**ANÁLISE DE INDICADORES ECONÔMICO-
FINANCEIROS E SOCIAIS NA GESTÃO DE
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NA REGIÃO
CENTRAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Abel Panerai Lopes

Santa Maria, RS, Brasil

2009

**ANÁLISE DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS
E SOCIAIS NA GESTÃO DE COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS NA REGIÃO CENTRAL DO ESTADO DO
RIO GRANDE DO SUL**

por

Abel Panerai Lopes

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, Linha de Pesquisa em Dinâmicas Econômicas e Organizacionais na Agricultura, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do Grau de **Mestre em Extensão Rural.**

Orientador: Prof. Dr. Alessandro Porporatti Arbage

Santa Maria, RS, Brasil

2009

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Rurais
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a
Dissertação de Mestrado

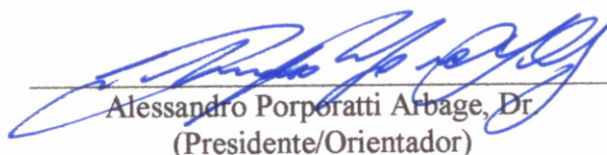
**ANÁLISE DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS E
SOCIAIS NA GESTÃO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NA
REGIÃO CENTRAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**


elaborado por


Abel Panerai Lopes

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Extensão Rural

COMISSÃO EXAMINADORA:


Alessandro Porporatti Arbage, Dr.
(Presidente/Orientador)


João Armando Dessimon Machado, Dr.
(1º argüidor)


Marcos Alves dos Reys, Dr.
(2º argüidor)

Santa Maria, Agosto de 2009.

DEDICATÓRIA

Dedico às Famílias PANERAI, LOPES & ROSA como demonstração da força e sustentabilidade das pessoas pela educação, no em torno da referência e integridade familiar.

AGRADECIMENTOS

AGRADEÇO

A Deus, pelo mistério da vida, com saúde, amor, fé, orientação, iniciativa, proteção e esperança. Deus que é todo poderoso, onipotente, admirável criador, mantenedor de uma assimetria espiritual, incompreensível para a inteligência limitada dos seres humanos.

Aos meus falecidos pais Ruy e Diamantina, que sempre lutaram para o meu sucesso enquanto pessoa, que deram mostras do aceite e créditos às minhas atitudes e me proporcionaram condições de educação e orientação para a vida.

Às minhas irmãs e meus irmãos que estão no meu pensamento e no meu coração.

Aos bem próximos, minhas mulheres: Aracy, Clara, Carla, e Gabriele; e ao Abel Júnior, pelo estímulo, apoio e companheirismo.

Aos amigos, colegas, alunos, parceiros e parceiras extra-muro, admiradores e ou críticos, pelo convívio e manifestação espontânea, sempre construtiva.

Ao colega e professor Alessandro Porporatti Arbage pelas suas orientações e atitudes profissionais.

Aos colegas e companheiros, João Armando Dessimon Machado, Marco Antonio Verardi Fialho, Marcos Alves dos Reys, Vivien Diesel, Hugo Aníbal Gonzáles Vela, e especialmente Ricardo Howes Carpes. Todos mostraram uma atitude extrema e incondicional, elogiável, ao se proporem encaminhar o meu sucesso neste momento.

Aos Secretários Ricardo Borges Trindade e João Cândido Bilibio Viero pela atenção e apoio.

Aos Servidores do Departamento de Educação Agrícola e Extensão Rural, do Programa de Pós-graduação em Extensão Rural, do Centro de Ciência Rurais e da Universidade Federal de Santa Maria, pelo seu estímulo, permissão, financiamento e pela sua Infra-estrutura.

Aos Monitores das Disciplinas Cooperativismo e Comercialização Agrícola e de Mercados Agropecuários, especialmente, Maykell Leite da Costa, pelo apoio e dedicação nos momentos difíceis.

Às Sociedades Cooperativas Agropecuárias, FECOAGRO, COTRISEL e CAMNPAL, e aos seus dirigentes, profissionais e associados, por seus préstimos e possibilidade de realização da pesquisa.

Aos companheiros e colegas do GATS, do NEPEA, do PPGE_xR e do Grupo Extensão Rural Aplicada.

A todos que, direta ou indiretamente, participaram desta qualificação acadêmica e científica.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural
Universidade Federal de Santa Maria

ANÁLISE DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS E SOCIAIS NA GESTÃO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NA REGIÃO CENTRAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

AUTOR: ABEL PANERAI LOPES
ORIENTADOR: ALESSANDRO PORPORATTI ARBAGE
Data e Local de Defesa: Santa Maria, Agosto de 2009.

A pesquisa realizada foi embasada na importância que as cooperativas de produção e industrialização agropecuária exercem no contexto do RS. As cooperativas estudadas se encontram instaladas na região central do Estado. Neste sentido, pretendeu-se, responder a seguinte questão de pesquisa: os indicadores econômico-financeiros e sociais selecionados são igualmente importantes para a gestão das cooperativas agropecuárias? O objetivo foi investigar a importância e influência dos indicadores sócio-econômicos na natureza da gestão das cooperativas agropecuárias, no período de 2003 a 2008. As unidades de análise foram duas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, onde se realizou um estudo da evolução histórica, da gestão administrativa e contábil, e da relação entre esta evolução, a gestão e os elementos do ambiente institucional em que elas se encontram. O levantamento histórico destacou as fases evolutivas: constituição, desenvolvimento, estruturação, expansão e consolidação, o momento atual e a perspectiva das cooperativas agropecuárias. Fez-se uma análise descritiva qualitativa destacando-se a comparação intra e inter organizações nos aspectos de seu ambiente institucional. A pesquisa possibilitou a comparação intra e inter organizações considerando a legislação vigente, seus estatutos, e de outros aspectos ligados ao ambiente institucional, que levam o mesmo a influir na gestão destas organizações. A relação entre os resultados dos indicadores calculados e o desempenho econômico-financeiro das cooperativas analisadas forneceu informações para identificarem-se situações de sucesso e ou de desequilíbrio financeiro. Os resultados apresentados referentes a avaliação histórica da evolução das cooperativas agropecuárias destacaram sua importância econômica e social, através da geração de renda, emprego e crescimento dessas cooperativas. Com relação à identificação, determinação e evolução dos indicadores socioeconômicos selecionados, eles se mostram úteis para a avaliação de cooperativas agropecuárias e na sua gestão, contudo, sua avaliação deve ser diferenciada. Percebeu-se que os dados e informações gerados nas cooperativas agropecuárias com relação aos aspectos sociais precisam ser registrados e divulgados em relatórios. Acerca da estrutura de capital, observou-se que o endividamento e a rentabilidade necessitam da utilização de indicadores alternativos para sua análise. No período analisado, as cooperativas agropecuárias apresentaram características de sucesso em suas administrações, conforme resultados obtidos de seus indicadores. Com base nos indicadores analisados os dirigentes, diretores, associados, e sociedade organizada poderão desenvolver avaliações sobre as sociedades cooperativas agropecuárias levando em consideração os princípios do cooperativismo, a transparência administrativa, a responsabilidade social e a sua sustentabilidade. Dessa forma, percebe-se a necessidade de novas pesquisas e estudos mais efetivos junto aos dirigentes de cooperativas singulares, centrais ou federações, confederações e dirigentes de organizações estaduais (OCEs) e federais (OCB), no sentido de ajustarem a divulgação dos dados e informações contábeis no âmbito do cooperativismo brasileiro.

Palavras-chave: cooperativismo, gestão cooperativa, indicadores socioeconômicos.

ABSTRACT

Dissertation of Master Degree
Post Graduation Program in Rural Extension
Federal University of Santa Maria

ANALYSIS OF ECONOMIC AND FINANCIAL INDICATORS AND SOCIAL MANAGEMENT IN AGRICULTURAL COOPERATIVES IN THE CENTRAL REGION OF THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL

AUTHOR: ABEL PANERAI LOPES

SUPERVISOR: ALESSANDRO PORPORATTI ARBAGE

Date and Place of Receiving Master's Degree: Santa Maria, August, 2009.

The research was conducted based on the importance of cooperatives in agricultural production and industrialization in the context of RS. Cooperatives studied are installed in the central region of the state. In this sense, it was intended to answer the following research question: the financial and social indicators selected are also important for the management of agricultural cooperatives? The objective was to investigate the importance and influence of socio-economic indicators in the nature of the management of agricultural cooperatives in the period 2003 to 2008. The units of analysis were two agricultural cooperatives in Rio Grande do Sul, where he conducted a study of the historical evolution of management and accounting, and the relationship between this development, management and elements of the institutional environment in which they find themselves. The survey highlighted the historical phases: creation, development, structuring, expansion and consolidation, the present moment and the prospect of agricultural cooperatives. There was a descriptive analysis of qualitative and quantitative emphasis on the comparison within and between organizations in aspects of their environment. The research enabled us to compare within and between organizations considering the legislation, statutes, and other aspects of the institutional environment, which carry the same influence on the management of these organizations. The relationship between indicator results and the calculated economic and financial analysis of cooperatives provided information to identify situations of success and or financial distress. The results presented on the historical evaluation of the development of agricultural cooperatives emphasized its economic and social development through income generation, employment and growth of cooperatives. With regard to identification, determination and evolution of socioeconomic indicators selected, they are useful for the evaluation of agricultural cooperatives and their management, however, their evaluation should be differentiated. It was noted that the data and information generated in the agricultural cooperatives, with respect to social aspects, must be recorded and disclosed in reports. About the capital structure, it was observed that the indebtedness and profitability require the use of alternative indicators for analysis. Over this period, the agricultural cooperatives were characteristic of success in their administrations, as results of their indicators. The indicators analyzed officers, directors, associates, and organized society can develop assessments of the agricultural cooperative societies taking into account the cooperative principles, administrative transparency, social responsibility and sustainability. Thus, we see the need for further research and study more effective with the leaders of singular cooperatives, central or federations, confederations and leaders of state organizations (OCES) and federal (OCB) in order to adjust the release of data and accounting information in the Brazilian cooperative.

Key-words: cooperatives, cooperative management, socioeconomic indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ações Organizativas do Produtor Rural	63
Figura 2 - Área de Atuação da COTRISEL.....	80
Figura 3 - Área de Atuação e Comercialização da CAMNPAL.....	84
Figura 4 – Estrutura Fundiária dos Associados da CAMNPAL.....	85
Figura 5 – Renda Média Mensal dos Associados da CAMNPAL	85
Figura 6 – Número de Colaboradores por Ano, média mensal – 1996 a 2005.	86
Figura 7 – Evolução do Quadro Social da CAMNPAL – 1996 à 2005.....	86
Figura 8 – IDH de Nova Palma – 1991 a 2000	87
Figura 9 – Valor Adicionado – ICMS – 1996 a 2005	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características de cooperativas de Crédito.....	26
Quadro 2: Equação da Balança.....	68
Quadro 3: Capacidade estática de armazenamento da COTRISEL	81
Quadro 4: Resumo da Estrutura do Relatório da Diretoria e das Demonstrações Contábeis das Cooperativas	91
Quadro 5: Resumo dos Indicadores Patrimoniais e Financeiros, do Balanço Patrimonial, no período de 2003 a 2008 da cooperativa CAMNPAL.....	93
Quadro 6: Resumo dos Indicadores Patrimoniais e Financeiros, do Balanço Patrimonial, no período de 2003 a 2008 da cooperativa COTRISEL.	94
Quadro 7: Resumo das distribuições dos Fundos e Reservas Estatutárias da COTRISEL, de 2003 a 2008.....	122
Quadro 8: Resumo das distribuições dos Fundos e Reservas Estatutárias da CAMNPAL, de 2003 a 2008	123

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - ANÁLISE HORIZONTAL: Resumo dos Indicadores Patrimoniais e Financeiros, Fundos e Reservas, e das Sobras Líquidas de Cooperativas Agropecuárias, com base no Relatório da Diretoria, no Estatuto Social e na Legislação vigente, no período de 2003 a 2008.	133
---	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Números do Ramo Agropecuário Brasileiro	26
Tabela 2. Estratificação dos estabelecimentos associados a cooperativas nos diferentes Ramos do Cooperativismo.....	27
Tabela 3. Rentabilidade dos estabelecimentos agropecuários.....	35
Tabela 4. Incidência de contratos na agricultura dos EUA	35
Tabela 5. Mercados e Contratos: Evidências na Agricultura	36
Tabela 6. Estratificação dos estabelecimentos associados a cooperativas em todos os ramos.....	37
Tabela 7. Endividamento geral das Cooperativas no período de 2003 a 2008.....	97
Tabela 8. Relação Capital de Terceiros/Capital Próprio das Cooperativas no período de 2003 a 2008.....	99
Tabela 9. Liquidez Corrente das Cooperativas no período de 2003 a 2008.....	101
Tabela 10. Liquidez Seca das Cooperativas no período de 2003 a 2008.	103
Tabela 11. Estoques das Cooperativas no período de 2003 a 2008.....	104
Tabela 12. Liquidez Geral das Cooperativas no período de 2003 a 2008.....	106
Tabela 13. Margem Bruta das Cooperativas no período de 2003 a 2008.....	108
Tabela 14. Margem Operacional das Cooperativas no período de 2003 a 2008.....	108
Tabela 15. Margem Líquida das Cooperativas no período de 2003 a 2008.	109
Tabela 16. Patrimônio Líquido das Cooperativas no período de 2003 a 2008.....	110
Tabela 17. Relação Retorno/Patrimônio Líquido das Cooperativas no período de 2003 a 2008.....	111
Tabela 18. Ingressos ou Receita Bruta das Cooperativas no período de 2003 a 2008.....	113
Tabela 19. Sobras ou Perdas Líquidas das Cooperativas no período de 2003 a 2008.....	115
Tabela 20. Sobras ou Perdas sobre a Receita Bruta das Cooperativas no período de 2003 a 2008.....	116
Tabela 21. Capital Social Integralizado Médio das Cooperativas no Período de 2003 a 2008	120

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ativo Total. – COTRISEL	96
Gráfico 2: Ativo Total – CAMNPAL.....	96
Gráfico 3: Exigível de Longo Prazo – COTRISEL.....	97
Gráfico 4: Exigível de Longo Prazo – CAMNPAL	97
Gráfico 5: Patrimônio Líquido – COTRISEL	98
Gráfico 6: Endividamento – COTRISEL	98
Gráfico 7: Endividamento – CAMNPAL.....	99
Gráfico 8: Capital de Terceiros/Capital Próprio – COTRISEL.....	99
Gráfico 9: Capital de Terceiros/Capital Próprio – CAMNPAL	100
Gráfico 10: Liquidez Corrente – COTRISEL.....	101
Gráfico 11: Liquidez Corrente – CAMNPAL	102
Gráfico 12: Passivo Circulante / Ativo Circulante da COTRISEL	103
Gráfico 13: Liquidez Seca – COTRISEL	104
Gráfico 14: Liquidez Seca – CAMNPAL.....	104
Gráfico 15: Estoques da COTRISEL	105
Gráfico 16: Estoques da CAMNPAL	105
Gráfico 17: Realizável a Longo Prazo da COTRISEL.....	106
Gráfico 18: Realizável a Longo Prazo da CAMNPAL	107
Gráfico 19: Liquidez Geral da COTRISEL.....	107
Gráfico 20: Liquidez Geral da CAMNPAL	107
Gráfico 21: Margem Bruta da COTRISEL.....	108
Gráfico 22: Margem Bruta da CAMNPAL	108
Gráfico 23: Margem Operacional da COTRISEL.....	109
Gráfico 24: Margem Operacional da CAMNPAL	109
Gráfico 25: Margem Líquida da COTRISEL	110
Gráfico 26: Margem Líquida da CAMNPAL	110
Gráfico 27: Patrimônio Líquido da COTRISEL	111
Gráfico 28: Patrimônio Líquido da CAMNPAL	111
Gráfico 29: Retorno sobre o Patrimônio Líquido da COTRISEL.....	112
Gráfico 30: Retorno sobre o Patrimônio Líquido da CAMNPAL	113

Gráfico 31: Ingresso ou Receita Bruta da COTRISEL.....	114
Gráfico 32: Ingresso ou Receita Bruta da CAMNPAL.....	114
Gráfico 33: Sobras ou Perdas Líquidas encaminhadas a AGO da COTRISEL.	116
Gráfico 34: Sobras ou Perdas Líquidas encaminhadas a AGO da CAMNPAL.....	116
Gráfico 35: Quociente de Sobras ou Perdas sobre a Receita Bruta COTRISEL.....	117
Gráfico 36: Quociente de Sobras ou Perdas sobre a Receita Bruta CAMNPAL.	118
Gráfico 37: Capital Social Integralizado Médio da COTRISEL.....	120
Gráfico 38: Capital Social Integralizado Médio da CAMNPAL	121

LISTA DE ABREVIATURAS

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

AGO – Assembléia Geral Ordinária

AI – Ambiente Institucional

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

C&T – Ciência e Tecnologia

CNA – Confederação Nacional da Agricultura

DEAER – Departamento de Educação Agrícola e Extensão Rural - UFSM

ECT – Economia dos Custos de Transação

ExtRAplic – Grupo de Extensão Rural Aplicada – DEAER/UFSM

GATS – Grupo de Agroecologia Terra Sul – DEAER/UFSM

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

NEI – Nova Economia Institucional

NEPEA – Núcleo de Estudos e Pesquisas em Economia Agroindustrial –DEAER/UFSM

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

ONGs – Organizações Não Governamentais

P&D – Planejamento e Desenvolvimento

PPGExR – Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural – UFSM

SAG – Sistema Agroindustrial

SAIs – Sistemas Agroindustriais

SRB – Sociedade Rural Brasileira

TC – Teoria de Contratos

TOI – Teoria da Organização Industrial

UE – União Européia

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Introdução e Justificativa	17
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 Desenvolvimento da dissertação	21
2 REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1 Globalização, o agronegócio e o cooperativismo	23
2.2 Cooperação e a doutrina do cooperativismo	24
2.3 A Nova Economia Institucional	29
2.4 A Legislação brasileira e o estatuto social	39
2.5 A Cooperativa e a gestão administrativa e financeira	45
2.6 As Cooperativas e as demonstrações contábeis	48
2.7 As Cooperativas e os indicadores socioeconômicos	50
2.8 Os Conceitos básicos	54
2.8.1 A Organização	54
2.8.2 A Cooperação	54
2.8.3 O Cooperativismo.....	55
2.8.4 A Cooperativa.....	56
2.8.5 A Gestão	56
2.8.6 A Gestão financeira	57
2.8.7 A Contabilidade.....	57
2.8.8 A Análise financeira	58
2.8.9 Os Indicadores/Índices/Coeficientes	59
3 METODOLOGIA	61
3.1 O Método de estudo	61
3.2 Framework: O Produtor rural e as estruturas organizativas	63
3.3 A Área da pesquisa	64
3.3.1 COTRISEL	64
3.3.2 CAMNPAL.....	64
3.4 Os Indicadores considerados	64
3.4.1 Coeficientes, quocientes e/ou índices	64
3.4.2 Contas isoladas	65
3.5 A Coleta de dados	65
3.6 Análise dos dados	65
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	74
4.1 Histórico e evolução das cooperativas agropecuárias	74
4.1.1 Ex Ante das cooperativas	74

4.1.2 A Constituição cooperativa	76
4.1.3 O Desenvolvimento das cooperativas	77
4.1.4 A Expansão e consolidação das cooperativas	78
4.1.5 O Momento atual das cooperativas	80
4.1.6 O Futuro das cooperativas	89
4.1.7 Análise convergente entre as cooperativas-casos	89
4.2 Desempenho econômico-financeiro e social das cooperativas	92
4.2.1 Identificação, determinação e evolução dos indicadores selecionados	92
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
REFERÊNCIAS	126

1 INTRODUÇÃO

1.1 Introdução e Justificativa

A Agricultura Brasileira, em tempos recentes, vem sofrendo alterações significativas no que diz respeito a formas de análises e maneiras de visualizar os diferentes cenários implícitos no seu âmbito.

A ênfase, destacada recentemente, é o chamado agronegócio – identificado internacionalmente como *agribusiness* – termo este introduzido por Davis e Goldberg na década de cinquenta. Estes estudiosos elaboraram em 1957 o conceito de *agribusiness* contemplando o conjunto de atividades desenvolvidas desde a produção e distribuição de insumos, das atividades desenvolvidas dentro da porteira, da transferência, transformação e agregação de valor, conservação e distribuição dos produtos agropecuários e seus derivados. Com estes estudos cria-se um marco conceitual para as questões relacionadas aos insumos, produtos e serviços, a montante e a jusante da unidade de produção agropecuária, envolvendo alimentos, fibras e matérias primas de origem agropecuária.

A terminologia adotada para os negócios agropecuários brasileiros atenta para a teoria da nova economia institucional nos seus aspectos analíticos e metodológicos. Esta terminologia acompanha a evolução acadêmico-científica da socioeconomia, passando pelas diferentes fases paradigmáticas da Economia: Clássica, Neoclássica, chegando aos dias atuais, com a Nova Economia Institucional (NEI).

A nova economia se desenvolve, segundo Zylbersztajn (2005) por meio de duas vertentes analíticas, complementares. Propõe-se a primeira a envolver a natureza macro-desenvolvimentista, consagrada por Douglas North através do foco na origem, estruturação e mudanças das instituições e suas regras do comportamento da sociedade. A segunda envolve a natureza micro-institucional, as organizações e suas economias, no que tange a arranjos institucionais e suas explicações teóricas. Assim, destacando-se da economia cartesiana, surge o novo paradigma econômico, que tem como característica principal a introdução do ambiente institucional (leis, cultura, tradição, costumes) e organizacional nas suas unidades de análise.

As fontes de informações para a tomada de decisões em nível de organização, quando em consideração o novo ambiente institucional, passam a ser consideradas unidades de

análises diferenciadas: O Macro - ambiente institucional (o Sistema Agroindustrial Alimentar e a Cadeia de Produção/Suprimento/Demanda com suas regras do jogo) e o Micro - ambiente organizacional (as organizações/empresas/firmas) com suas intra e inter relações no mercado.

O contexto em que a maioria das organizações compete é dinâmico e as rápidas mudanças, que nele ocorrem, requerem constantemente estratégias e operações que possam refletir essas circunstâncias ambientais. Considerando essas novas estratégias, muitas empresas vêm aplicando recursos em tecnologia, informação e novas práticas de gerências para sobreviverem no mercado atual e conquistarem novos mercados.

O complexo agroindustrial e a gestão da cadeia produtiva têm sido grandemente estudadas por pessoas interessadas no desenvolvimento econômico, social, administrativo e de marketing. As metodologias mais utilizadas focam a logística, as operações e táticas, as estratégias e a competitividade e, o desenvolvimento de atividades que visam a análise da agregação de valor às mercadorias, comportando o atendimento ao consumidor final.

Neste contexto, diferentes maneiras de produção, transformação e distribuição de produtos agropecuários e mercadorias vêm sendo postos em prática, visando a busca da sobrevivência e sustentabilidade dos povos, das sociedades e das organizações. Dentre as organizações, o cooperativismo, além do trabalho e organização social, é uma filosofia de vida, com doutrina e princípios próprios, envolvendo o ambiente institucional pelo atrelamento a uma legislação específica, ao seu estatuto social, suas regras, cultura e costumes. Seus reflexos se sobrepõem aos estudos e explicações teóricas do desenvolvimento da nova economia institucional e no seu escopo, quando, através das origens dos fundadores e associados das cooperativas, estabelecem relações religiosas, de poder, de negação, de confianças e desconfianças, de fidelidade e financeiras, de direito de propriedade e oportunismo, na assimetria de informações e controle, de organização e governança, e de agenciamento. Estes fatos dentro do cooperativismo agropecuário vêm levando as organizações a se utilizarem de meios mais concretos e efetivos de entrega e recebimento de produtos dos associados, tais como contratos explícitos para negociação interna. Apesar disto, o cooperativismo ainda é uma alternativa contemporânea para os produtores rurais e a sociedade.

Neste sentido, o cooperativismo agropecuário é um campo propício para o desenvolvimento de estudos e teorias como a nova economia institucional. Possibilita estudos sobre organizações industriais, da agência, economia dos custos de transação e outras tantas que precisam de uma unidade de análise voltada para o sistema agro-alimentar, em economias

globalizadas e competitivas, envolvendo desde a oferta dos insumos e bens de capital até a demanda do consumidor final.

A cooperação é um movimento internacional, desfronteirizado, que surgiu com os primórdios da vida humana. Isto levou ao cooperativismo, que foi oficializado como filosofia de vida a partir do Século XIX, em Manchester, na Inglaterra, pelos Pioneiros de Rochdale, em consequência da revolução industrial. O movimento tem como princípio o esforço individual para a ajuda mútua, base da cooperação, com relevância nas ações de liberdade, justiça, fraternidade e solidariedade humanas. Os princípios propostos resistem até os dias de hoje, com pequenas revisões e adições, encaminhadas pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), conforme proposição de uma sociedade dinâmica e moderna. Este movimento atualmente é considerado forte e bem estruturado organizativamente, e cresceu em benefício das pessoas que tinham dificuldade de acesso a bens de consumo, bens de capital, trabalho e remuneração do seu trabalho.

O desenvolvimento do sistema cooperativista e das cooperativas está ligado à forma de gestão implementada, que, por sua vez, permite evidenciar diferentes características de condução do conjunto do sistema ou de uma cooperativa individualizada.

As cooperativas agropecuárias coordenam complexos e cadeias produtivas, enquanto organizações ou empresas, apresentando determinadas formas de gestão administrativa. Estas organizações apresentam uma evolução histórica que deve ser divulgada no mundo contemporâneo. Nesta evolução destacam-se aspectos relevantes das relações empresa-cooperativado na sociedade, como fator de construção e identificação de vantagens comparativas, de oportunidades e de poder de mercado. Destaca-se a importância das Cooperativas, através da sua gestão no contexto do agronegócio brasileiro, em consonância com os aspectos educativo, econômico-social, cultural e tributário.

Neste cenário agronegocial, Alencar et al. (2001) destacam, como relevante, o papel que as cooperativas agropecuárias e outras formas associativistas podem desempenhar como instrumento de negociação no interior e fora das cadeias produtivas, elevando o poder de negociação e o de reivindicação dos produtores.

O trabalho desenvolve, num primeiro momento, as relações e interações entre as organizações cooperativas, tanto a montante como a jusante, sua história, gestão administrativa e contábil, ambiente institucional e suas alternativas de coordenação ou governança nos Sistemas Agroindustriais (SAIs). O estudo é relevante devido o papel econômico e social desempenhado pelas cooperativas agropecuárias, respectivamente, na organização da produção e das pessoas, citando-se: compra de insumos e bens de capital;

venda de produtos; articulação na cadeia produtiva, permitindo, via integração dos produtores rurais, a redução dos agentes de comercialização (mudança na estrutura de governança); melhoria da logística, operações e táticas; desenvolvimento de estratégias para o sistema de agregação de valores e, aumento da eficiência dos mecanismos de arrecadação tributária.

Complementando os aspectos positivos das mesmas, notadamente das que se dedicam à produção agropecuária e/ou agroindústria, destaca-se a capacidade de dominar a cadeia produtiva no escopo de produtos, o que lhes confere maior poder de concorrer de forma eficiente no mercado globalizado contemporâneo, promovendo sua sustentabilidade e de seus associados. Observa-se isto ao desenvolver-se a revisão da literatura sobre a gestão econômico-financeira, administrativa, contábil da cooperativa e a sua governança em cadeias produtivas.

A análise descritiva da filosofia e do processo cooperativista está baseada no conhecimento do autor sobre o sistema, além de uma série de citações teóricas e científicas, levantadas em bibliografias nacionais e internacionais. A pesquisa realizada foi embasada na importância que as cooperativas de produção e industrialização agropecuária exercem no contexto social brasileiro, principalmente no RS. As cooperativas-casos se encontram instaladas na região central do Estado, dentro da área de abrangência educacional da Universidade Federal de Santa Maria. A permissão e o acesso à coleta de dados necessários à execução da dissertação facilitaram a escolha das cooperativas estudadas.

Neste sentido, pretende-se, com a pesquisa bibliográfica e de dados empíricos, responder a questão da dissertação: os indicadores econômico-financeiros e sociais selecionados são igualmente importantes para a gestão das cooperativas agropecuárias?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar a importância e influência dos indicadores sócio-econômicos na natureza da gestão das cooperativas agropecuárias, na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, em período recente.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar o processo histórico das cooperativas elencadas;
- Identificar e aplicar indicadores econômico-financeiros e sociais em cooperativas agropecuárias;
- Analisar o comportamento dos indicadores econômico-financeiros e sociais na gestão das cooperativas;

Portanto, esta dissertação justifica-se pela atualidade e relevância do tema, e pela necessidade e possibilidade de gerar conhecimentos relevantes nos aspectos competitivos, estratégicos, de sustentabilidade e de políticas públicas para o Setor Cooperativista Agropecuário, principalmente ao considerar indicadores de gestão econômico-financeira.

1.3 Desenvolvimento da Dissertação

O desenvolvimento da dissertação se dá com o item primeiro apresentando a introdução, a justificativa, os objetivos e a forma de desenvolvimento da dissertação. No item dois apresenta-se a revisão da literatura e o arcabouço teórico, fundamentando a questão de pesquisa. A organização fundamentada dos conteúdos segue uma descrição da globalização, do agronegócio, da cooperação, do cooperativismo e sua doutrina, de aspectos da teoria da nova economia institucional, da legislação vigente e do estatuto social, da gestão administrativa e contábil, fechando com a identificação e seleção de indicadores econômico-financeiros e sociais. No item três apresenta-se a forma como foi elaborada a dissertação, a metodologia utilizada, que contempla o estudo de caso múltiplo com duas cooperativas agropecuárias localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. As cooperativas-casos se encontram instaladas na região central do Estado, dentro da área de abrangência educacional da Universidade Federal de Santa Maria. A permissão e o acesso à coleta de dados necessários à execução da dissertação facilitaram a escolha das cooperativas estudadas. A coleta de dados se deu a partir dos relatórios das Diretorias e dos Demonstrativos Econômico-financeiros e Sociais divulgados de forma impressa para os seus cooperados. O desenvolvimento da metodologia da dissertação, caracterizando-se como exploratória, se deu na sequência a seguir: método da pesquisa, framework, área da pesquisa, indicadores

considerados, a coleta de dados, a análise dos dados. O passo seguinte, item quatro, apresenta a análise e discussão dos resultados, contemplando um histórico das cooperativas agropecuárias estudadas, a identificação, determinação, análise e discussão dos indicadores econômico-financeiros e sociais selecionados. Encerra-se a dissertação com a apresentação das considerações finais sobre o conjunto da obra. Como ilustrações apresentam-se listas de quadros, tabelas, gráficos, figuras e siglas, encerrando-se com as referências utilizadas e o anexo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Globalização, o agronegócio e o cooperativismo

A abertura da economia, a desregulamentação dos mercados, a crise das formas tradicionais de intervenção do Estado e a formação de blocos econômicos foram as principais mudanças estruturais que consolidaram a globalização e a necessidade de incrementar a competitividade para o cotidiano do *agribusiness* brasileiro.

O processo contemporâneo de globalização iniciou-se ainda nos anos 70. O mundo já está presenciando o terceiro estágio da sua evolução FLEURY e BAUMANN apud SCAVARDA; HAMACHER (2001). Depois da globalização das finanças, resultado da desregulamentação dos mercados financeiros e dirigida pelo avanço das tecnologias de computação e de telecomunicação, surgiu a globalização do comércio. Esse segundo estágio do processo de globalização foi intensificado com a redução das barreiras para comércio internacional e suportado pelo desenvolvimento de tecnologias de transporte. Com os anos 90, os sistemas produtivos e operacionais começaram a ser organizados de forma global, gerando uma lógica de produção completamente integrada. É nesse novo cenário que surge o terceiro e atual estágio do processo de globalização: a globalização da produção. A partir de meados dos anos 90, novo termo foi incorporado a esse processo de globalização, dando especial atenção à gestão em um período de longo prazo, que foi denominado por sustentabilidade.

O sistema econômico mundial vem imprimindo estas transformações nos países comercialmente ativos e potenciais. O Brasil, por sua participação no agronegócio nacional e mundial, por conseguinte, vem tentando se enquadrar, conquistar espaços, e se firmar nestas transformações globalizadas como o MERCOSUL, a ALCA, a UE, buscando se posicionar de maneira relevante e vantajosa. Com relação à área física, não há dúvida que seu potencial é muito grande, pois possui uma área total com mais de 880 milhões de hectares, sendo que mais de 180 milhões são agriculturáveis. Destes, em torno de 45 milhões de hectares são utilizados para a produção vegetal e em torno de 65 milhões de hectares são utilizados para a produção animal e extrativismo.

O potencial do agronegócio brasileiro pode levar o Brasil a um lugar de destaque na produção mundial de alimentos. Ao se levar em consideração a procedência e o controle de

sanidade da matéria prima e dos produtos alimentícios brasileiros, pode-se afirmar que o país será destaque em quantidade e qualidade nesta produção imprescindível à humanidade.

A competitividade entendida como a capacidade de sobrevivência e crescimento nos mercados é resultado das estratégias competitivas adotadas pelas firmas, o que inclui controle de custos, produtividade, P&D e capacitação, dentre outras variáveis. O sucesso das estratégias competitivas das firmas depende de sua capacidade de coordenação (estruturas de governança adotadas, o que inclui sistema corrente de preços – economia neoclássica) para frente e para trás nas relações sistêmicas ao longo do SAG. Nestas condições as cooperativas agropecuárias passam a se constituir em setor-chave na economia local, regional e estadual.

Ao tratar de cooperativismo, Pereira (2003) entende que o processo permite o fornecimento de resultados dos seus aspectos sociais aos seus associados, ao governo, à sociedade, aos seus fornecedores e clientes, mostrando o sentido verdadeiro da sua existência, considerando ser uma organização de mercado sem fins lucrativos.

Portanto, a demonstração financeira em cooperativas é uma forma de atividade laboral que faz uso da cooperação das pessoas, sendo que os indicadores socioeconômicos podem, de forma adequada, mostrar a transparência, a responsabilidade social e a sustentabilidade do sistema cooperativo e das cooperativas.

2.2 Cooperação e a doutrina do cooperativismo

A incapacidade do ser humano sobreviver sozinho após nascer, levou a necessidade de amparo e de ação conjunta, conjeturando o ditado popular, “Como é dito pelos filósofos: o homem é um ser social”. Nos primórdios do mundo a auto-ajuda ou ajuda mútua se dava quando o indivíduo se preparava para pescar, caçar, cultivar, construir, defender, ensinar, há milhares de anos a.C.. Os povos cooperativos a.C. consideram-se os Egípcios, os Gregos, os Bárbaros, os Romanos, os Astecas, os Maias, os Incas. No Brasil, os Povos Indígenas, as reduções jesuíticas no RS (início em torno de 1600, d.C.) e os negros dos quilombos foram considerados agrupamentos com cunho de cooperação e ajuda mútua.

O associativismo primitivo surge formalmente no século XVII, fortalece-se com idéias e teorias voltadas ao bem-estar do ser humano por meio da associação e união, destacando-se pensadores como Robert Owen (1771-1858) e Charles Fourier (1772-1837). A proposta é a reunião de pessoas para a solução de problemas comuns. As idéias dos chamados precursores

do cooperativismo marcaram a humanidade a partir daí, com destaque para Robert Owen, industrial inglês que implantou em suas fábricas mudanças como redução da jornada de trabalho, criação de creches, etc. Feliz com esses resultados, Owen começou a defender a criação de uma sociedade comunista com o fim da propriedade privada.

No século XIX as idéias agrupar e reunir para sobreviver são fortalecidas. É efetivada a criação da Sociedade dos Pioneiros Equitativos de Rochdale (Probas: 21/12/1844, por 28 tecelões), onde pequenas economias individuais são reunidas, há a formação de armazém para obtenção de alimentos (busca-se qualidade e baixos custos) e é constituída a Primeira cooperativa formal (doutrina, princípios e normas) no mundo. Têm-se como princípios pioneiros: liberdade, igualdade, fraternidade e justiça.

A formalização da cooperação: ganhar mais força, estava estabelecida. A filosofia e modelo socioeconômico se tornaram valores universais sem fronteiras. O sucesso da Cooperação e do Cooperativismo formalizados, em cinquenta anos, levou à criação da entidade de representação mundial: a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), em 1895, na Inglaterra, com a missão de representar, congregar e defender o movimento, divulgar a doutrina e preservar seus valores e princípios (BRASIL, 2006).

Num mundo cada vez mais preocupado com a redução das desigualdades, o cooperativismo é o caminho ideal para a construção de uma sociedade mais justa, solidária, democrática e feliz (RODRIGUES, 2006). Esta citação relata os itens históricos que distinguem a importância da ajuda mútua, da cooperação e da colaboração no desenvolvimento da humanidade.

A doutrina, os princípios e as normas do cooperativismo dão conta de que o mesmo é uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social. É uma ação democrática para solução de problemas socioeconômicos. Conforme seus visionários, vários modelos e segmentos foram desenvolvidos e implementados. As cooperativas de crédito foram as que mais se destacaram inicialmente. Ilustrativamente, alguns modelos de cooperativismo de crédito europeu serão apresentados a seguir num quadro comparativo.

MODELO	PÚBLICO	POLÍTICA DE AUXÍLIO	RESPONSABILIDADE DOS SÓCIOS
Schulze-Delitzch	Classe média urbana (artesãos, comerciantes, pequenos patrões)	Recusa auxílio do Estado ou de caráter filantrópico	Solidária e ilimitada
Raiffeisen	Agricultores	Admitem auxílio filantrópico	Solidária e ilimitada
Luzzatti	Aberta, sem público definido	Admite auxílio do Estado	Limitada

Quadro 1 – Características de Cooperativas de Crédito

Fonte: CAVALCANTE (2007).

Atualmente existem treze segmentos cooperativos que buscam a melhoria da qualidade de vida do homem na sua plenitude. O ramo ou segmento agropecuário é o que mais se destaca no agronegócio brasileiro (tabela 1).

Tabela 1 – Números do Ramo Agropecuário Brasileiro.

Ramo Agropecuário	Números
Número de cooperativas	1.544
Número de associados	879.649
Número de empregos diretos	139.608
Participação no PIB Agropecuário	38,4%
Participação no PIB Cooperativo	47,5%
Exportações Diretas (2007)	USD 3,3 bilhões

Fonte: OCB (2007).

No tocante a doutrina do cooperativismo muitas entidades a defendem, promovem e buscam seu desenvolvimento, como é o caso da OCB (2006) que vê na doutrina uma forma cultural e econômico-social de ajuda mútua, com mais de sete mil cooperativas e mais de seis milhões de associados no Brasil.

Tabela 2 – Estratificação dos estabelecimentos associados a cooperativas nos diferentes Ramos do Cooperativismo

Dimensão	Cooperativa %	Acumulado %
0 - 10 hectares	20,94%	20,94%
10 - 50 hectares	48,08%	69,02%
50 - 100 hectares	12,27%	81,29%
100 - 500 hectares	14,65%	95,94%
Acima de 500 hectares	4,02%	99,96%
Sem declarações	0,04%	100%
TOTAL	100%	

Fonte: OCB (2007).

A participação efetiva da sociedade brasileira, através de sua mobilização para criação de empresas cooperativas, mostra-se necessário para que esta tenha conhecimentos básicos sobre a doutrina e a constituição das mesmas. Normalmente, a constituição de cooperativas vem amenizar, consideravelmente, os problemas de falta de recursos destinados aos produtores rurais individualizados (tabela2) e para a comunidade, aumentando de maneira satisfatória, o poder de mercado dos mesmos.

As práticas das pessoas podem depreciar a doutrina cooperativista. Porém a mesma tem sua idoneidade e legitimidade reconhecidas. Neste sentido, as cooperativas cumprem regras descritas nos artigos 7º a 11 e 174 da Constituição Federal de 1988, na Lei das Cooperativas de nº. 5.764/71, nos artigos 1.093 a 1.096 do Código Civil Brasileiro, e em outras leis específicas, para que sejam mantidas as legalidades, desde a sua constituição até a realização das suas atividades, cumprindo os seus objetivos e evitando o desvio de suas finalidades.

Atualmente, todos os direitos sociais das cooperativas estão estabelecidos na Constituição Federal de 1988, sendo relevante tratar-se do direito da sociedade brasileira de buscar criar e participar efetivamente do trabalho cooperativo. O artigo 174, § 2º da Constituição, discorre de maneira clara o incentivo e planejamento do estado nas atividades econômicas, sendo indicativo de atividades para o setor privado, e mais, que a lei apoiará o cooperativismo assim como qualquer forma de atividades de associação. Na Lei do Cooperativismo Brasileiro, Lei nº. 5.764/1971, e em outras leis e resoluções, em diferentes níveis legislativos (Federal, Estadual, Municipal) se destacam o apoio e estímulo a constituição de cooperativas e desenvolvimento do cooperativismo.

Em seus estudos Guilhotto; Rodrigues (2007) apresentam que as cooperativas

agropecuárias são a maior força socioeconômica, encontradas em todos os continentes, sob diferentes condições econômicas, sociais, culturais e políticas. Entendem que as maiores dificuldades que enfrentam está no desconhecimento da doutrina cooperativista pela população, na regulamentação, na cultura, na falta de recursos financeiros e de pesquisa.

As cooperativas da Região Sul destacam-se no segmento agropecuário pelo número de associados e funcionários envolvidos. São 313 cooperativas, com 468.277 associados e 65.219 funcionários, 50,7 e 57,8% do total do segmento, respectivamente (OCB, 1997). A Região Central do RS é uma região de inserção da Universidade e, de transição entre a encosta da serra do mar, onde está localizada a CAMNPAL, e a metade sul, depressão central e campanha, onde está localizada a COTRISEL.

Destaca-se a relevância das cooperativas agropecuárias em função das características de atuação em mercados concentrados a montante e a jusante do produtor rural. O planejamento, a organização, o controle e a avaliação do empreendimento cooperativo, caracterizado como gestão, possibilitam um melhor desempenho no que tange a preços de insumos e bens de capital a montante, e a jusante no que tange a industrialização, o armazenamento, o transporte e a distribuição das mercadorias agropecuárias, envolvendo e acompanhando inclusive as respostas dos consumidores finais. Neste contexto econômico-produtivo o ponto de referência é o social, com a inclusão do produtor rural no processo de globalização.

Com a implementação de políticas agrícolas referenciadas em preços dos produtos comoditizados e créditos, voltadas para um grande número de produtores, e o livre acesso a informações mercadológicas, a estrutura de mercado tende à concorrência perfeita.

Concorrência perfeita, de acordo com Arbage (2004), é uma estrutura em que nenhum dos agentes tem poder de definição de preços, os produtos são homogêneos, os agentes se deslocam nas regiões livremente e com livre acesso às informações de mercado, estrutura essa que ocorre no mercado de *commodities*.

Desse modo, na concorrência perfeita os lucros se dão nos grandes volumes comercializados, excluindo da estrutura mercadológica os produtores rurais que têm pequena produção e/ou extensão de terra.

Estas pequenas margens de lucro dificultam a geração de C&T, informação e desenvolvimento, onde se busca, então, ações organizacionais e institucionais que contemplem a melhoria da qualidade de vida dos produtores rurais no seu coletivo, entrando assim, a empresa cooperativa (capital, tecnologia e informação).

A presença de conglomerados no interior de uma cadeia produtiva é um indicador da

magnitude dos atores sociais com os quais os agricultores e suas organizações interagem, entende Alencar (2001). Além disso, os atores localizados a montante e a jusante da produção, podem ocupar posições dominantes na estrutura de mercado, as quais lhes permitam maior capacidade de negociação de preços do que os agricultores.

As empresas que atuam nos setores a montante e a jusante são poucas, organizadas em associações de interesses e interagem com um grupo amplo, heterogêneo e disperso de produtores rurais. Esta situação limita a capacidade de ações coletivas dos atores localizados no setor agropecuário. Este cenário favorece a possibilidade de que as relações entre os setores a montante e o setor agropecuário assumam características de oligopólio e as relações entre a agropecuária e o setor a jusante características de oligopsônio.

Conforme Lamounier (1994), na década de 80, os esforços para pôr os preços sob controle redundaram em uma ‘política de preços negativos’ (tabelamentos, restrições às exportações agropecuárias, importações e vendas subsidiadas de alimentos, confiscos cambiais e venda de estoques governamentais a preços subsidiados) que diminuiu, quando não anulou, as ‘políticas positivas’ assentadas na garantia de preços mínimos e de crédito rural estatal. Neste contexto os tipos de associações, identificado por Lamounier (1994), como recursos de poder relevante (intermediário), são compostas pelas seguintes organizações de abrangência nacional: a) Sociedade Rural Brasileira (SRB); b) Confederação Nacional da Agricultura (CNA), órgão de cúpula da estrutura sindical; c) Organização das Cooperativas do Brasil (OCB). Essas três organizações, de acordo com a análise do autor, têm recursos, capacidade de convocação e vocação diversas. Das três, pode-se inferir, a OCB é aquela que tem maior capacidade de mobilização dos produtores, por meio das estruturas do sistema cooperativista, especialmente no Sul e parte do Sudeste, entretanto, está circunscrita na representação de parcela dos produtores rurais organizados em cooperativas.

2.3 A Nova Economia Institucional

Nesta área de pesquisa existem duas correntes. A primeira, e mais aplicada, baseia-se nos trabalhos de Ray Goldberg, em especial os estudos iniciados a partir dos textos *A Concept of Agribusiness* (1957) e *Agribusiness Coordination* (1968). Esta corrente evoluiu dando origem para os trabalhos mais recentes sobre *Agribusiness Coordination* desenvolvidos na Universidade de Missouri nos EUA e na Universidade de Wageningen na Holanda. A

segunda corrente, de cunho teórico, baseia-se na teoria dos Contratos e Economia dos Custos de Transação, trabalho desenvolvido por Oliver Williamson, no texto "*The Economic Institutions of Capitalism*" e no texto "*The Mechanisms of Governance*", que seguem a tradição de autores como Ronald Coase e Douglass North (WILLIAMSON, 1985; FARINA, 1997; ZYLBERSZTAJN, 2005).

Levando-se em consideração os dois enfoques mostra-se que a utilização de cooperativas agropecuárias como unidade de análise permite focar o trabalho no seu campo experimental. O emprego da análise descritiva quantitativa e qualitativa das cooperativas, levando-se em consideração seu ambiente institucional, vem como um instrumental analítico adequado para identificar, de forma ampla, a interdependência setorial. Busca-se identificar as políticas institucionais, organizacionais e ambientais que existem e podem ser implementadas no sentido de permitir maior e melhor participação das cooperativas agropecuárias na economia local, regional e estadual.

Ao se desenvolver outros níveis analíticos, segundo Arbage (2004, p. 26) pode-se ter:

(...) o ambiente institucional e o ambiente organizacional. O primeiro refere-se ao conjunto de leis, ao padrão cultural e tradições da sociedade, e do hábito dos consumidores que se relacionam diretamente com a cadeia produtiva. O ambiente organizacional refere-se às organizações que exercem influência sobre os componentes da cadeia, como, por exemplo, as instituições de crédito e assistência técnica, órgãos governamentais, organismos não governamentais, associações de classe, etc.

Continuando sua análise, Arbage (2004, p. 27) destaca que:

No contexto da maioria das pesquisas empíricas pode-se sintetizar que o enfoque mais adotado considera a cadeia produtiva em um sentido amplo, compreendendo as principais transações que ocorrem de montante à jusante de um determinado produto ou matéria-prima, e as implicações decorrentes nos fluxos financeiros, de materiais e de informações em uma determinada região. Compreende, assim, tanto a dimensão técnica quanto à econômica e engloba o ambiente organizacional e o institucional. De uma maneira genérica, a configuração de uma cadeia produtiva pode ser visualizada compreendendo três níveis: i) O ambiente institucional e organizacional; ii) os segmentos (A, B, C, D); e iii) os setores ou perfis.

O novo marco teórico, plantado por Ronald Coase, em 1937 (*The Nature of the Firm*) e em 1960 (*The Problem of Social Cost*), tratava das organizações no mundo real. Demonstrou as razões explicativas para a existência da firma com base nos custos comparativos da organização interna e de produção via mercado, lançou as bases para o estudo das formas alternativas de organização das firmas contratuais. Chamou a atenção para os fenômenos do mundo real e do mundo das organizações. Questionou a variabilidade nas

formas das organizações. A sua teoria evoluiu para questões como o suprimento de matérias primas e a distribuição de seus produtos. Isto levou Coase (1960) apud Zylbersztajn (2005) a mostrar que o funcionamento do mercado apresentava custos e que as firmas apresentavam uma natureza contratual, que por sua vez levava a uma coordenação da produção. Coase sinalizou a existência dos chamados custos para realizar as transações, interpretou os conceitos de externalidades e direito de propriedade, mantendo relevante o sistema de preços de mercado.

Quando se trata de analisar o cooperativismo dentro dessa ótica concorda-se com os aspectos desenvolvidos pelos autores no que se refere a contratos, no caso, sociais, externalidades, direitos de propriedade e custos para gerenciar pessoas.

Por sua vez Zylbersztajn (2005) mostra em seu texto que após trinta anos (surgiu na década 60) é que foi reconhecido plenamente o paradigma de Coase. Passa-se a utilizar na terminologia econômica da firma alguns termos como: nexos de contratos, arranjos institucionais, contratos formais, acordos informais, salvaguardas reputacionais e outros mecanismos sociais, amparados pela lei. A estrutura dos contratos passou a determinar a forma de governança, pautadas por regras institucionais. As teorias das firmas passaram a ter base contratual e surgiram outras teorias como: Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985, 1996), Teoria dos Custos de Mensuração (BARZEL, 2002), Teoria dos Contratos Incompletos (HART, 1995), Teoria com Base nos Recursos (LANGLOIS, 1998), Teoria das Redes (THORELLI, 1986), Teoria das Agências (PRATT; ZEKHAUSER, 1985), entre outras.

A reconstrução de pontes com Sociologia, Ciências Cognitivas (pressuposto de racionalidade) resultaram da quebra de paradigma. Instituições passam a ser relevantes, passíveis de análise. Surge a teoria de Douglass North, explicativa da gênese e evolução das instituições e da origem e evolução das organizações, onde se destacam as firmas. Ainda, Williamson (1971, 1973) aborda e estuda a organização econômica através do homem contratual. Zylbersztajn (2005), nesta análise, questiona o porquê da relutância da Economia Agrícola em responder às novas demandas, e utilizar as novas ferramentas teóricas para o seu desenvolvimento. A Economia dos Contratos abriu enormes oportunidades para o estudo das organizações. As metodologias existentes são aplicáveis à Economia – Métodos Quantitativos e Estudos de Casos, e uma combinação de ambos.

O autor ainda descreve as necessidades do ensino e da pesquisa em nível de graduação e pós-graduação, despertando o pesquisador para os pontos cruciais da nova economia institucional e a utilização do enfoque contratual da firma, reconhecendo que há necessidade

de uma construção concreta e aperfeiçoamento das teorias propostas. Destaca-se aqui um aspecto importante da pesquisa em cooperativas agropecuárias.

A microeconomia contempla o funcionamento de mercados competitivos, mostrando como exemplos os mercados agropecuários. As commodities são os exemplos mais próximos destes mercados, que apresentam como mecanismos de coordenação o sistema de preços, além do nexo de contratos nas relações entre agricultores e fornecedores/compradores, canais de distribuição, coordenação horizontal e coordenação vertical. As relações contratuais formais e acordos de cooperação informais, tais como: acesso à terra, crédito e financiamento, trabalho, aluguel de equipamentos, água, compra e venda, geram incertezas, que são amenizadas com salvaguardas (ex-ante) e dificuldades como expropriação (ex-post), que se utilizam de tribunais para solucionarem os problemas. Estes contratos também apresentam determinados custos, que influenciam os tomadores de decisão. No cooperativismo existe a prática social dos contratos, através do estatuto social e da doutrina, que instituem as razões teóricas explicativas da sua adoção (ZYLBERSZTAJN, 2005; BIALOSKORSKI NETO, 2002).

Quando se introduz a organização cooperativa como unidade de análise, observa-se que ela apresenta um arranjo institucional pautado por regras do jogo próprias, doutrinárias, legais e contratuais, com tendência a redução dos custos de transação por associado e complexidades relativas ao direito de propriedade e suas externalidades. A quebra de contrato, o oportunismo e a especificidade dos ativos, geram a criação e o estudo das salvaguardas (ações de proteção ex-ante).

Novamente aqui se busca a comparação com os modelos convencional e moderno de cooperativas agropecuárias. O cooperativado muitas vezes por questões de centavos deixa de entregar a sua produção na cooperativa, caracterizando assim, o oportunismo. Por sua vez o dirigente deixa de prestar informações ao associado, caracterizando assim, a assimetria de informações, privilegiando determinado grupo ou diretores.

Quando se aborda a firma e as formas híbridas de governança como evolução, estudo, coordenação agroindustrial, destaca-se Zylbersztajn (2002) apontando, neste momento, as principais tendências com base na coordenação contratual da produção agrícola, na forma de abordagens conceituais: a) Abordagem dos Contratos – contratos como elemento analítico, baseada na eficiência de arranjos institucionais alternativos; b) Abordagem dos SAGs – dimensão da coordenação vertical, Teoria da Organização Industrial (TOI) – agribusiness e filière; c) Abordagem de Custos de Transação e Instituições – Nova Economia Institucional, uso associado da ECT e TOI – aspectos micro-organizacionais e macro-institucionais. Então,

no estudo das formas híbridas, o mundo real é coberto por arranjos institucionais complexos, tais como transações via mercado, verticalmente integradas, via contratos (desenho e formas diversos) somado a mecanismos de salvaguardas. Esta tendência, adequada à agricultura mundial, teve seu início na Europa.

A coordenação trata dos arranjos organizacionais complexos que envolvem muitos agentes. Destacam-se aspectos tais como: natureza contratual, relevância das instituições, contratos, estratégias compartilhadas, cooperação de distintos agentes dentro do SAG. Isto forma uma cadeia envolvendo insumos, produção, serviços, transformação e distribuição.

Neste contexto é que se encontram envolvidas as cooperativas agropecuárias, nas quais rebusca-se a cooperação, caracterizada quando existem transações via mercado envolvendo os atores sociais. Destaca-se na cooperação a governança que poderá se dar através da coordenação horizontal e coordenação vertical. Os arranjos institucionais na forma de redes são apresentados em estudos sobre coordenação vertical da produção. Os arranjos cooperativos que dizem respeito à coordenação horizontal são operacionalizados em organizações cooperativas. São muito utilizadas na área de alimentos e agricultura. Portanto, formas alternativas de governança são identificadas como mercados spot, contratos e hierarquia.

Em seu ambiente, as organizações cooperativas apresentam dois tipos de envolvimento: interno e externo. A envolvente interna trabalha a eficiência dos contratos, que deve desenvolver uma série de relações de confiança, profissionalismo, redes relacionais, liderança e governança formalizada. As organizações cooperativas devem apresentar os seus objetivos, definir as medidas e formas de atuação e de alocação de recursos mais adequadas para atingi-los.

A envolvente externa inclui o contexto econômico, tecnológico, sócio-cultural, político-legal, e um conjunto de elementos que atuam diretamente com a organização, tais como: os clientes, os fornecedores, os concorrentes, as organizações sindicais, a comunicação social, o governo, entre outros, caracterizando o ambiente institucional.

Em ambos os casos alguns aspectos devem ser observados, para o bom entendimento do sistema de gestão cooperativa, a sua responsabilidade social, transparência e sustentabilidade.

Ao trabalhar a teoria da firma Zylbersztajn (2005) focaliza apenas a produção com o propósito de maximização de lucros, deixando à margem o estudo de outras formas de organização, como as organizações sem fins lucrativos, as firmas políticas e as associações e entidades de representação.

Mostrando sua preocupação ao reforçar Coase (1960), Zylbersztajn (2005) chama a atenção dos economistas para os fenômenos do mundo real e das organizações. Suas indagações, e a teoria que dela evoluiu, abriram caminho para a análise da organização interna das firmas, das relações entre elas, seja no suprimento de matérias-primas, na distribuição dos seus produtos, ou na gestão, planejamento, controle e avaliação de cada exercício social.

Os mercados agropecuários são frequentemente citados por diferentes autores, nacionais e internacionais, como exemplo de mercados altamente competitivos, de montante a jusante da unidade de produção agropecuária, e em todos os seus elos. Com esta reflexão Zylbersztajn (2005) ao considerar a complexa gama de atividades gerenciadas pelos agricultores nos sistemas agroindustriais (SAG's), percebe que relações contratuais formais e acordos informais de cooperação de longo prazo se estabelecem entre os agricultores – ou suas cooperativas, os fornecedores de insumos, os *traders*, as firmas processadoras, e ainda com os supermercados e sistema de distribuição de produtos frescos, instituições auxiliares e governo.

Agricultores também se organizam vertical e horizontalmente na forma de relações contratuais ou acordos informais de produção como parcerias, consórcios, condomínios, associações e cooperativas (vide: figura 2, p. 65).

As vantagens da organização horizontal, como na cooperação, estão fartamente tratadas na literatura de ações coletivas onde contribui com o destaque Olson (1965). Seja como forma de ganhar em economias de escala, economias de rede, de adicionar valor de forma seletiva, ou para ampliar o potencial de coordenação com a indústria processadora, existem incentivos para a organização horizontal ampliadora do sistema de valor.

Analisando o benefício em valor diferencial gerado, segundo a OCB (2007) em seu Site, a estimativa de benefício gerado em 2004/05 foi de R\$ 38,75 bilhões e a estimativa de entrega na Cooperativa foi de 73,1%, fazendo com que o Benefício proporcional gerado ficasse em torno de R\$ 28,33 bilhões, isto é, estes valores foram apropriados pelos associados, na forma de serviços prestados, agregação de valor e preços praticados pela cooperativa.

Na tabela 3 podemos ver o diferencial de ganhos entre cooperados e não cooperados a nível de Brasil. Os cooperados ganham por hectare mais que o triplo dos não cooperados e quase o dobro da média nacional, segundo o IBGE.

Tabela 3 – Rentabilidade dos estabelecimentos agropecuários:

	Estabelecimentos Agropecuários	R\$ / ha
Associados a cooperativas	691.353	237
Não associados a cooperativas	4.168.512	92
Total do Brasil	4.859.865	123

Fonte: OCB (2007).

Por outro lado, em suas análises Bialoskorski Neto; Ferreira (2004) entendem que as cooperativas apresentam problemas de governança corporativa pelo fato de que o associado, produtor rural, exerce a gestão de seu empreendimento e este é agente e principal da mesma relação contratual. Também há problemas de monitoramento dessas relações e nem sempre o principal tem suficientes informações para acompanhar as atividades do agente. As assimetrias de informação são significativas, e há problemas de gestão.

A literatura aplicada de cooperação horizontal no campo da economia agrícola veio a florescer com os estudos das organizações cooperativas, com destaque para os estudos de Michael Cook nos Estados Unidos e Bialoskorski Neto, S.; Chaddad, F. R. no Brasil apud Zylbersztajn (2005). MacDonald et al. (2004) apud Zylbersztajn (2005) mencionam que 36 % do valor da produção da agricultura norte americana se dá sob forma contratual na tabela 4.

Tabela 4 – Incidência de contratos na agricultura dos EUA:

Ano	% Contratos
1969	12
1991	28
2004	36

Fonte: MacDonald, et.al. (2004) apud Zylbersztajn (2005).

Com base na economia dos contratos, a literatura de relações agroindustriais evoluiu significativamente desde o início dos anos 70, período que passou a ter reconhecimento Coase (1960). Amparados pela teoria de organização industrial, nos EUA foram realizados estudos de coordenação nos anos 70 por Campbell; Hayenga (1978), Henderson; Schwart, Jr (1977) e

Hayenga (1978), de certa forma predecessores dos subseqüentes estudos sobre coordenação vertical (tabela 5), (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Tabela 5 – Mercados, Contratos e Hierarquia: Evidências na Agricultura:

Autor	Produto	Governança Observada		
		Mercado	Contratos	Hierarquia
Leme (2004)	Soja	X	X	
Zylbersztajn e Miele (2005)	Vinho		X	X
Zylbersztajn e Nadalini (2003)	Tomate		X	
Zylbersztajn et al (2005)	Soja	X	X	
	Terras		X	X
	Crédito			X
Zylbersztajn e P. Machado 2003	Carne	X	X	X
Zylbersztajn e Nogueira (2002)	Frango	X	X	
Mizumoto e Zylbersztajn (2005)	Ovos	X	X	

Fonte: Zylbersztajn (2005).

O mesmo autor destaca que sob a ótica da Organização Industrial, vários estudos foram realizados no Brasil com o foco ampliado para as cadeias produtivas, com destaque para Farina (1997, 1998), (ZYLBERSZTAJN, 2005).

A coordenação horizontal, em especial nas organizações cooperativas encontrou relevante contribuição da Universidade de Missouri-Columbia, com a atuação de Michael Cook (1995) e seus colaboradores. Na mesma linha, se destacam Hendrikse na Holanda e Bialoskorski Neto, no Brasil. Cabe destacar que o estudo comparativo da eficiência da organização cooperativa é um campo ainda a ser aprofundado na literatura internacional e no Brasil em particular. Assim, em quais circunstâncias a organização cooperativa é mais eficiente do que a firma com fins lucrativos? A Economia das Organizações oferece relevante potencial a ser explorado na resposta a esta pergunta, incluindo as novas formas de alocação de direitos de propriedade, como observadas na denominada nova geração de cooperativas (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Tem-se uma idéia mais clara das cadeias produtivas no Brasil a partir da década de 60, quando se estabelecem as políticas de monocultura de exportação e a instalação das multinacionais de insumos e mecanização agrícolas no país. Neste período, estimulados pelas políticas públicas de produção, investimento e crédito rural, surgiram a maioria das

cooperativas agropecuárias, algumas existentes até os dias de hoje, outras já desconstituídas, ou reorganizadas em diferentes arranjos produtivos local ou regional.

As cooperativas agropecuárias, hoje, possuem infra-estrutura de armazenamento, beneficiamento, industrialização, distribuição e comercialização, redes de transporte e terminais marítimos, modernas tecnologias, oferecendo segurança na colocação da produção agrícola e pecuária gaúcha nos mercados nacionais e internacionais.

O importante a ressaltar consiste na viabilização das pequenas e médias propriedades rurais, mantendo no campo os produtores rurais. Quase 70% das unidades cooperativadas se enquadram em áreas até cinqüenta hectares (tabela 6).

Tabela 6 – Estratificação dos estabelecimentos associados a cooperativas em todos os ramos:

Dimensão	%Cooperativa	%Acumulado
0 - 10 hectares	20,94%	20,94%
10 - 50 hectares	48,08%	69,02%
50 - 100 hectares	12,27%	81,29%
100 - 500 hectares	14,65%	95,94%
Acima de 500 hectares	4,02%	99,96%
Sem declarações	0,04%	100,00%
TOTAL	100,00%	

Fonte: OCB (2007).

O interesse pelas sociedades cooperativas, com suas características e peculiaridades, vem sendo investigado através da reflexão de alguns autores, como Cook (1995), Galerani (2003), Pinho (1982), Silva (1994), Pedrozo (1993), Farina (1999), Bialoskorski Neto (2001), Zylbersztajn (2002), entre outros, destaca Jerônimo (2006). No entanto, inseridas num ambiente hiper-competitivo, em decorrência da globalização dos mercados, as cooperativas agropecuárias do setor alimentar, na maioria das vezes, enfrentam dificuldades para se adequar à dinâmica competitiva imposta pelo mercado. Isto, segundo Jerônimo et al. (2006, p.71-89) as leva a enfrentar desde a diminuição das margens de ganho e a redução de apoio ao produtor integrado, até a exclusão de cooperativas e dos produtores que não conseguem se adequar às novas normas de qualidade.

Por sua vez, Zylbersztajn (2002) apud Jerônimo et al. (2006) argumenta que os problemas enfrentados na governança cooperativa estão relacionados ao pressuposto do oportunismo e aos incentivos que afetam as relações entre cooperado e cooperativa, pois os

aspectos doutrinários não são suficientes para garantir baixos custos de transação entre cooperativa e cooperado. Para o autor, o duplo papel do cooperado, sendo ao mesmo tempo, dono e usuário, é o responsável por grande parte dos problemas de gestão que as cooperativas enfrentam, pois acarreta problemas relacionados à não-separação entre propriedade e controle, gerando perda de eficiência gerencial da cooperativa, especialmente em organizações com elevado grau de complexidade.

Ao constituir-se em um elo de uma cadeia agroindustrial, Kageyama et al. (1990) apud Zylbersztajn (2002), entendem que para produzir, a agricultura passou a depender dos insumos que recebe das indústrias e não produz mais apenas bens de consumo final, mas, basicamente, bens intermediários ou matérias-primas para outras indústrias. Neste caso é destacado por Zylbersztajn (2002) que as cooperativas agropecuárias, em especial, demonstram contar com pontos fortes, por terem acesso à produção agropecuária, e contarem com a possibilidade de coordenar a produção.

Dentre os autores que se preocupam com as cooperativas está Alencar et al (2001) onde apresentam que no cenário atual, os produtores rurais possuem menores recursos de poder no jogo de articulação de interesses no interior e fora das cadeias. Identificam que essa situação resulta das desvantagens da posição em que se encontram na estrutura de mercado, do fato de constituírem uma categoria ampla e dispersa dificultando ações coletivas, bem como da forma como as suas organizações são geridas. Ainda, escrevem que as cooperativas e outras formas associativas de agricultores perdem forças como instrumentos de negociação e reivindicação. Continuando, apresentam aspectos conclusivos, onde mais importante do que esta constatação, é o fato dos fatores revelados pelos estudos constituírem parâmetros de contextualização, devendo servir de fundamentos para a reflexão dos agricultores, órgãos que lhes prestam assessoria e comunidade acadêmica. Requerem que tal reflexão se transforme em interpretações que subsidiem suas ações, para que questões locais ou regionais, questões de natureza microeconômicas ou tecnológicas, possam ser articuladas com questões macroestruturais, assumindo novas conotações, e revelando a dimensão - poder ou falta de poder - presente nas cadeias produtivas.

Destes tratados infere-se que a sustentabilidade econômico-financeira das cooperativas agropecuárias lhes daria esta vitalidade para uma coordenação da cadeia produtiva.

A gestão moderna de negócios, principalmente os agropecuários, vem sofrendo mudanças significativas na sua forma e metodologia de análise e desenvolvimento. Uma delas diz respeito aos negócios individuais que deixam a competitividade entre organizações e passam a ser analisados, de maneira sistêmica e conjunta, dentro de uma cadeia produtiva.

Neste caso, o sucesso da organização dependerá da capacidade estratégica de integrar o ambiente de relacionamentos, de maneira intra e inter organizações.

Neste momento está-se focalizando a relação entre fornecedor e comprador, sendo que, no caso, o fornecedor será uma cooperativa agropecuária, com uma determinada quantidade ofertada de matéria-prima, e o comprador será um indivíduo ou uma empresa imediatamente seguinte ou a jusante na cadeia agroindustrial, que apresenta uma determinada quantidade demandada no elo cooperativa/comprador do sistema agroindustrial. Aqui os negócios e relacionamentos de demanda devem ser administrados conforme a necessidade do comprador, o que, quanto e quando, e a capacidade produtiva e de fornecimento da cooperativa.

Estes aspectos levantados remetem à teoria da firma, teoria da organização industrial (TOI), economia dos custos de transação (ECT) e teoria dos contratos (TC) que poderão ser analisadas dentro dos princípios e metodologias de desenvolvimento de modelos da nova economia institucional (NEI). As questões contratuais estarão presentes, o que viriam para a maximização do lucro das organizações; a questão da economia dos custos de transação, através da busca de minimização dos custos de transação, além de outros aspectos econômicos, sociais, institucionais, financeiros e ambientais. Para consecução de objetivos específicos da cadeia de suprimento/demanda, como disponibilidade de produto, melhora de qualidade, mudança de produto ou redução de custos de produção, comercialização, transação e distribuição, as organizações cooperativas deverão ter no horizonte outras formas de negócios, relacionamentos e ligações.

Considerando estes aspectos, remete-se ao ambiente institucional formal o desenvolvimento do sistema cooperativista e de cooperativas agropecuárias em nível de Brasil.

2.4 A Legislação brasileira e o estatuto social

As Cooperativas, de um modo geral, são regidas pela legislação vigente (Constituição Federal; Código Civil Brasileiro, Leis, Decretos, Resoluções Federais; Leis Estaduais e Leis Municipais), pelo seu Estatuto Social e pelo seu Regimento Interno. Quando se trata de leis, estatuto, cultura, costumes, tradição, mitos reporta-se ao ambiente institucional (formal e informal) no qual a organização empresarial está inserida.

A Lei nº. 5.764, de 16 de dezembro de 1971, em vigor, que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. É conhecida como a Lei do Cooperativismo Brasileiro, é a lei básica da constituição, funcionamento e encerramento de um empreendimento cooperativo. Esta lei estabelece a forma de elaboração de um Estatuto Social. Apesar disso existe uma autonomia para cada cooperativa elaborar seu estatuto conforme suas características políticas, econômicas e sócio-culturais, seu ramo e de sua localização.

O estatuto social de uma cooperativa é determinante da ação da cooperativa como organização econômico-social, sem fins lucrativos e de seus associados, cooperativados, proprietários do empreendimento “cooperativa”, enquanto indivíduos, pessoas físicas ou jurídicas, com objetivos comuns. Já o regimento interno de uma cooperativa especifica o funcionamento e a distribuição do poder político, econômico, administrativo e social da organização.

A área econômico-administrativa-contábil evoluiu significativamente após a Segunda Grande Guerra. Novas unidades de análise vêm sendo introduzidas para o desenvolvimento de seus conhecimentos.

Neste estudo a legislação vigente (Constituição Federal e demais Leis, Decretos, Resoluções e Estatuto Social), a cultura instituída no âmbito do cooperativismo e das cooperativas, a tradição, os costumes e mitos (local, regional, estadual, nacional) serão os elementos do ambiente institucional introduzido nas unidades de análise (cooperativas agropecuárias). As demais entidades ou organizações serão consideradas os elementos do ambiente organizacional introduzido nas unidades de análises. Coase, (1960); Williamson, (1971, 1973) são considerados os pioneiros na inserção do ambiente institucional nas unidades de análise da área da economia, promovendo a origem da nova economia institucional.

A Constituição de 1988 apresenta um dos dispositivos mais importantes para o Cooperativismo Brasileiro, que é o Capítulo 1 – Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos – artigo 5º em seu inciso XVIII, assim consubstanciado: “a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento”.

Em sua pesquisa contábil Pereira (2003) relata que as operações das sociedades cooperativas abrangem, portanto, aspectos econômicos tal como ocorridos em qualquer outra empresa com fins lucrativos; entretanto, abrangem também, e principalmente, os aspectos sociais, uma vez que esta pode ser considerada, em nosso entender, como sua principal

finalidade, tendo em vista o seu enquadramento no rol das empresas sem fins lucrativos. A própria legislação brasileira em vigor, art. 3º e 4º, da Lei 5764/71, leva a esse raciocínio, quando indica que cooperativa é uma sociedade de pessoas, com forma jurídica de natureza civil, constituída para prestar serviços aos seus associados. Estes ficarão obrigados, reciprocamente, a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Para Samuel Pecar (1981), apud Pereira (2003), "O cooperativismo é um sistema econômico com conteúdo social".

O legislador brasileiro deixou bem claro a dupla dimensão de cooperativa em social e econômica, acompanhando desta forma, a conceituação adotada na maioria de outros países, tendo como parâmetro, o posicionamento da Aliança Cooperativa Internacional – ACI.

Pereira (2003) destaca que através desse artigo constitucional, o governo brasileiro deixa de ser paternalista, benevolente ou intervencionista, no sentido de ter como obrigação a tutela e fiscalização das cooperativas. Deixa claro, inclusive, que a constituição de novas cooperativas não depende mais de autorização do Estado e que doravante não sofrerão mais a interferência estatal em seu funcionamento. Com as alterações introduzidas na Constituição Federal (1988) do país o cooperativismo brasileiro conquistou uma maior liberdade, a exemplo do que já ocorre em outros países. Isso acarretará uma maior responsabilidade, que agora não terá outro caminho senão partir para a autogestão plena a fim de atingir a sua consolidação e ampliar o seu movimento de uma forma qualitativa e quantitativa em todo país.

Esta dupla de objetivos, o econômico e o social, associados à autonomia, gera em termos cooperativistas certo grau de dificuldade, pois se atender a necessidade da associação (social) poderá por em risco a necessidade de ganhos financeiros da empresa e, se atender a empresa (econômico), com certeza, comprometerá o desenvolvimento da associação. A grande questão que se estabelece é o gestor encontrar um equilíbrio ou meio termo nestes confrontos para o bem do empreendimento cooperativo.

De acordo com Neves (2003) apud Gozer et al. (2007), há registros que demonstram que o homem vem utilizando de indícios e sinais para descobrir ou aumentar o seu conhecimento contábil, desde os primórdios da sua história. Acompanhando a expansão dos seus domínios sobre a terra, os indícios e sinais adquiriram o status de indicadores, efetivos sinalizadores associados ao acompanhamento, avaliação e à previsão. O acaso, pouco a pouco, cedeu lugar aos procedimentos mais rigorosos e sistemáticos de coleta de dados, armazenamento, processamento, análise e inferência.

No princípio os textos que enfatizavam a utilização de índices para a gestão estavam intimamente ligados ao desenvolvimento da contabilidade, a qual aponta para um sistema de informações, que conforme Neves (2003), até esta data, estava voltada ao “controle das atividades como: crédito a receber, estoques, lucro, prejuízo e no retorno de capital”.

Então, o contabilista e pesquisador Pereira (2003) se reporta a seguinte inferência analítica onde entende que o procedimento tem ocorrido também no Brasil, quando comparado a das empresas com fins lucrativos. A presente pesquisa abrangeu desde as influências do Decreto-Lei 2627, de 26.09.1940, passando pela Circular 179, de 11.05.1972, do Banco Central do Brasil, até a Lei 6.404, de 15.12.1976. Além disso, ao examinar demonstrações contábeis de mais de 100 cooperativas de diversos Estados brasileiros reforça a tendência atual.

Continuando a desenvolver sua análise, explica que as razões desses procedimentos é que o contador, muitas das vezes, não encontrando respostas dentro da lei cooperativista, procura adaptar-se às leis das sociedades capitalistas. Talvez essa seja a principal razão da semelhança das demonstrações contábeis das sociedades cooperativas com as das demais sociedades.

As apresentações das demonstrações contábeis tiveram reconhecimento, quando em 1972, certas instituições como o Banco do Brasil S.A., o Instituto de Colonização e Reforma Agrária – INCRA, a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, o Banco Nacional de Crédito Cooperativo – BNCC, e a ASCOP Ltda. – Auditores Independentes, como assessória especial do INCRA, realizaram estudos visando a padronização das demonstrações contábeis (GONGALVEZ, (2003) apud GOZER et al. (2007). Continuando, de acordo com o INCRA (1973), após longo trabalho de pesquisa técnica, foi então aprovado pelo grupo citado anteriormente, o Plano de Padronização Contábil para as Cooperativas Brasileiras (PLANCOOP), implantado pela maioria das cooperativas brasileiras.

A contabilidade para sociedades cooperativas, apresenta-se com certas particularidades específicas devido aos seus dogmas doutrinários, e também por serem regidas por lei específica a Lei nº 5.764, de 16 de Dezembro de 1971 e mais recentemente, pelas leis 6.404, de 15 de Dezembro de 1976, e 11.638, de 28 de Dezembro de 2007.

Com relação ao ato cooperativo, Gozer et al. (2007, p.4) escreve que:

Após o advento da lei das sociedades por ações (Lei Nº. 6.404/76), os critérios de apresentação da demonstrações contábeis sofreram substanciais modificações em relação a legislação anterior (DL Nº. 2.627/40). Gonçalves (2003) salienta que as novas demonstrações contábeis passaram a ser compostas pelo Balanço Patrimonial,

Demonstração de Resultado do Exercício, Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados, Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos.

Descreve ainda que cabe destacar que as modificações ocorridas com o advento da Lei nº 6.404/76, nos seus aspectos contábeis, tratam de assuntos e critérios relacionados com empresas capitalistas. Fato esse que segundo Pereira (1993), fazem com que as cooperativas sem uma legislação cooperativista específica, que lhes forneça critérios próprios para suas demonstrações financeiras, são levadas a se adaptarem às práticas contábeis de empresas mercantis.

Após um longo período de espera, as cooperativas, após várias tentativas conseguissem um tratamento diferenciado das demais empresas. Como foram publicadas pelo Conselho Federal de Contabilidade, as resoluções nºs 920 de 19/12/2001 e 944 de 30/08/2002, editando, respectivamente as Normas Brasileiras de Contabilidade – NBC T 10.8. Segundo Mem (2002) apud Gozer et al. (2007), antes as cooperativas trabalhavam com um modelo contábil como se fossem emprestadas das demais sociedades mercantis. Agora além de assumir um modelo contábil próprio, as sociedades cooperativas devem segregar o ato cooperativo do não cooperativo quando ocorrer. O artigo 79 da Lei 5.764/71 estabelece que:

Denomina-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estas e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associadas, para concessão de objetivos sociais. Parágrafo Único – O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.

Dessa forma, Michels (2000) explica que a relação entre cooperado e cooperativa é denominada ato cooperativo, que consiste não somente no relacionamento cooperativa e cooperado mais na relação com os interessados em obter o produto da atividade econômica do associado (GOZER et al., 2007).

Pode-se então conceituar ato cooperativo, como a prestação de serviços diretos aos associados, ou entre ambos, sem objetivo de lucro, para obterem em comum, melhores resultados para cada um em particular (Mem, 2004). Por outro lado, existem os atos não cooperativos que são aqueles realizados entre as cooperativas e terceiros. Ao relatar sobre as transações ocorridas em cooperativas com terceiros Michels (2000) entende que estas podem ser definidas desse modo nos casos de: venda de bens e direitos do ativo permanente, aquisição de produtos de não associados, venda de produtos a não associados e aplicações de recursos financeiros (GOZER et al., 2007).

Considerando seus trabalhos, Polônio (2001) apud Gozer et al. (2007), destaca que a classificação das operações em atos cooperativos e não cooperativos, apenas faz sentido em relação aos atos exercidos pela sociedade cooperativa em seu próprio nome. Os atos cooperativos correspondem às atividades de prestação de serviços pela cooperativa aos seus associados, por outro lado, os atos não cooperativos, são as operações mercantis efetuadas pela cooperativa, em seu próprio nome, e sem a participação dos cooperados.

Analisando-se os relatórios contábeis de ambas as cooperativas-casos nota-se que não havia um padrão de divulgação das informações com relação aos atos cooperativos e não cooperativos. Uma especificava em cada conta o ato cooperativo e não cooperativo e a outra não.

O Estatuto Social, assim como a Constituição Federal, também considerado como “regra do jogo” é um dos elementos fundamentais que será analisado neste trabalho de pesquisa. Normalmente, o estatuto social apresenta grande número de capítulos, seções, artigos e itens que tratam da organização e estruturação política, econômica e social de uma cooperativa agropecuária. Neste trabalho, dar-se-á atenção aos capítulos, seções, artigos e itens que tratam da distribuição e movimentação de recursos financeiros e investimentos sociais no âmbito da organização empresarial cooperativada. Num segundo momento dar-se-á ênfase aos capítulos, seções, artigos e itens que tratam do ambiente institucional em organizações cooperativas agropecuárias.

A COTRISEL trata a movimentação e distribuição financeira principalmente nos: Capítulo II, art. 3º. (I e II) e art. 4º. (IV); Capítulo III, art. 9º. (VI e VII), art. 10º. (I, oportunismo); Capítulo IV, art. 19; Capítulo V, art. 22, art. 25, art. 27; Capítulo VI, Seção I, art. 47 (II e IV); Capítulo VII, art. 59 (VI, VIII e XIV); Capítulo XI, art. 82, art. 83, art. 84, art. 85, art. 86, art. 87, art. 88 e art. 89. No caso COTRISEL atem-se à movimentação e distribuição econômico-financeira do Capítulo XI {Do Exercício Social, Balanço Patrimonial, Demonstrativo do Resultado do Exercício (Sobras/Perdas) e Fundos Sociais}, artigo 82, nos seus itens I, II, III, IV (Sobras Líquidas em %); artigo 83 (Fundo Rotativo de Capital de Giro – opcional), itens I a VI; artigo 84 (Despesas da Sociedade); artigo 86 (Outros Fundos); artigo 89 (Revertem ao Fundo de Reserva), itens I e II.

O ambiente institucional na COTRISEL se reflete na redação dos: Capítulo I, art. 1º. (caput), Capítulo II, art. 4º. (IV); Capítulo III, art. 10º (caput), art. 12; Capítulo V, art. 25; Capítulo VI, artigos 29, 31, 42, e 43; Seção I – art. 47, &2; Capítulo VII, art. 55; Capítulo X, art. 79 (VII); Capítulo XII, art. 96; Capítulo XIII, art. 99; Capítulo XV, art. 102.

Assim, destacam-se para a COTRISEL os momentos a serem analisados com relação a alguns indicadores econômicos e sociais e sua inserção no ambiente institucional.

A CAMNPAL trata a movimentação e distribuição financeira principalmente nos: Capítulo III, artigo 3º., & 2º; art. 5º., inciso II (a, d); art. 6º.; art. 7º.; Capítulo IV, art.11 (&1 a &7); Capítulo V, art.12 (&12 a &4); art.13 (&12 a &4); Capítulo VII, art.25 (IV); Capítulo XI, art. 38 (incisos I a VI); artigos 39, 41, 42, 43; Capítulo XIV. Artigos 47 e 48.

O ambiente institucional na CAMNPAL se reflete na redação dos: Capítulo I, art. 1º.; Capítulo II, art.2º; Capítulo III, art. 3º., art. 4º. (&3); art. 5º., art. 6º., art. 7º.; Capítulo IV, art.11; Capítulo VI, art. 14, art. 15, art. 24 (&4); Capítulo VII, art. 25 (&2); Capítulo IX, art.28 (&4); art.29, art. 31; Capítulo X, art.37 (& único); Capítulo XIII, art. 46 (&2); Capítulo XIV, art. 47, art. 50 e art. 51.

Assim, destacam-se para a CAMNPAL os momentos a serem analisados com relação a alguns indicadores econômicos e sociais e sua inserção no ambiente institucional.

2.5 A Cooperativa e a gestão administrativa e financeira

A gestão da organização cooperativa constitui o uso de práticas gerenciais coerentes com as características da organização e do ambiente onde ela está inserida, destaca Oliveira, J. F. (2008). No caso da gestão moderna, não importa se a prática gerencial é nova ou antiga, o que importa é que esta esteja coerente com as pessoas que vão aplicá-las. A coerência com a estrutura física e de pessoal da organização, levando em consideração as necessidades dos clientes, a situação dos concorrentes e o ambiente institucional (regras do jogo) é necessária. Um dos desafios das cooperativas e do cooperativismo é a legitimação e transparência. Elas precisam ser reconhecidas para que as organizações tenham uma imagem positiva dentro da sociedade em que se inserem.

A cooperativa tem que ser valorizada pelo próprio cooperado, destacam Lima; Santos (2008). Apesar de ser seu proprietário, muitas vezes o associado não se sente como tal. Então, quanto mais a direção da cooperativa conduzir a esta legitimação, maior e melhor será o apoio de seus associados, bem como de seus funcionários e até mesmo, de forma circular, de seus próprios dirigentes.

O documento *Evolução do Cooperativismo no Brasil*, Brasil (2006), destaca que o enfoque é identificar estratégias bem-sucedidas de cooperativas quanto à melhoria da qualidade de vida, usando os casos em análise como exemplos a serem seguidos.

No Brasil, constatou-se que as cooperativas pesquisadas passaram por momentos de crise e conseguiram superá-los buscando a profissionalização e a diversificação de produtos. O trabalho apontou a necessidade de um melhor planejamento das ações das cooperativas e de mais equilíbrio entre a gestão empresarial e a preocupação social e educativa com os associados.

Outra citação relativa ao tema Brasil (2006) relata que o trabalho dos brasileiros identificou algumas dificuldades na forma de administração das cooperativas. É preciso ter força organizacional para manter o quadro de cooperados em ação. A cooperativa pode dar muito certo, desde que seja bem planejada, direcionada, e com objetivos definidos.

A cooperativa, conforme Setti (2008) é uma associação autônoma de pessoas que se unem para satisfazer as aspirações econômicas, sociais e culturais comuns de um determinado grupo. Neste sentido, Setti (2008) apresentou diversos motivos pelos quais a cooperativa é importante, como ponto de equilíbrio de mercado, geração de emprego, viabiliza a atividade dos cooperados, além de representá-los, investe na educação, promove desenvolvimento regional, dentre outros.

A cooperativa é uma empresa que deve ser analisada a partir de suas características organizacionais, apresenta Oliveira Jr. (2008), deve-se observar a capacidade de coordenação de um complexo sistema de relações entre agentes econômicos, por exemplo, os produtores rurais e as cooperativas, as cooperativas e a unidade da cooperativa central, **cooperativa e fornecedores grifa-se**, cooperativas e distribuidores, cooperativas e consumidores.

A tomada de decisão na cooperativa é democrática, o que traz vantagens e desvantagens, apresenta Cançado (2007). As desvantagens são a demora do processo decisório e a possibilidade de formação de grupos rivais dentro da organização, o que pode inviabilizar o próprio processo de tomada de decisão. Por outro lado, a tomada de decisão democrática traz comprometimento ao quadro social, pois quando se participa do processo de tomada de decisão passa-se a ser co-responsável pela sua implementação e pelos seus resultados.

Segundo destaca Oliveira, J. F. (2008), de nada vale fazer uso de tecnologia gerencial cujas práticas não estejam relacionadas com as características da organização cooperativa, bem como do seu contexto, e que não leve em consideração aspectos relacionados ao

cooperado, ao cliente e aos funcionários que fazem parte do ambiente organizacional da cooperativa.

Com relação a gestão, Oliveira, J. F. (2008) entende que ao manter sua forma organizacional baseada em princípios doutrinários, tendo como lastro o ideário da igualdade, da solidariedade, da fraternidade e da liberdade, o modelo de gestão deve abranger os padrões de governança, as alianças estratégicas, as redes de empresas em torno das cooperativas, a implantação de um planejamento estratégico que contemple também estratégias financeiras, processos de educação, capacitação e formação de cooperados, dirigentes, funcionários, incluindo um processo de formação de sucessores dos próprios cooperados e dos dirigentes. Reforça a argumentação explicando que o processo deve estar alinhado às tendências e perspectivas da nova geração de cooperativas baseada em uma nova divisão dos direitos de propriedade e na concepção das relações contratuais no ambiente cooperativo.

Pode-se observar que os termos utilizados acima pelo autor, como governança, alianças estratégicas, redes de empresas, corporativas, cooperativas, cooperados, dirigentes, direitos de propriedade e relações contratuais são referenciais do escopo da NEI, além de outras, e que foram inseridos nesta análise.

A organização do trabalho e da produção por meio de cooperativas pode aumentar efetivamente as possibilidades de resultado dos associados entende Cançado (2007). Além do aumento do poder de barganha, tanto para compra, quanto para venda; a otimização dos recursos e os ganhos de escala possíveis nestes empreendimentos; a própria noção de cooperação (operação em conjunto) traz a nítida possibilidade de relações econômicas e sociais além das da lógica capitalista pura.

A gestão financeira segundo Nunes (2008) é uma das tradicionais áreas funcionais da gestão, encontradas em qualquer organização e à qual cabem as análises, decisões e atuações relacionadas com os meios financeiros necessários à atividade da organização. Desta forma, a função financeira integra todas as tarefas ligadas à obtenção, utilização e controle de recursos financeiros. Em outras palavras, a função financeira integra: 1) a determinação das necessidades de recursos financeiros (planejamento das necessidades, a inventariação dos recursos disponíveis, a previsão dos recursos libertos e o cálculo das necessidades de financiamento externo); 2) a obtenção de financiamento da forma mais vantajosa (tendo em conta os custos, prazos e outras condições contratuais, as condições fiscais, a estrutura financeira da empresa); 3) a aplicação criteriosa dos recursos financeiros, incluindo os excedentes de tesouraria (por forma a obter uma estrutura financeira equilibrada e adequados níveis de eficiência e de rentabilidade); 4) a análise financeira (incluindo a coleta de

informações e o seu estudo a fim de obter respostas seguras sobre a situação financeira da empresa); 5) a análise da viabilidade econômica e financeira dos investimentos. Num grifo do autor pode-se inferir que todos os aspectos levantados irão influir na forma de gestão e governança imprimida pela organização cooperativa. Em sua análise mostra que é difícil encontrar uma definição universalmente aceita para o conceito de gestão. Apesar de este ter evoluído muito ao longo do último século, existe algum consenso, que este deva incluir um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, como anteriormente descritos, a fim de serem atingidos os objetivos propostos.

2.6 As Cooperativas e as demonstrações contábeis

A contabilidade tem a finalidade de mostrar a situação onde as organizações com ou sem fins lucrativos se encontram em termos de posicionamento patrimonial, financeiro, e de rentabilidade, utilizando para isso as demonstrações contábeis ou financeiras.

Dois são os instrumentos principais que resumem estas demonstrações: o balanço patrimonial e o demonstrativo do resultado do exercício (DRE). Estes dados mostram fatos administrativos e de gestão realizados em períodos passados. Gerar e interpretar informações a partir de dados contábeis é mostrar a fotografia da organização no seu desenvolvimento econômico e financeiro.

De acordo com Iudícibus (1995) apud Gozer et al. (2007, p. 3), a contabilidade pode ser conceituada como o método de identificar, mensurar e comunicar as informações econômicas, a fim de possibilitar decisões e julgamentos adequados por parte dos usuários dessas informações.

Ainda segundo Iudícibus (2000) a contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.

Quando os dados e informações são oriundos de cooperativas agropecuárias a credibilidade e confiabilidade são os pontos fortes da análise econômica e financeira. Em seus estudos Crepaldi (2006) descreve que existem muitas razões para não se duvidar dos relatórios financeiros apresentados. Justifica esta afirmativa quando reforça que as auditorias,

as instruções normativas das Bolsas de Valores e da Comissão de Valores Mobiliários – CVM – além da fiscalização realizada pelos órgãos do Governo, asseguram um elevado nível de integridade às demonstrações financeiras das empresas. Cabe destacar aqui que as organizações cooperativas, a partir de 1988, pela Constituição Federal do Brasil, não são passíveis de fiscalização.

Concorda-se com Crepaldi (2006) ao dissertar-se sobre o tema e reforçam-se as suas afirmativas quando se inclui a participação do associado e do ambiente institucional, pois o desenvolvimento de cooperativas envolve a cultura, a doutrina, a tradição da cooperação, a participação de fornecedores e clientes e da sociedade organizada local, estadual, nacional. No mesmo livro Crepaldi (2006, p. 295) o autor apresenta que:

A estrutura financeira de uma Empresa Rural pode ser analisada através das principais contas que aparecem nas Demonstrações Financeiras, dos quais destacamos: a) Relatório da Diretoria – presta informações aos acionistas, **aos associados e cooperados em cooperativas grifa-se**, sobre os diversos aspectos do desempenho e de perspectivas da empresa relativas a estratégias de vendas, compras, produtos, expansão, efeitos conjunturais, legislação, política financeira, de recursos humanos, resultados alcançados, planos e previsões; b) Demonstrativos financeiros – Balanço Patrimonial, Demonstrações de Resultado de Exercício, Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados, **Sobras e Perdas quando trata-se de cooperativas grifa-se**, Demonstração de Mutação do Patrimônio Líquido e Demonstração de Origens e Aplicação de Recursos; c) Notas Explicativas; e d) Parecer dos Auditores Independentes.

Ao desenvolver a coleta de dados comprova-se as afirmações de Crepaldi (2006) anteriormente, e as análises realizadas nas duas cooperativas foram com base nos documentos apresentados.

Gimenes; Uribe-Opazo apud Carvalho; Bialoskorski Neto (2007) com a utilização de técnicas estatísticas multivariadas, especialmente a análise discriminante e a análise de probabilidade condicional, desenvolveram um trabalho com objetivo de provar, com evidências empíricas, que os demonstrativos contábeis fornecem informações valiosas sobre o processo de deterioração dos índices financeiros de cooperativas agropecuárias. O trabalho concluiu que existe essa relação estatística e os demonstrativos contábeis das cooperativas podem fornecer informações valiosas e seguras para antecipar situações de desequilíbrio financeiro.

2.7 As Cooperativas e os indicadores sócio-econômicos

A gestão eficiente e eficaz de uma cooperativa promove a aproximação e organização dos produtores através do incentivo a acesso a mercados, de cunho nacional e internacional, conferindo melhores preços, agregação de valor aos produtos e serviços, conhecimento e adoção de novas tecnologias via assistência técnica e, melhoria de qualidade de vida (política, econômica, ambiental e sócio-educacional). Os indicadores mostram o rumo seguido e orientam a tomada de decisão na busca desses interesses.

Em suas formas puras as organizações empresariais podem ser classificadas como as que buscam a obtenção de lucro e as que buscam objetivos sociais. As cooperativas agropecuárias, por sua vez, além das sobras, buscam objetivos sociais, predominantemente, dificultando a avaliação de seu desempenho e tornando complexa a determinação de sua performance, pois envolvem valores qualitativos e quantitativos.

Os indicadores de desempenho econômico-financeiros e sociais, segundo Crepaldi (2006), são considerados basicamente como as contas isoladas e as relações entre contas e/ou grupos de contas. A base dos indicadores já está construída, mas poderão ser identificados e desenvolvidos outros, possivelmente adequados, às diferentes situações e necessidades de cada organização.

Os administradores, por meio dos indicadores financeiros e/ou sociais, poderão tomar as decisões gerenciais necessárias, visando corrigir desvios que venham a prejudicar a performance dos negócios e sua competitividade. Existe um grande número de indicadores, mas trabalha-se com aqueles que se julga necessário, esperando uma boa contribuição para as organizações cooperativas.

O cálculo ou determinação dos indicadores de desempenho poderá ser realizado ex-ante, durante e ex-post o acontecimento das atividades operacionais da organização cooperativa. Ao ser realizado ex-ante, vai-se planejar (prever) as atividades; ao realizar-se durante, vai-se controlar (acompanhar a evolução das variáveis) as atividades e, ao realizar-se ex-post, vai-se avaliar as atividades, isto é, comparar o planejado com o realizado. Os resultados obtidos facilitarão a tomada de decisões, que dentre as quais poderá estar manter, ampliar, corrigir e até encerrar as atividades da organização cooperativa.

Administradores, empregados e sociedade em geral necessitam constantemente monitorar o desempenho de suas companhias, conforme Campbell (1997) apud Fischmann;

Zilber (1999). Entretanto, nem todas as medidas de desempenho que são necessárias são encontradas nos tradicionais relatórios financeiros.

Para esta análise dá-se atenção à estruturação de indicadores de desempenho financeiro e social que ofereçam aos atores sociais uma visão real e inter-relacionada da empresa. O objetivo esperado é que se faça a ligação entre as informações dos indicadores com o planejamento e a tomada de decisões estratégicas. Além disso, os mesmos servem para análises e comparações entre as organizações estudadas.

O contabilista e pesquisador Pereira (2003) em seu trabalho sobre gastos e investimentos em cooperativas brasileiras destaca que em nosso país, tanto no campo teórico como prático, a ênfase dada na contabilidade das sociedades cooperativas é sobre o aspecto econômico-financeiro, acompanhando muito de perto as empresas com fins lucrativos.

Fischmann; Zilber (1999) destacam que de acordo com Parmenter (1998:61), a diretoria deve estar consciente da significância de se focalizar os indicadores-chave de desempenho que possam refletir o pulso da organização. Na mesma linha Atkinson (1998) enfatiza que o sistema deve focar a atenção sobre variáveis que são críticas para o sucesso da organização e a partir de sua identificação estruturar sistemas de compensação baseados no desempenho de seus contribuintes.

Numa outra visão do cooperativismo, Bialoskorski Neto (1994) destaca que as cooperativas apresentam problemas de monitoramento dessas relações e nem sempre o principal tem suficiente informações para acompanhar as atividades do agente. As assimetrias de informação são significativas, e há problemas de gestão. Aqui também pode-se destacar o relacionamento com a teoria de *agency* e da economia institucional, considerando respectivamente, o principal e o agente, e as informações assimétricas e limitadas entre diretoria, gerentes e associados, estes últimos proprietários do empreendimento.

Esta visão econômico-financeira compõe basicamente o estado da arte dos sistemas de acompanhamento, especialmente porque os dados e informações, fundamentalmente provinham de demonstrativos contábeis das empresas. Mais recentemente, no entanto, conforme Rangone (1987:208) apud Fischmann; Zilber (1999), acadêmicos, consultores e especialistas têm apontado a necessidade de ligar a própria administração da contabilidade à estratégia, realçando, também, a importância de se utilizar medidas não financeiras como meios de se avaliar o seu desempenho.

Precursosores do *balanced scorecard*, que é uma metodologia de monitoramento empresarial, segundo Kaplan e Norton (1992) apud Fischmann; Zilber (1999), destacam que cada companhia teria um diferente *scorecard* desde que cada estratégia corporativa fosse

diferente. Alguns tipos de *balanced scorecard* poderiam conter indicadores abrangendo, além da área financeira, outras relativas a serviços ao consumidor, recursos humanos, desenvolvimento do produto, processamento de ordens de entrega, estoques, *turn over* de empregados, etc..

Entre os especialistas, os indicadores constituem a metodologia de análise mais empregada e tem como objetivo fornecer uma visão ampla da situação econômico-financeira das empresas. Além disso, Matarazzo (1997) apud Carvalho; Bialoskorski Neto, (2007, p. 4) apresenta que à medida que se acrescentam índices à análise de desempenho financeiro das empresas há uma redução do benefício informacional marginal proporcionado, ou seja, o acréscimo no número de indicadores provoca um rendimento decrescente, além de proporcionar um aumento dos custos. O autor sugere que o número ideal de índices de avaliação de desempenho de empresas industriais e comerciais seja de no mínimo quatro e não ultrapasse onze indicadores.

Apesar das medidas financeiras sofrerem críticas, elas devem ser desenvolvidas na avaliação de resultados e de desempenho em cooperativas agropecuárias, considerando que são capazes de identificar evidências concretas dos efeitos dos atos e fatos administrativos da organização.

Destaca-se a análise de Takashina; Flores (1996) apud Fischmann; Zilber (1999) onde afirmam que indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações. Possibilita o estabelecimento de metas e o seu desdobramento porque os resultados são fundamentais para a análise crítica dos desempenhos (econômicos e sociais), para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento, cujos desempenhos causem maior impacto no sucesso da organização e permitam avaliação no período, em relação às metas e a outros referenciais. Com este procedimento estarão subsidiando a tomada de decisões, apontando níveis, tendências e comparações, conforme segue: • Níveis - patamar em que os resultados se situam no período; • Tendência - variação do nível dos resultados em períodos consecutivos; e • Comparação: feita em relação a indicadores compatíveis de outros produtos, outras unidades de negócio ou outras organizações, visando parâmetros de referência para os resultados obtidos.

Este enfoque destaca a metodologia aplicada nesta dissertação que é a utilização de análises horizontais e verticais em relatórios contábeis de organizações cooperativas agropecuárias. Neste estudo de caso múltiplo, o sistema permite comparar o desempenho de diferentes organizações cooperativas, pois o interesse é balancear medidas econômicas e não

econômicas (sociais) para a construção de um empreendimento de sucesso, administrando, ligando e envolvendo pessoas.

Essa é uma área de estudos que carece de metodologia apropriada segundo Bialoskorski Neto (2002) e se apresenta como um tema de fronteira acadêmica pela forma que tratará o desempenho de organizações de fins econômicos, mas também de fins sociais e sem fins de obtenção de lucros, o que torna a análise muito particular e importante.

Nesta dissertação a identificação e seleção dos indicadores foram possíveis, por isso apresenta critérios para se conhecer a realidade da organização, atual e passada, e estabelecer medidas para melhorias a serem obtidas. Este trabalho apresenta algumas barreiras, pois envolve tempo e custo, que foram minimizados, e disponibilidade de informações e de dados, internos e externos aos empreendimentos, com consistência e fidedignidade. Toda a organização deverá calibrar seu sistema de gestão por meio de indicadores adequados. Neste caso, a organização cooperativa poderá gerar indicadores por Departamento ou Unidade/Núcleo, quando a contabilidade individualizada assim o permitir.

Oliveira, G. P. (2008) entende que:

Dois indicadores econômicos marcaram 2007. O primeiro deles foi o crescimento das taxas de empregos nas cooperativas que atingiram a marca de 250,9 mil postos. O faturamento das cooperativas também se destacou: superou os R\$ 72 bilhões. Os 13 ramos de atividade juntos atingiram o patamar de 6% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, totalizando R\$ 126 bilhões. Deste total, R\$ 60 bilhões foram gerados pelo Ramo Agropecuário. O cooperativismo no campo representou, em 2007, 2,85% do PIB brasileiro e 47,45% do PIB do cooperativismo. São estimados 25 milhões de brasileiros envolvidos em cooperativas no País. Destes, cerca de 7,6 milhões de pessoas atuaram diretamente no cooperativismo, no ano passado.

Questões relativas aos próprios sistemas de produção das informações nas empresas impedem, segundo Fischmann; Zilber (2008), no mínimo, a sua disponibilidade e, assim, também a eficácia de qualquer sistema de indicadores. Outra dificuldade é a impossibilidade de se obter dados que reflitam períodos de tempo menores como mensais, semanais e, eventualmente, diários, e relatam que essas situações inibem, na verdade, não apenas a eficácia ou a viabilidade de um sistema de indicadores de desempenho, mas a própria gestão estratégica.

Dessa forma, sistemas de planejamento e de gestão estratégica e, particularmente, de indicadores de desempenho, presumem anteriormente a existência de uma rede de informações confiáveis e contínuas. Por outro lado, a determinação de um indicador, quantificável e mensurável pode exigir antes de sua implantação, a sistematização de dados, determinando-se formas de sua obtenção e tratamento ao longo do tempo.

Os autores que descrevem sobre indicadores em cooperativas destacam diferentes tipos conforme a área de estudo, o foco da análise, o interesse da organização, etc.

Em função disto, a identificação, a seleção e a geração de indicadores econômico-financeiros e de cunho social é determinada com base em informações contempladas principalmente no estatuto social, em relatórios contábeis e da diretoria, levando-se em consideração o período de tempo anual (exercício anual).

2.8 Os Conceitos Básicos

2.8.1 A Organização

Pode-se estabelecer como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, em grupo, ou individualmente, de forma coordenada e controlada, num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objetivo pré-determinado através da afetação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, com as funções de planejar, organizar, liderar, controlar e avaliar (NUNES, 2008).

Quando fala-se em organização cooperativa, aceitando e concordando com a legislação vigente (Lei 5.764/71), entende-se que o número mínimo de participantes deverá ser de vinte (20) pessoas, legalmente emancipadas.

2.8.2 A Cooperação

Em seus trabalhos e estudos sobre sociedades cooperativas Pereira (2003) apresenta que conforme Baldus; Willens, apud Pinho (1966), do ponto de vista sociológico, "Cooperação é uma forma de integração social e pode ser entendida como ação conjugada em que pessoas se unem de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo". A Cooperação pressupõe necessariamente a liberdade de trabalhar em comunidade. Assim, a cooperação possui duas condições importantes e imprescindíveis: liberdade e comunidade; trabalho livre e grupal. A cultura da cooperação é uma filosofia baseada em conceitos e

valores humanísticos como solidariedade, confiança e organização funcional de grupos. Tem como propósito substituir o individualismo pela ação coletiva, a ajuda mútua.

A cooperação se dá, principalmente, a partir das necessidades de sobrevivência de pessoas ou população, seja por carência de emprego e renda, seja por catástrofes ou guerras, seja por não satisfação das necessidades básicas socioeconômicas e culturais.

É a prática da confiança em seus pares, transformando problemas em oportunidades, de modo criativo, construtivo e cooperativo, articulando-se em mutirões, associações, cooperativas, consórcios, parcerias e outros tipos de enlances organizacionais.

Visa a construção de melhores níveis de qualidade de vida, por meio de acesso a condições básicas de vida (educação, saúde, habitação, transporte, alimentação, lazer, cultura, arte, esporte, trabalho, produção, mercado) e, principalmente, a flexibilidade tão necessária para enfrentar as turbulências, descontinuidades e incertezas de nossos tempos.

Quando organizada segundo estatutos previamente estabelecidos, a cooperação dá origem às cooperativas (PEREIRA, 2003).

2.8.3 O Cooperativismo

O termo cooperativismo vem da palavra “cooperar” que, segundo Pereira (2003), significa unir e coordenar os meios e os esforços de cada indivíduo para realização de atividade comum, visando alcançar um resultado procurado por todos. Estudos comprovam que havia cooperação entre os homens desde os seus primórdios, estando sempre associada às lutas pela sobrevivência, às crises econômicas, políticas e sociais, bem como às demais mudanças ambientais.

Cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social, segundo o SESCOOP (2004). Seus princípios fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. A Doutrina Cooperativista é a essência, é a melhoria do nível de vida do homem em geral. O Movimento Cooperativista busca o equilíbrio social de maneira inteligente, harmônica e justa. Seu princípio básico é o da solidariedade humana e social, pois visa resolver problemas individuais de uma maneira grupal.

2.8.4 A Cooperativa

A legislação vigente (Código Civil Brasileiro de 2002 e a Lei 5.764/71) define cooperativa da seguinte forma:

As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria e, independentemente de seu objeto, a Lei (parágrafo único, art. 982, Código Civil Brasileiro, 2002) as classifica como sociedades simples, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados (art. 4º da Lei 5.764/71).

Resumindo os destaques da legislação brasileira pode-se formalizá-la como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados.

Em sua conceituação Setti (2008) destaca que a cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem para satisfazer as aspirações econômicas, sociais e culturais comuns de um determinado grupo.

Já o conceito do SESCOOP/DF mostra que

Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns a seus integrantes, e constitui-se numa empresa de propriedade coletiva, a ser democraticamente gerida. (Sescoop/DF, 2004, p. 08).

Revisando os trabalhos de Pereira (2003) vê-se que numa visão simplificada, o mesmo entende que cooperativa deve ser uma sociedade de pessoas, estas democráticas e empresariais, que atendem a legislação e finalidade específicas, buscando a solução de problemas econômicos e sociais comuns aos seus membros, aos seus funcionários e à sua comunidade.

2.8.5 A Gestão

Pela revisão da literatura observa-se que existe um pensamento relativo a que este deva incluir um conjunto de tarefas que procuram garantir uma resposta eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-

determinados (NUNES; OLIVEIRA, 2008). Cabe à gestão a otimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais, fundamentadas na coleta e tratamento de dados e de informações relevantes. Por essa via, contribuir para o seu desenvolvimento, para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários, e para a satisfação de necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular.

2.8.6 A Gestão Financeira

Nos seus estudos Nunes (2008) apresenta que a gestão financeira é uma das tradicionais áreas funcionais da gestão, encontradas em qualquer organização e à qual cabem as análises, decisões e atuações relacionadas com os meios financeiros necessários à atividade da organização. Desta forma, a função financeira integra todas as tarefas ligadas à obtenção, utilização e controle de recursos financeiros. Por outras palavras, a função financeira integra: a) a determinação das necessidades de recursos financeiros (planejamento das necessidades, a inventariação dos recursos disponíveis, a previsão dos recursos libertos e o cálculo das necessidades de financiamento externo); b) a obtenção de financiamento da forma mais vantajosa (tendo em conta os custos, prazos e outras condições contratuais, as condições fiscais, a estrutura financeira da empresa); c) a aplicação criteriosa dos recursos financeiros, incluindo os excedentes de tesouraria (por forma a obter uma estrutura financeira equilibrada e adequados níveis de eficiência e de rentabilidade); d) a análise financeira (incluindo a recolha de informações e o seu estudo por forma a obter respostas seguras sobre a situação financeira da empresa); e) a análise da viabilidade econômica e financeira dos investimentos.

2.8.7 A Contabilidade

A contabilidade pode ser conceituada como o método de identificar, mensurar e comunicar as informações econômicas, a fim de possibilitar decisões e julgamentos adequados por parte dos usuários dessas informações, de acordo com Iudícibus (1995) apud Gozer (2007). Ainda segundo Iudícibus (2000) apud Gozer (2007), a contabilidade é,

objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.

A contabilidade restringe apenas ao registro dos fatos contábeis, segundo Franco (1992), que é função da escrituração. As funções contábeis vão além do simples registro de fatos administrativos, procurando suas causas e dando-lhes interpretações. A investigação das causas dos fenômenos contábeis é função da análise financeira.

Partindo das informações fornecidas pelo sistema de informação contábil, através de seus meios de comunicação, pode-se afirmar que, tendo em mãos os dados levantados e preparados pela contabilidade, os gestores podem desenvolver análises financeiras para identificar o seu desempenho. Poderão traçar paralelos com outras empresas de mesmo ramo de atividade, podendo através de índices corrigirem eventuais problemas, e tomarem decisões de forma mais segura e fundamentada, segundo Oliveira; Müllher; Nadamura (2000) apud Gozer (2007).

2.8.8 A Análise Financeira

A análise financeira de acordo com Padoveze (1996) apud Gozer (2007), constitui-se num processo de meditação sobre os demonstrativos contábeis, objetivando uma avaliação da situação da empresa, em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros.

Moreira (2003) apud Gozer (2007) ainda a conceitua como sendo o estudo que propicia avaliar o patrimônio das empresas e das decisões tomadas, tanto em relação ao passado retratado nas demonstrações financeiras como em relação ao futuro espelhado no orçamento financeiro. Esta avaliação é feita através de exame da decomposição dos elementos dos demonstrativos contábeis e da comparação destes entre si. Objetiva dar uma visão entre certos períodos, com a finalidade de emitir um relatório que demonstre sua situação evolutiva dentro do período analisado, bem como entre os elementos que compõem o patrimônio, observando se as decisões e as medidas adotadas por seus administradores têm trazido resultados positivos ou necessitam de ajustes imediatos, e gerando informações aos diversos usuários.

Salienta-se que a importância da análise de demonstrativos contábeis, não se restringe apenas ao processo de tomadas de decisões. Ela atende diversos outros interesses que variam

de acordo com os usuários das informações, visto que, de acordo com Moreira (2003, p.18) apud Gozer (2007, p.5), há a possibilidade de visualização de todos os componentes do patrimônio e suas variações, assim como o comportamento econômico-financeiro de uma empresa, em períodos passados, permitindo projeções futuras.

2.8.9 Os Indicadores/Índices/Coefficientes

Os termos indicadores/índices/coeficientes foram tratados, nesta dissertação, somente como indicadores. São valores isolados e relações apuradas através de valores coletados nas demonstrações contábeis de empresas cooperativas. Têm como objetivo auxiliar a pessoa ou gestor, proprietário, acionista, associado ou cooperado, governo, fornecedores e clientes, e comunidade a desenvolver um acompanhamento da situação econômica, financeira e social num determinado momento ou num período de tempo a ser determinado.

Sobre o papel dos índices aos gestores, Nakagawa (1993), afirma que os administradores, todavia, se defrontam com a responsabilidade de solucionar grandes problemas de uma empresa fazendo a escolha entre alternativas, enfatizando aquelas alicerçadas em índices financeiros.

Em seu relatório sobre responsabilidade social o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2001, p. 30) entende que:

Os indicadores de desempenho social buscam expressar os impactos das atividades da empresa em relação ao público interno, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade, governo e sociedade em geral. Como já vem sendo demonstrado pelo mercado, a transparência e o bom desempenho nesses indicadores afetam positivamente a imagem corporativa, assim como se traduzem em diferenciais competitivos junto aos stakeholders.

Em pesquisas sobre os indicadores e sua utilização Pinheiro (1998) apud Gozer (2007), identifica alguns atributos relacionados aos mesmos, pois os indicadores são os meios ou instrumentos que podem revelar, ampliar ou confirmar as informações. Em uma organização cooperativa esta informação pode estar relacionada a elementos de gestão, como coordenação, organização, planejamento, direção e controle. Os indicadores representam uma linguagem comum entre os atores de uma comunidade, facilitando as tarefas de

comunicação, argumentação, tradução de conceitos e idéias subjetivas e complexas para uma terminologia comum/uniforme/padrão.

Em que pese a importância do uso de indicadores como instrumentos financeiros auxiliares à gestão, Neves (2003) apud Gozer (2007) destaca que se torna necessário alertar para o fato de que, assim como os números ratificam, também podem iludir ou conduzir a equívocos, sobretudo se analisados e interpretados à margem do contexto e da suas perspectivas, ou seja é possível que um indicador isolado se mostre insuficiente para análises e interpretações de ordens conclusivas, se torna assim altamente recomendável o uso de outros indicadores.

Ao se posicionarem sobre a combinação de indicadores econômicos e sociais em cooperativas Bialoskorski Neto; Nagano; Moraes (2006) apud Carvalho; Bialoskorski Neto (2007) entendem que a classificação por meio de variáveis econômicas tem maior poder de explicação para o desempenho dessas entidades do que a utilização de variáveis sociais.

Um índice nos estudos de Matarazzo (1995) apud Gozer (2007) significa a relação entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras, que busca evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa.

De acordo com MacArthur (1996), indicador de desempenho é a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades com o propósito de comparar com as metas especificadas. Já para Neely et al. (1996), indicador de desempenho é entendido como um meio utilizado para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma tomada de decisão feita pela empresa, permitindo as organizações saberem o que estão fazendo e quais os resultados de suas ações. Miranda; Silva (2002) ressaltam que os indicadores de desempenho desejáveis estão relacionados à definição das mensurações que de fato devem ser consideradas, bem como dos atributos de desempenho relevantes que serão adotados como referência de avaliação.

Na opinião de Rodrigues; Schuch; Pantaleão (2003), os indicadores são ferramentas centrais por permitirem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e por possibilitar o planejamento de ações visando melhorias de desempenho. Fischmann; Zilber (2002) consideram que os indicadores de desempenho permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas e, eventualmente, corrigir e readequar o processo vigente de gestão. Verificando-se a qualidade da performance através da utilização dos indicadores de desempenho, os gestores podem tomar decisões mais seguras sobre as estratégias da organização, uma vez que possuem informações específicas para fins gerenciais.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é aplicada, segundo sua característica, buscando gerar conhecimentos para aplicações práticas. Descritiva, quando se busca características de determinada população, fenômeno, utilizando-se questionário, documentos e entrevistas na coleta de dados; e qualitativa, na forma de abordar-se a questão de pesquisa. É quantitativa quando se aplica às análises horizontal e vertical dos dados contábeis.

A dissertação realizada não é conclusiva, caracterizando-se como exploratória, onde se busca identificar o maior número de alternativas. Estas deverão ser novamente testadas e confirmadas em outros trabalhos a serem desenvolvidos.

A finalidade deste trabalho não foi colocar em cheque quais são os melhores indicadores econômicos e sociais para o planejamento, controle, acompanhamento e avaliação de cooperativas agropecuárias ou qual modelo de gestão financeira deve ser adotado, mas responder a seguinte questão da dissertação: os indicadores econômico-financeiros e sociais selecionados são igualmente importantes para a gestão das cooperativas agropecuárias?

3.1 O Método de estudo

O estudo foi implementado através do Método de Estudo de Caso Múltiplo que, segundo Yin (1989) apud Bressan Filho (1999) salienta as evidências dos casos múltiplos, onde são reconhecidas como mais fortes do que as evidências de caso único. Neste estudo Yin (1989) afirma que o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real. De acordo com Yin (1989), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada para o estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Comentando sobre este método qualitativo, referenciado com outros autores, segundo Bonoma (1985) apud Bressan Filho (1999) um fenômeno é amplo e complexo, quando o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre.

Ao elaborar a pesquisa, o investigador estabeleceu procedimentos que visaram maximizar os resultados a serem obtidos com utilização destas fontes de evidência. Para auxiliá-lo nesta tarefa, Yin (1989) apud Bressan Filho (1999) recomenda a aplicação de três princípios: 1. Princípio do Uso de Múltiplas Fontes de Evidência - esta é uma característica dos Estudos de Caso e o uso de múltiplas fontes de evidência pode ajudar o investigador a abordar o caso de forma mais ampla e completa, além de pode fazer cruzamento de informações e evidências; 2. Princípio da Criação de um Banco de Dados do Estudo de Caso - para se registrar todas as evidências, dados, documentos e reportes sobre o caso em estudo e para torná-los disponíveis para consultas; 3. Princípio da Manutenção de uma Cadeia de Evidências - que deve ser seguido para melhorar a fidedignidade do estudo do caso e tem como objetivo explicitar as evidências obtidas para as questões iniciais e como elas foram relacionadas às conclusões do estudo, servindo de orientação para observadores externos ou para aqueles que farão uso dos resultados do estudo. Esse desenvolvimento permite que o conhecimento seja mais amplo, detalhado e explorado com base em vários aspectos.

Considerando que o estudo de caso múltiplo foi o método utilizado para o desenvolvimento desta dissertação, este estudo não poderá ser generalizado, nem se tornar um padrão para o sistema cooperativo agropecuário do Rio Grande do Sul. Pela sua caracterização como exploratório, poderá servir como subsídio para futuros estudos envolvendo a análise da gestão destas cooperativas e suas conseqüências contábeis, por meio da geração, análise e comparação de indicadores econômico-sociais e financeiros.

As unidades de análises consideradas são duas cooperativas agropecuárias, sendo que a metodologia utilizada engloba a análise da evolução histórica, a análise da gestão administrativa e contábil, e de relacionamento entre esta evolução, a gestão e os elementos do ambiente institucional e organizacional em que elas se encontram.

A evolução das cooperativas agropecuárias contempla seis fases características que foram: ex ante das cooperativas, constituição, desenvolvimento, expansão e consolidação, atual, e futura. As informações em cada fase estão imbricadas mostrando um inter-relacionamento dos assuntos. Para encerrar este item é organizada uma análise convergente, onde se evidencia os pontos em comum das organizações cooperativas.

A análise é qualitativa, descritiva e baseada nas informações obtidas de diferentes maneiras. Trabalha-se com cooperativas agropecuárias relacionando-as em seu ambiente institucional e organizacional.

3.2 Framework: O Produtor Rural e as Estruturas Organizativas

Na Figura 1 destaca-se as diferentes ações que os produtores rurais, organizados na forma associativista, podem exercer com relação a sua gestão no contexto de uma cadeia produtiva. Ao mesmo tempo, destaca-se a questão de pesquisa em estabelecer, identificar e historicizar as relações da Gestão em Cooperativas Agropecuárias, por meio do uso de indicadores de desempenho, sob a lente da Teoria da Nova Economia Institucional. As cooperativas agropecuárias focadas foram a CAMNPAL e a COTRISEL, ambas no Estado do RS.

MONTANTE

EMPRESAS COOPERATIVAS
EMPRESAS NÃO COOPERATIVAS

PRODUTORES RURAIS

ESTRUTURAS ORGANIZATIVAS

MUTIRÃO
PARCERIAS
CONSÓRCIOS
CONDOMÍNIOS
ASSOCIATIVISMO



JUSANTE

EMPRESAS COOPERATIVAS
EMPRESAS NÃO COOPERATIVAS

CONSUMIDORES FINAIS

Figura 1 – Ações Organizativas do Produtor Rural

3.3 A Área da Pesquisa

3.3.1 COTRISEL

A Cooperativa Triticola Sepeense Ltda. – COTRISEL – foi fundada e está sediada no Município de São Sepé, RS. Apresenta, atualmente, 23 núcleos, com mais de 4.000 associados e oferece mais de 600 empregos diretos. Distribui-se por mais de cinco municípios do RS.

3.3.2 CAMNPAL

A Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda. – CAMNPAL – foi fundada e está sediada no Município de Nova Palma, RS. Apresenta, atualmente, 5 núcleos, com mais de 2.000 associados e oferece mais de 300 empregos diretos. Distribui-se por mais de cinco municípios do RS.

3.4 Os Indicadores considerados

3.4.1 Coeficientes, Quocientes e/ou Índices

Os coeficientes e/ou quocientes selecionados são os indicadores econômico-financeiros e não-financeiros. Os principais estão ligados ao patrimônio, à liquidez, ao endividamento, ao financiamento, à lucratividade e outros relacionados aos associados, não associados, produção, agroindústria, assistência técnica, recursos humanos, impostos e em outras relações que se fazem necessárias analisar.

3.4.2 Contas Isoladas

Estas contas isoladas selecionadas, contabilmente determinadas e registradas conforme balanços econômico-financeiros anuais e relatórios da diretoria são aquelas que provocam interferências nos coeficientes e/ou quocientes. Algumas contas isoladas poderão funcionar como indicadores e, neste caso, serão analisadas como tal. Dentre elas destacam-se os ingressos ou receita bruta, e as sobras e perdas para a AGO.

3.5 A Coleta de dados

As informações qualitativas foram coletadas por meio de entrevistas semi-estruturadas com pessoas qualificadas. Os levantamentos quantitativos foram obtidos de Relatórios Anuais da Diretoria, Demonstrações Contábeis, Balanços Anuais, Resultados de Exercício e das definições estatutárias individualizadas, todos considerados como informações secundárias. Outras informações e dados necessários foram coletados como primários junto aos associados, dirigentes, conselheiros, executivos e funcionários.

Por conseguinte, os dados coletados foram de origem primária e secundária, conforme a necessidade da unidade de análise* utilizada. Coletaram-se informações em duas cooperativas agropecuárias, consideradas como a amostra da pesquisa, da Região Centro do Rio Grande do Sul, em organizações públicas e privadas, e em bibliografias afins.

**entende-se por unidade de análise os seguintes aspectos: um indivíduo, um grupo social, uma decisão, um programa, a implantação de processo ou processos, conjunto de relações ou toda uma cultura, e uma mudança organizacional (BRESSAN FILHO, 1999).*

3.6 Análise dos Dados

A questão de pesquisa da dissertação se traduz em responder a pergunta: os indicadores econômico-financeiros e sociais selecionados são igualmente importantes para a

gestão das cooperativas agropecuárias?

Para atender o primeiro objetivo específico mostra-se as fases evolutivas ex-ante, a constituição, o desenvolvimento, a estruturação, a expansão e consolidação, o momento atual e a perspectiva futura das cooperativas agropecuárias. Após, faz-se uma análise descritiva quali-quantitativa destacando-se a comparação intra e inter organizações nos aspectos de seus ambientes institucionais e organizacionais.

Aplicam-se os indicadores selecionados e faz-se a análise comparativa entre os diferentes valores no período de 2003 a 2008. Associam-se os aspectos evolutivos das organizações cooperativas, focados nos seus registros contábeis.

Ao considerar a questão de pesquisa e os diferentes objetivos específicos propostos viu-se a necessidade de tratamentos alternativos para as suas análises. A evolução cooperativa se tratou de forma descritiva e qualitativamente; a gestão e os indicadores econômico-financeiros e sociais de forma quali-quantitativa e descritiva; e a análise comparativa e o ambiente institucional de forma descritiva e quali-quantitativa.

A origem dos dados para a identificação e determinação dos principais indicadores foram os demonstrativos contábeis e relatórios da diretoria das cooperativas agropecuárias. Estes valores foram especificados por área, tais como: estrutura patrimonial, resultados, atendimento ao associado, endividamento, rentabilidade e eficiência operacional. Dissertou-se sobre os aspectos patrimonial e econômico-financeiro, considerando a limitação na disponibilidade de tempo, recursos financeiros e disponibilidade de informações.

A delimitação foi especificada com base nas análises do relatório da diretoria e do estatuto social de duas empresas cooperativas, envolvendo indicadores econômico-sociais, por meio de comparação simples, dentro de cada ano (análise vertical) e evolução no período de 2003 a 2008 (análise horizontal). Esta delimitação favorecerá e permitirá a continuidade e o desenvolvimento de novos estudos sobre as unidades de análise.

As demonstrações financeiras ou contábeis mostram a análise de desempenho da situação financeira e patrimonial das organizações cooperativas. Utiliza-se a decomposição de elementos através de levantamentos de dados que servem para fazer relações diversas entre si. Destaca-se a identificação dos elementos relevantes de cada entidade, com o objetivo de conhecer as realidades das organizações, ou seja, levantar os fatos administrativos de uma gestão sob determinado ponto de vista.

Analisa-se o Balanço Patrimonial que é a demonstração contábil destinada a evidenciar, qualitativamente e quantitativamente, numa determinada data, a posição patrimonial e financeira da organização cooperativa. As contas são classificadas segundo os

elementos do patrimônio evidenciados e agrupadas de modo a facilitar a organização das informações e a análise da situação financeira da empresa. É constituído pelo: ativo, passivo e patrimônio líquido. Com estes elementos ou contas elaboram-se a equação da balança ou balanço: ativo menos passivo é igual ao patrimônio líquido.

Analisa-se a demonstração de resultados que é uma demonstração contábil dinâmica destinada a apurar a formação do resultado líquido em um exercício, pelo confronto das receitas, custos, e despesas. Ela oferece uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa em certo período.

Estas averiguações ocorrem para fins de auditoria, que poderá ser interna, realizada pelo conselho de administração, conselho fiscal, diretores, funcionários e associados da organização cooperativa, ou externa, realizada por entidades do ambiente institucional que mostrem algum interesse na organização cooperativa.

Existem diferentes maneiras de se realizar estas avaliações, dentre elas uma é denominada análise vertical, feita dentro de um exercício social (um ano), e outra denominada análise horizontal, quando se trabalha com série temporal ou histórica.

Com relação à CAMNPAL cabe esclarecer, conforme relatório da diretoria que a:

NOTA 03 - Apresentação das Demonstrações Contábeis: As demonstrações contábeis foram elaboradas de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade, a legislação cooperativista, obedecendo ainda, no que se aplicam, as demais normas vigentes, atendida também a Norma Brasileira de Contabilidade 10.8, específica para as sociedades cooperativas. Em razão das modificações na legislação contábil foi promovida alteração na estrutura das demonstrações contábeis, mediante a criação dos grupos do ativo e passivo não circulantes, tendo sido adequado também as demonstrações de 31/12/2007 para fins de comparabilidade.

A estrutura contábil mostra as diferentes contas onde são registrados os resultados dos fatos administrativos. Segundo Silveira (2009) no balanço patrimonial as principais contas são o ativo, o passivo e patrimônio líquido. O Ativo representa as aplicações de recursos em bens, direitos e valores a receber de uma entidade. O passivo representa as obrigações contraídas pela empresa com terceiros. O patrimônio líquido, capital próprio ou recursos próprios representa a riqueza real de uma entidade é formado pelo valor que os proprietários têm aplicado no negócio mais os resultados gerados pelo desenvolvimento das atividades.

A equação básica do balanço patrimonial é chamada de equação do balanço.

$$\text{Ativo Total} = \text{Passivo Exigível} + \text{Patrimônio Líquido}$$

ATIVO TOTAL	PASSIVO EXIGÍVEL
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Quadro 2 – Equação da Balança

As despesas, receitas e resultados são registros contábeis que complementam o balanço patrimonial. Conforme Silveira (2009) as despesas são representadas pelos gastos desembolsados ou previstos pela entidade com o fim de gerar receitas. As receitas são representadas pelos valores que uma entidade recebe ou tem direito a receber, provenientes de suas operações de vendas, de prestação de serviços ou de investimentos. Os resultados são as diferenças entre as receitas e as despesas de um determinado período. No sistema cooperativista podem ocorrer sobras ou perdas. Sobras retidas aumentam o patrimônio líquido, perdas acumuladas diminuem o patrimônio líquido. As contas representam os diferentes elementos da demonstração contábil, e transações de uma entidade são registradas em contas.

Os principais indicadores econômico-financeiros analisados em cooperativas agropecuárias através do Relatório da Diretoria e do Balanço Patrimonial na sua íntegra são: - Ingressos/Receitas Brutas; - Rentabilidade sobre Receita Bruta; - Liquidez Geral; - Sobras ou Perdas Líquidas; - Despesas Operacionais. Estes indicadores foram recomendados por diretores administrativos de cooperativas agropecuárias, quando entrevistados pelo autor, como os mais relevantes no momento.

Matarazzo (2003) apud Gozer et al. (2007) propõe uma alternativa para esta comparação, qual seja: três tipos de medidas de posição, que serão delineadas a seguir: 1) Média: É utilizada, para indicar algo predominante, do universo; 2) Moda: está focalizada em expor aquilo que é mais comum em determinado universo; 3) Mediana: é o número que ocupa posição central no conjunto de números da amostra.

Considerando que esta dissertação trabalha apenas com duas cooperativas agropecuárias vai-se utilizar a comparação simples entre os casos, tomando-se como referência valores e relações de cada caso.

A análise vertical baseia-se em valores percentuais das demonstrações financeiras. Para isso se calcula o percentual de cada conta em relação a um valor-base. O balanço

patrimonial tem como referência 100 o ativo total ou patrimônio bruto, já a demonstração de resultados tem como referência 100 o total de vendas. Esta análise acontece quando se agrupa e discute os resultados dentro de cada ano, sendo seus dados encerrados em 31 de dezembro.

Análise Horizontal

A análise horizontal consiste na comparação entre os valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em diferentes períodos. A finalidade da análise horizontal é elucidar as variações de cada conta ou grupo de conta dos balanços patrimoniais e demonstrações de resultados, bem como de outros demonstrativos, através dos exercícios sociais. Este tipo de análise se caracteriza por sinalizar tendências, indicando o crescimento dos valores de itens do balanço e das demonstrações de resultados no tempo. Esta é realizada com a utilização de índices. Um determinado ano é considerado a base, e seu valor será associado a 100. Dessa forma, os índices dos exercícios sociais subsequentes serão todos expressos em termos do índice-base (100). Esta análise acontece quando se utiliza e discute os resultados dentro de uma série temporal ou histórica, sendo seus dados encerrados em 31 de dezembro de cada ano da série.

Normalmente, as análises vertical e horizontal são realizadas simultaneamente, pois seus objetivos são respectivamente: a) mostrar a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence e, através da comparação com padrões do ramo ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, permitir concluir se há itens fora das proporções normais; 2) mostrar a evolução de cada conta das demonstrações financeiras e, pela comparação entre si, permitir tirar conclusões sobre a evolução da empresa. Com relação ao primeiro objetivo, não se tem informações sobre padrões do ramo, portanto as comparações serão inter e entre as cooperativas avaliadas.

Ao se elaborar as análises vertical e horizontal utiliza-se o relatório da diretoria e as demonstrações contábeis, conforme estrutura determinada pela legislação contábil. Considera-se seis anos para a composição da série histórica, iniciando em 2003 e terminando em 2008. Como aspecto relevante para a análise e discussão dos resultados destaca-se que as presidências de ambas as cooperativas agropecuárias esteve nas mãos das mesmas pessoas durante o período estudado.

Apresentam-se, como exemplo, treze indicadores utilizados pela Federação das Cooperativas Agropecuárias do RS (FECOAGRO, 2008), para análises econômico-financeiras e formação do ranking de cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, que foram: Ingresso/Receitas Brutas, Rentabilidade/Receitas Brutas, Patrimônio Líquido, Rentabilidade do Patrimônio, Liquidez Geral, Liquidez Corrente, Liquidez Seca,

Endividamento, Sobras ou Perdas Líquidas, Dispêndios/Despesas Operacionais, Estoques, Ativo Permanente/Investimentos, Ativo Permanente/Imobilizado.

Ao classificarem os indicadores Carvalho; Bialoskorski Neto (2007) ordenaram pela relevância explicativa estabelecendo a seguinte sequência: Liquidez Corrente, Liquidez Seca, Liquidez Geral, Capital de Terceiros / Ativo Total, Grau de Endividamento, Quociente de Capital de Terceiros / Capital Próprio, Margem Bruta, Margem Operacional, Margem Líquida e Quociente de Retorno sobre o Patrimônio Líquido.

A avaliação dos demonstrativos financeiros das cooperativas selecionadas foi feita por meio de indicadores pontuados pela análise financeira. De acordo com o referencial teórico baseado nas obras de Matarazzo (1998), Assaf Neto (1998), Pereira (1996), Padoveze (1996) apud Gozer et al. (2007), os índices selecionados são os mais adequados para se interpretar a situação de uma organização sob os aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros.

Dentre os indicadores analisados, encontram-se tanto valores absolutos quanto coeficientes ou índices relativos. Assim, para melhor compreensão do comportamento e distribuição desses valores, foram realizadas análises por meio de tabelas e gráficos e suas variações em torno de um valor representativo.

No realizável a longo prazo serão classificados os bens e direitos que serão realizados após o final do próximo exercício social. O ativo permanente contempla as participações permanentes em outras empresas e os direitos de qualquer natureza, não classificáveis no circulante, nem no realizável a longo prazo. Os investimentos permanentes têm como principal característica o fato de não haver intenção, por parte da empresa, de vendê-los.

São classificados no imobilizado, por exemplo, os bens tangíveis como terrenos, edifícios, móveis e utensílios, veículos e os intangíveis como marcas, patentes e custo de exploração de fundo de comércio (SILVEIRA, 2009).

A conta Sobras ou Perdas é uma das mais discutidas em termos de cooperativa e segundo Konzen; Krause (2002) apud Ferreira et al. (2007, p.1), a obtenção de sobras para as cooperativas é estratégica do ponto de vista operacional, pois as sobras podem ser capitalizadas, permitindo o aumento dos recursos próprios, o que contribui para a autonomia financeira e o desempenho global das cooperativas.

Foram consideradas como variáveis que proveram o funcionamento do sistema durante o período de análise as relacionadas com as despesas operacionais da cooperativa, conforme estudo realizado por McKillop et al. (2002). De acordo com Iudícibus; Marion (2002), despesas são os gastos dos ativos em troca da obtenção de receitas, podendo também

estar relacionadas à manutenção da entidade em determinado período, como condição para assegurar sua continuidade (FERREIRA et al., 2007).

Apesar da colocação de Matarazzo (1995), que estabelece o número mínimo e máximo de indicadores para análise ficando, respectivamente, entre quatro e onze, e levando em consideração a qualidade do trabalho de Bialoskorski Neto et al. (2007) junto ao movimento cooperativista, fez-se uma análise de desempenho econômico-financeiro e social das organizações cooperativas agropecuárias baseadas nos indicadores propostos por Carvalho; Bialoskorski Neto (2007), sequencialmente destacados:

A) Índices de Estrutura

São os índices que fazem referência à composição do Ativo (estrutura econômica) e do Passivo (estrutura financeira) explica Silveira (2009).

“Capital de Terceiros / Ativo Total”

Mede o volume de Capital de terceiros que está investido no Ativo Total da Cooperativa. Mede a dependência de capital de terceiros.

$$(\text{CAPTR.AT}) = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{\text{Ativo Total}}$$

“Grau de Endividamento”

Mede o volume de Recursos Externos necessários ao financiamento dos investimentos da cooperativa a curto e a longo prazo.

$$(\text{ENDIVID}) = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo} + \text{Patrimônio Líquido}}$$

“Quociente de Capital de Terceiros / Capital Próprio”

Mede o volume de capital de terceiros em relação ao patrimônio Líquido da cooperativa.

$$(\text{CAPTERCP}) = \frac{(\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo})}{\text{Capital Próprio}}$$

B) Índices de Liquidez

Disserta-se sobre três tipos de índices de liquidez que são a liquidez corrente, a liquidez seca e a liquidez geral.

“Liquidez Corrente”

Mede a capacidade que a cooperativa tem de fazer frente às suas responsabilidades de curto prazo.

$$(\text{LIQCORR}) = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Passivo Circulante

“Liquidez Seca”

Mede a capacidade da cooperativa absorver os seus compromissos a curto prazo, isto é, dentro do exercício, sem utilizar os seus estoques.

$$(\text{LIQ.SECA}) = \frac{(\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques})}{\text{Passivo Circulante}}$$

“Liquidez Geral”

Indica que a cooperativa tem de saldar todos os seus compromissos a curto e a longo prazo sem utilizar o seu Ativo Permanente.

$$(\text{LIQ.GERAL}) = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

C) Índices de Rentabilidade

“Margem Bruta”

Mede o volume de Sobras Brutas em relação às Vendas Líquidas.

$$(\text{MARGEM BRUTA}) = \frac{\text{Sobras Brutas}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

“Margem Operacional”

Mede o volume das sobras operacionais em relação às Vendas Líquidas. É um quociente muito importante por demonstrar a capacidade da cooperativa gerar sobras e investir no Capital de Giro.

$$(\text{MARG.OPE}) = \frac{\text{Sobras Operacionais}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

“Margem Líquida”

Demonstra o volume de Resultado Líquido que a cooperativa obteve durante o exercício com as operações realizadas.

$$(\text{MARG.LIQ}) = \frac{\text{Sobras Líquidas}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

“Quociente de Sobras Líquidas sobre o Patrimônio Líquido” ou “Retorno sobre o PL”

Exprime a rentabilidade da Cooperativa no Período.

$$(\text{RET.SL/PL}) = \frac{\text{Sobras Líquidas}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

“Patrimônio Líquido”

Mostra o montante de capital próprio ou recursos próprios que dispõe a organização cooperativa. Mostra a saúde financeira da entidade.

Considerando as entrevistas com dirigentes das cooperativas agropecuárias e da

FECOAGRO, que apresentaram outros indicadores usuais em cooperativas gaúchas, acrescentou-se aos de Carvalho; Bialoskorski Neto, (2007) os abaixo descritos:

“Ingressos ou Receita Bruta”

Corresponde a todos os recebimentos auferidos durante o exercício social.

D) Indicadores Sociais

“Sobras ou Perdas Líquidas encaminhadas a AGO”

É o resultado final do exercício social, após as destinações para fundos e reservas previstos no estatuto social das cooperativas.

“Capital Social Integralizado Médio”

O indicador capital social integralizado médio (CSIM), apresentado na equação indica a motivação do cooperado em atuar com a sua cooperativa. Ao dissertar sobre este indicador vamos considerá-lo como um indicador social. O $CSIM > 1$ significará que está aumentando o capital social por membro, decorrente da sua maior motivação em atuar com a cooperativa. Se houver a redução do seu valor ($CSIM < 1$), aumentará a probabilidade de resultados futuros negativos.

$$CSIM = \frac{CSI}{NA}$$

onde: CSIM = capital social integralizado médio; CSI = Valor do Capital Social Integralizado; NA = número total de associados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Histórico e evolução das cooperativas agropecuárias

4.1.1 Ex Ante das cooperativas

No início da década de 50, dentro da política governamental de substituições de importações, o governo Getúlio Vargas manteve uma política de grandes subsídios, facilitando a modernização da lavoura, com maquinário atualizado e adubos químicos, o que gerou uma fase de expansão da triticultura em todo o território nacional.

Em 1957, assumiu o governo Juscelino Kubitschek, dando continuidade à política de desenvolvimento baseado na agricultura, com pretensão de melhorar e modernizar a infraestrutura agrária, quando se investiu muito em armazenamento, para estoques reguladores da produção, aumentou-se a fabricação de fertilizantes e expandiu-se a mecanização das lavouras. Com esta tendência e a manutenção das políticas governamentais houve um favorecimento para a criação de cooperativas.

O Município de São Sepé, após o estímulo governamental para as substituições de importações, viu a produção agropecuária crescer geometricamente. Este cenário trouxe à tona problemas com relação ao mercado destes produtos, principalmente de grãos, onde se enquadrava e se destacava o trigo. Em 1956 os produtores sepeenses colheram cerca de 550.000 sacos de trigo, a maior safra de sua história (COTRISEL, 2007). Neste mesmo ano criou-se a Associação Tritícola Sepeense, que tinha como principal objetivo solucionar as dificuldades na comercialização do trigo. Esta organização se tornou o embrião da cooperativa criada no ano seguinte. “O nascimento da organização foi o primeiro e fundamental passo para o surgimento de uma cooperativa capaz de atender os anseios dos triticultores” (COTRISEL, 2007).

Neste período o movimento cooperativista estava tendo o fomento do governo federal, o qual estava distribuindo benefícios financeiros para a construção de uma rede de silos e armazéns em cooperativas agropecuárias. As condições básicas para a liberação dos recursos era a constituição de uma cooperativa agropecuária e a posse de um terreno disponível. O terreno foi disponibilizado pela Prefeitura e Câmara de Vereadores na Lei Municipal nº. 277,

de 22 de maio de 1957, que assim dispõe: “Autoriza o Poder executivo a adquirir dois hectares de terra, deles doando fração, respectivamente, à União, ao Estado e à Cooperativa de Triticultura a ser criada neste Município”. O preparo do terreno, o preparo na construção do primeiro armazém e a construção da rede de alta tensão foram feitos com recursos financeiros da Prefeitura, e posteriormente ressarcidos.

Destaca-se aqui o momento claro da interferência do ambiente institucional sobre a constituição de cooperativas agropecuárias, onde o governo por meio de incentivos financeiros e fiscais estimulava a sua criação. Neste caso, a justificativa foi a legislação.

Já o município de Nova Palma, de acordo com Sponchiado (1996) apud Lago (2004) possuía um histórico de cooperação e solidariedade demonstrado ao longo de décadas, o que pode ser constatado pela existência de várias sociedades comerciais: Sindicato Agrícola do Fumo, Sociedade Cooperativa do Álcool, Aguardentes e Derivados, Sociedade Cooperativa do Vinho e Derivados Nova-Palmense Ltda., Sociedade Cooperativa do Fumo e Derivados Rio Soturno Ltda., e, em 1925, foi criada a primeira Cooperativa de Comercialização de Produtos Agrícolas.

O ambiente institucional no caso de Nova Palma mostra-se característico pela não formalidade, ou seja, a cultura, os costumes, a tradição e a religião. Contudo, também aproveitaram o momento propício promovido pelo governo federal.

Os problemas das duas cooperativas se apresentavam de forma similar, pois a comercialização dos produtos agrícolas se apresentava desorganizada, o que prejudicava consideravelmente os produtores rurais. Os motivos que prejudicaram a lavoura do trigo foram as doenças, superestimadas na sua grandeza; a exploração dos produtores rurais pelos intermediários e, os engenhos que trabalhavam com diferentes pesos específicos, o que dificultava o estabelecimento, no caso padronização, de preços para o produto.

No contexto da época, a comercialização da produção, envolvia longas horas de deslocamento, estradas precárias, a exploração dos atravessadores, intermediários. A desmotivação dos agricultores impedia o crescimento e desenvolvimento do município, e favorecia a sonegação de impostos. A busca de melhoramento na infra-estrutura coletiva acarretaria em menores custos, melhorando a distribuição e a colocação do produto.

No período, o município de Nova Palma se destacava pela produção de trigo e fumo, dois produtos que apresentavam uma comercialização complexa, quando se considerava a estrutura do mercado agrícola. Foi uma época de carestia, preços ruins para a venda dos produtos e, como agravante, os colonos precisavam deslocar-se enfrentando estradas em péssimas condições, altos custos e demora até o retorno. Estas dificuldades encontradas pelos

produtores rurais, com a expansão e comercialização dos produtos das atividades agropecuárias, proporcionaram o surgimento de associações e cooperativas agropecuárias.

Então, o descontentamento geral dos colonos motivou o Rvdo. Padre Luiz Sponchiado a propor a criação de uma cooperativa, tratando da organização dos produtores rurais onde, através dos esforços em comum, não precisassem mais submeter-se a atravessadores ou ter altos custos para vender seus produtos.

4.1.2 A Constituição cooperativa

A COTRISEL – Cooperativa Triticola Sepeense Ltda., teve seu início em 20 de Setembro de 1957. A organização da cooperativa, a montagem de uma infra-estrutura de armazenamento e a conquista de mercados relevantes favoreceu não só os associados da cooperativa, mas também todos os produtores rurais da região. Os intermediários reduziram sua ganância e pagaram preços melhores aos produtores de trigo, mostrando que algo havia começado a mudar na região.

A preocupação dos intermediários com a perda de espaços para a cooperativa, levou-os a desenvolverem outras formas de comercialização da produção. Daí infere-se que anteriormente havia uma assimetria de informações no mercado agropecuário. Já, o nivelamento de preços dos intermediários, com os preços praticados pela cooperativa, mostra o princípio do oportunismo por parte dos mesmos.

O surgimento das doenças fúngicas levou o trigo à derrocada, mas a semente do cooperativismo era forte e superou as dificuldades. O caminho trilhado se tornou longo e próspero.

Neste sentido, seis anos mais tarde, a CAMNPAL – Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda., em 03 de fevereiro de 1963, teve seu início com agricultores motivados pelas enormes dificuldades enfrentadas no transporte e comercialização dos seus produtos. Destaca-se que apenas 28 agricultores assumiram o desafio e fundaram a Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda., sendo que os sócios fundadores eram todos de origem italiana, católicos e pequenos agricultores, quando aprovaram o Estatuto desta nova organização e elegeram a primeira diretoria da cooperativa.

É importante reforçar que o surgimento da cooperativa agrícola em Nova Palma, esteve fortemente atrelado às características culturais do local, principalmente religiosas e

étnicas, bem como acompanhou o processo emancipacionista do município, o que proporcionou um maior vínculo desta com a comunidade local, tanto nos aspectos econômicos quanto nos aspectos sociais, culturais e históricos.

4.1.3 O Desenvolvimento das cooperativas

Em 1960, uma Comissão Municipal de São Sepé se deslocou ao Rio de Janeiro para viabilizar a instalação de uma agência do Banco do Brasil no município, a qual foi inaugurada em 4 de novembro de 1961. Este fato, graças principalmente à intervenção positiva da Cooperativa, impulsionou a rotina da cidade.

A redução do plantio de trigo levou a Cooperativa a rever seus conceitos e adequar os rumos da organização, buscando alternativas produtivas. Neste momento surge a cultura do arroz, que passou a ser acolhida pela organização como uma diversificação de atividades. A cultura já estava implantada em São Sepé e passou a se expandir com a construção de represas e a implementação da mecanização. Ainda em 1960, a COTRISEL adquiriu o primeiro engenho e passou a beneficiar o arroz e comercializar o produto.

A comercialização ocorreu com venda de produtos beneficiados e em casca para o Estado de São Paulo. Destaca-se o significado deste fato para a cooperativa, já que inicialmente, o objetivo era a comercialização do trigo comum, defendendo o tipo e o modo de fazê-la. Agora, passa a incorporar uma agroindústria alimentar. Estes fatos levaram a COTRISEL a construir e afirmar a sua tradição, pois, assim, os grandes produtores que depositavam seus produtos em armazéns concorrentes passaram a depositar parte de sua produção nos armazéns da Cooperativa.

A soja foi outra cultura que iniciou sua implantação nos anos 60. Em 1973, chegava aos armazéns cerca de 60.000 sacos de soja. Neste momento a COTRISEL recebia trigo, arroz e soja, no qual este último passava a ser o carro chefe. Surge então, nessa época, um problema que era a venda feita “em comum”, tendo o valor do produto como um preço médio. A cooperativa comercializava o produto e depois os preços subiam. Isto trouxe dificuldades para a cooperativa e seus associados. Algum tempo depois foi estipulado o “preço do dia”, o que facilitou a vida dos produtores, pois eles passaram a determinar o valor de seu produto.

Em toda esta trajetória destaca-se na COTRISEL o espírito empreendedor, a consciência da evolução, o apoio da Sociedade Sepeense e dos bancos, dada a elevada

importância do cooperativismo para o município. Neste momento, a mesma entra em outro estágio ao qual ocorre a eliminação da dependência dos produtores rurais em relação às grandes empresas.

Por outro lado, a CAMNPAL em Nova Palma, restringia-se ao comércio de bens de primeira necessidade, principalmente tecidos, e ao recebimento de produtos agrícolas, o que era feito junto a um estabelecimento comercial particular. Contudo, no que tange à agricultura, a CAMNPAL restringia-se à comercialização de fumo e trigo. No início, então, era apenas um armazém de recebimento de grãos e venda de mantimentos básicos, com a luta e os esforços de todos os associados, tornou-se um referencial em recebimento e armazenagem de grãos, assim como na comercialização destes, de insumos e de gêneros de consumo.

4.1.4 A Expansão e consolidação das cooperativas

Em São Sepé, no final da década 70, a COTRISEL recebeu um impulso e cresceu de forma substancial. Apesar de administração austera e empenho dos diretores houve necessidade de mudanças. Em 1978, houve o *boom* do processo de diversificação de culturas recebidas, atendendo à nova demanda dos produtores rurais, já que o governo federal novamente acenava com incentivos à agricultura, pilar de sustentação econômica. Em 1979, surgia o *slogan* “Plante que o João garante”, tendo no Presidente João Figueiredo e no Ministro da Agricultura Delfim Neto os seus mentores. A COTRISEL ocupou o espaço proporcionado e acelerou o desenvolvimento.

As estratégias administrativas alavancaram uma grande EXPANSÃO com relação ao número de associados, com a criação de novas unidades, o recebimento passa a ser a granel, melhora-se e amplia-se a secagem e a armazenagem.

Nós traçamos um plano de que a cooperativa deveria olhar profundamente para dentro. A força de uma cooperativa é o quadro social, e a casa tinha que estar preparada para receber os novos associados, comenta Jarbas Pires Machado (COTRISEL, 2007, pg. 28).

Convocam-se produtores, possibilita-se maior senso democrático da organização com a formação de núcleos, promove-se uma forte noção de eficiência empresarial, incrementa-se a modernização da infra-estrutura (armazéns e transporte), viabilizam-se financiamentos,

busca-se a expansão do mercado interno e abertura de mercados externos, fortalece-se a relação direta entre o produtor rural e o consumidor final, aboliu-se a dependência de intermediários. A resposta com a ampliação do quadro associativo mostrou que a produção quintuplicou em um ano.

Em 1975, buscava-se estruturar a organização centralizando a manutenção prática, além das compras, análise de preços, contratação de pessoal, gerenciamento do engenho, manutenção e montagem de equipamentos, tudo sob o controle do Diretor de Produção. Em meados de 70, o recebimento de produtos chegou em torno de 130.000 sacos de arroz, 200.000 sacos de soja e 200.000 sacos de trigo. A diversificação de atividades se deu no final da década de 70, com o recebimento, classificação, armazenamento e comercialização de diferentes culturas e produtos.

Com o passar do tempo a consequência se mostrou, quando em meados da década de 80, a COTRISEL apresentava mais de 4.000 sócios e em 1985, cerca de 6.000 estavam cadastrados.

A expansão para outras localidades como Formigueiro, Restinga Seca, Vila Nova do Sul, e São Pedro do Sul se deu em função das demandas estabelecidas pelos produtores rurais vizinhos (figura 2, p. 81). A responsabilidade era a marca da cooperativa que adquiriu e consolidou o respeito das comunidades e a confiança dos agricultores. Assim a COTRISEL se firmou como importante agente da Indústria Orizícola Gaúcha e Nacional.

Infere-se aqui que a expansão foi motivada por ativos tangíveis, como o volume de produção, seus preços e benfeitorias; e intangíveis, como responsabilidade, respeito e confiança em seus dirigentes e nas políticas implementadas.

Em 1982, nos 25 anos da COTRISEL, vivia-se uma nova fase da organização, contemplando o espírito político da época, através das manifestações dos associados de forma organizada, inclusive com a elaboração de um programa básico de reivindicações. Esta organização se deu através da implementação dos Núcleos, iniciados em 1978 e contemplados no Estatuto. Meados da década de 80 foi o período de instalação de Centro de Processamento de Dados (CPD) para facilitar a organização de informações e a modernização da cooperativa.

Nos anos 90, outro período de expansão e consolidação, reforça-se as Unidades de Vila Nova do Sul e de São Pedro do Sul; avança-se no aspecto técnico do armazenamento em Restinga Seca; constrói-se uma unidade de empacotamento e engenhos mais modernos. Em São Sepé cresceu a parte industrial e a evolução do arroz para Tipo 1. Em Formigueiro avançou em armazenamento. Em 1996, em São Sepé, foi criada a Fábrica de Rações

COTRISEL, com produção inicial diária de 25 toneladas, hoje alcança 30 toneladas, no turno de 8 horas.



Figura 2 – Área de Atuação Administrativa da COTRISEL.
Fonte: COTRISEL (2009).

4.1.5 O Momento atual das cooperativas

No passado, São Sepé se apresentava como um corredor de passagem de produtos da safra, gerando renda para outros municípios, agora, a produção e a industrialização, e todas as suas conseqüências (monetárias, políticas, sociais) ficam no município. O costume se modificou com a evolução da COTRISEL.

Em 2000, passou por um processo de reestruturação de seu patrimônio, com a expansão do setor administrativo da matriz, uma loja de consumos, revitalização dos processos de beneficiamento e expedição. Em 2002, foi criado o Cartão *Plus*, concedendo benefícios e grandes vantagens às famílias que comercializam exclusivamente com a cooperativa.

O papel de servir ao quadro social e o aumento da Comunicação entre a Direção e os Produtores, considerada prejudicada pelo aumento expressivo dos associados, promoveram a evolução da Consolidação da Cooperativa.

Em todas as lojas privilegia-se a qualidade dos produtos e a eficiência na orientação prestada, *demand oriented*, independente se o cliente está associado ou não.

Administrativamente foram criados três Comitês Gestores: de crédito (avalia a situação dos associados), de contratação (analisa o acréscimo de novos funcionários) e de investimento (analisa os próximos passos da COTRISEL). A cooperativa conta com 580 funcionários efetivos, número que chega aos 700 funcionários nas safras. Seu quadro associativo apresenta em torno de 4.555 associados.

A evolução da produção foi consequência do aperfeiçoamento da produção pelo produtor rural, através de novas tecnologias e da modernização da produção através da sua diversificação. Houve avanço na área e na qualidade dos grãos recebidos. O recebimento saltou de 1,2 milhões para 2,4 milhões de sacos, enfatizado na melhoria da eficiência no trabalho, os custos não foram significativos, e explorou-se ao máximo a eficácia dos equipamentos, a estrutura do engenho, assim o rendimento e a qualidade favoreceram o produtor rural.

CAPACIDADE ESTÁTICA DE RECEBIMENTO	
São Sepé	994.000 sc
Restinga Seca	670.000 sc
Formigueiro	341.000 sc
Vila Nova do Sul	260.000 sc
São Pedro do Sul	350.000 sc
TOTAL	2.615.000 sc 130.750 ton

Quadro 3 – Capacidade estática de armazenamento da COTRISEL.

Fonte: COTRISEL, 2008.

O associado intensificou a reciprocidade com a empresa, então novas maneiras de comercializar são viabilizadas. A empresa paga os melhores preços da região, retribuindo as expectativas do produtor. Há uma confiança na solidez e seriedade da empresa. Então a empresa busca a modernização do setor agropecuário, novas tecnologias, maior capacidade de produção e agilidade no recebimento e comercialização.

A tecnologia nem sempre está associada a maiores custos. A genética, o plantio direto e a transgenia promoveram a incorporação de áreas antes improdutivas, o que levou a uma evolução na qualidade e na quantidade da produção.

O Departamento Técnico (DETEC) de apoio ao quadro de associados, busca a uma maior tecnificação e aumento de produtividade. Responsável pelo recebimento, classificação de sementes e grãos, recomendações na utilização e venda de insumos, dispõe de uma equipe formada por oito (08) Eng. Agrônomos, dois (02) Técnicos Agrícolas. É o principal elo entre a cooperativa e seus associados, com o acompanhamento da produção desde o plantio, o desenvolvimento vegetativo, a colheita, o beneficiamento, a industrialização e a comercialização. A Assistência Técnica Veterinária compõe-se de um técnico com nível médio em Zootecnia e dois Médicos Veterinários, com responsabilidades por quatro lojas agropecuárias localizadas em São Sepé, Restinga Seca, Vila Nova do Sul e Formigueiro. Sendo que atuam nas áreas de prevenção, manejo, sanidade, nutrição, projetos agropecuários, formulações de rações e sal mineral.

A Cooperativa sempre se caracterizou como a grande contratadora de mão-de-obra no município, destacando-se na geração de emprego e renda na região, sendo a segunda maior Contribuinte de Impostos na Região de Santa Maria. Sempre se dedicou à formação profissional dos Dirigentes, dos Diretores contratados e dos seus associados e familiares, como regem os princípios cooperativistas. Assim, a COTRISEL serve de modelo para outras cooperativas e organizações, seja na eficácia empresarial, em inovações administrativas ou referentes à relação com os associados (COTRISEL, 2007, p. 53).

Identifica-se nesta cooperativa uma relação positiva entre a estabilidade de seus funcionários e a estabilidade da própria cooperativa, dada por sua determinação na filosofia de trabalho. Os Diretores Contratados (financeiro, comercial, administrativo e contador, e produção) tem mais de três décadas de serviços prestados à organização. A liberdade de organização do cooperativismo permitiu a consolidação de uma associação de seus funcionários, que também é utilizada pelos associados da cooperativa por ocasião de eventos e confraternização.

Esta política cooperativista envolve a aproximação dos Dirigentes, Presidência e Diretores (financeiro, comercial e administrativo), com os agricultores e suas famílias (mulheres e os jovens). Neste sentido, a mulher vem conquistando espaço no cooperativismo nas últimas décadas, pela sua importância financeira nas propriedades, nas famílias e na organização cooperativa.

Atualmente, a COTRISEL está entre as 100 maiores empresas do Estado do RS e as 500 maiores do Brasil, ocupando a 203ª posição. A posição alcançada no mercado orizícola nacional é a recompensa pelo esforço despendido pelos Dirigentes, Associados, Funcionários, Parceiros e demais setores que acreditaram e apoiaram a idéia cooperativista de São Sepé.

A cooperativa apresenta as marcas Sepé (premium, branco, parboilizado, tradicional) e Tiarajú (tipo 1, 2 e 4). Apresenta, também, a produção de rações, a produção de sementes (arroz, trigo, soja e aveia) com diferentes cultivares (Irga, Fundacep, Embrapa, Fepagro, Coodetec, entre outros). Bem como, comercializa insumos (Herbicidas, Fertilizantes, Fungicidas, Inseticidas, Óleos minerais) com qualidade e preço competitivo.

Considerando a pluriatividade, atualmente, suas lojas são informatizadas, fornecem mais de 6.000 itens, em áreas de: açougue, padaria e vestuário. O setor de consumo abrange ainda as lojas de insumos e ferragens, nos quatro pontos de vendas ao consumidor final. Outro setor de atuação são os postos de combustíveis, que tem em São Sepé (ampliado nos anos 90) e Formigueiro, e buscam atender aos associados e à comunidade.

Com relação a CAMNPAL, as crescentes exigências dos mercados agropecuários têm levado as cooperativas do setor a um processo de agroindustrialização com o intuito de poderem competir com as organizações concorrentes, complementando e agregando valor aos produtos, às cooperativas de produção e comercialização, e por conseguinte, permitindo o acesso dos agricultores à cadeia produtiva e de valor.

Dentre os fatores de sucesso da CAMNPAL estão a diversificação e a agroindústria, sendo a soja o único produto recebido que não é industrializado antes da venda. Dos demais produtos, todos são beneficiados e colocados no mercado através das marcas próprias CALDO DE OURO e BELLA DICA, entre outras. Lembrando que os produtos que a CAMNPAL recebe são: Arroz, Aveia, Feijão, Leite, Milho, Soja e Trigo.

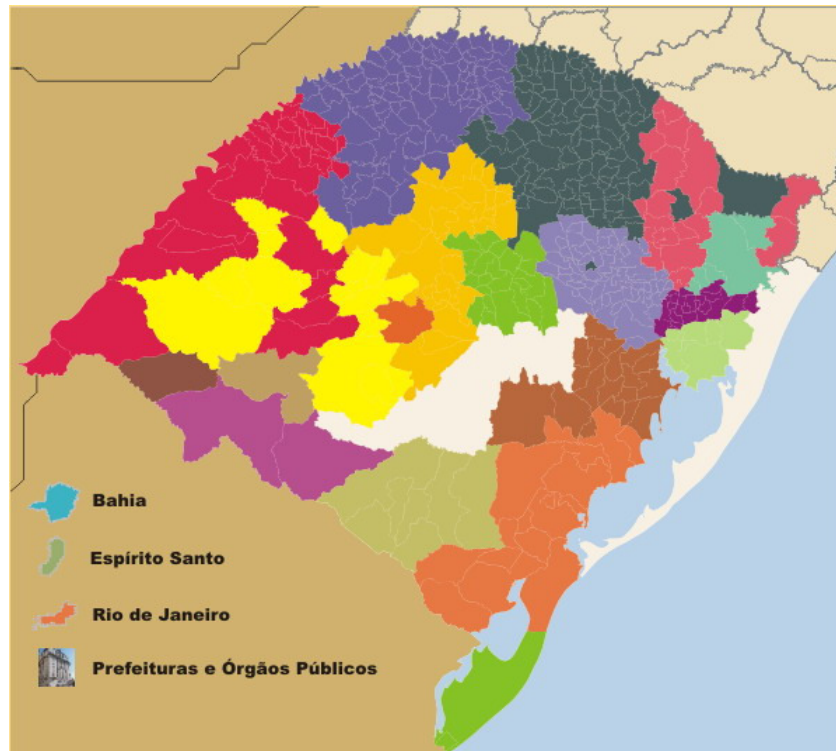


Figura 3 – Área de comercialização da CAMNPAL por Microrregiões do RS e Estados brasileiros.
 Fonte: CAMNPAL (2009).

Os produtos Bella Dica e Caldo de Ouro são comercializados nas diversas microrregiões do RS, assim como em algumas regiões do Espírito Santo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo e Bahia por meio do trabalho de uma rede de representantes com mais de 30 profissionais (figura 3, p. 84). O transporte para a entrega dos produtos vendidos no RS é todo feito por frota própria, já para os demais estados, o transporte é terceirizado.

Como já visto, a CAMNPAL detém a propriedade das seguintes Marcas: Caldo de Ouro, Bella Dica e Parceiro. Os produtos beneficiados na cooperativa e comercializados nestas marcas são: o arroz, o feijão preto e de cor, farinhas de trigo e de milho, açúcar mascavo, pipoca, lentilha, canjica e o amendoim, além de produtos derivados da carne de bovinos e suínos. Logo, outros produtos também comercializados nas marcas próprias, têm seu processo de industrialização terceirizado, como é o caso do leite longa vida, do óleo de soja, do figo e pêsego em calda e da mariola. A cooperativa também comercializa em marca própria produtos de fabricação terceirizada como: pêsego e figo em calda, mariola e óleo de soja. Somados a outros fatores internos e externos, esta diversificação e a agroindústria são considerados os principais fatores de sucesso da CAMNPAL.

Caracteriza-se aqui a escala e o escopo nas atividades de produção, transformação e distribuição dos produtos de origem vegetal e animal, com direito de propriedade dos seus associados ou de terceiros.

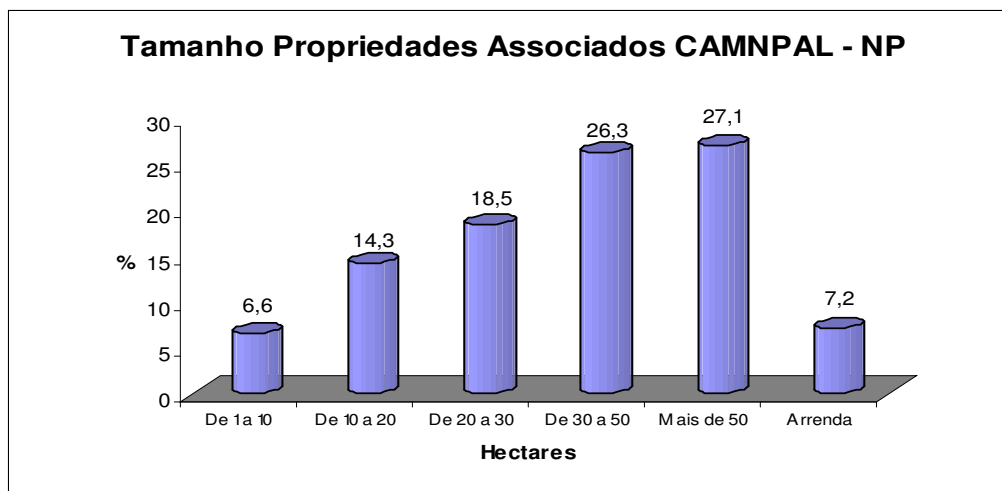


Figura 4 – Estrutura Fundiária dos Associados da CAMNPAL

Fonte: Fagan (2007).

A figura 4 mostra a estratificação fundiária das unidades de produção dos produtores rurais associados da cooperativa na área de abrangência.

Aos produtores rurais da área de abrangência o objetivo é oferecer todas as condições para o plantio oportuno e cultivo adequado. Esta organização produz sementes fiscalizadas e certificadas de soja, trigo, feijão e arroz.

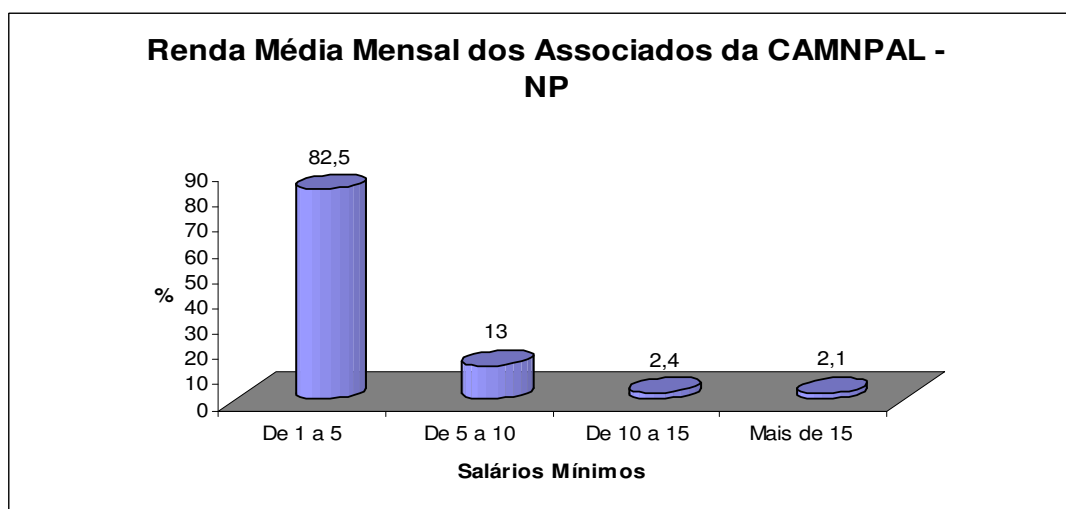


Figura 5 – Renda Média Mensal dos Associados da CAMNPAL

Fonte: Fagan (2007).

O cooperativismo viabiliza maior rendimento às atividades agropecuárias promovendo uma melhoria na qualidade dos produtos obtidos, através da assistência técnica e, por conseqüência, na renda dos agricultores associados, ao praticar preços mais adequados a realidade.

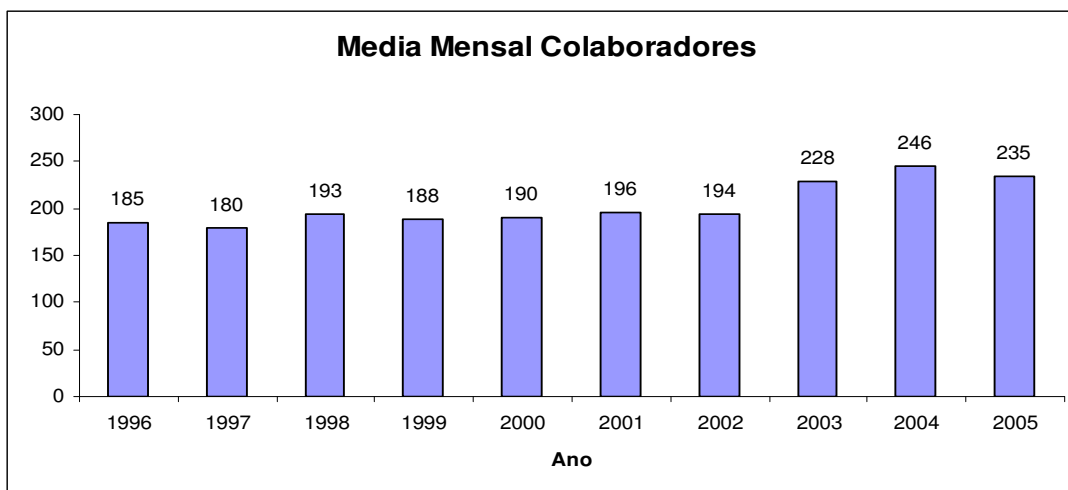


Figura 6 – Número de Colaboradores por Ano, média mensal – 1996 a 2005.
Fonte: Fagan (2007).

A expansão significativa da cooperativa via quadro social, se deu, num primeiro momento, pelo relacionamento com parcerias para o recebimento de produção e, num segundo momento, pela instalação de novas unidades com a ampliação da assistência técnica prestada ao agricultor.

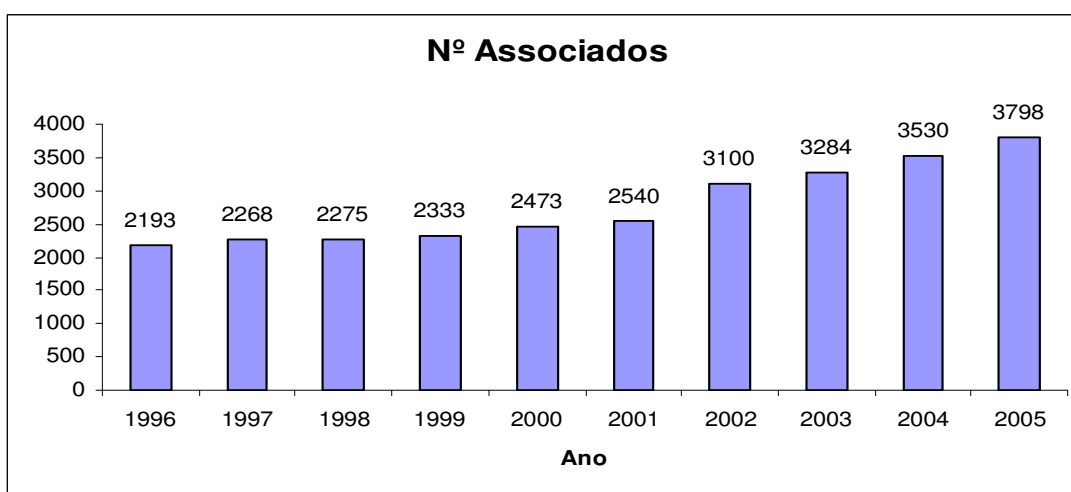


Figura 7 – Evolução do Quadro Social da CAMNPAL – 1996 à 2005.
Fonte: Fagan (2007).

Este reflexo do desenvolvimento da CAMNPAL se dá inclusive na qualidade de vida da comunidade do em torno, aumentando o IDH de Nova Palma.

Segundo a OCB (2007) a constatação mais relevante é de que desde o surgimento do cooperativismo, o IDH das cidades brasileiras em que existem cooperativas está acima da média nacional. Tal argumento, segundo Fagan (2007, p. 42), em Nova Palma, RS, nos anos de 1991 e 2000 encontra-se comprovado.

	IDHM 1991	IDHM 2000	IDHM- Renda 1991	IDHM- Renda 2000	IDHM- Longevi- dade 1991	IDHM- Longevi- dade 2000	IDHM- Educação 1991	IDHM- Educação 2000
Nova Palma	0,731	0,803	0,625	0,713	0,76	0,802	0,807	0,893
RS	0,753	0,814	0,702	0,754	0,729	0,785	0,827	0,904
Brasil	0,696	0,766	0,681	0,723	0,662	0,727	0,745	0,849

Figura 8 – IDH de Nova Palma – 1991 a 2000.

Fonte: Fagan (2007).

A CAMNPAL possui atualmente 229 funcionários, dos quais 157 estão trabalhando no município de Nova Palma.

Estrategicamente, a CAMNPAL possui um Departamento Técnico formado por Engenheiros Agrônomos, Médicos Veterinários, Zootecnista e Técnicos em Agropecuária que prestam assistência técnica gratuita ao produtor rural. São quatorze profissionais capacitados, com atuação específica de forma a possibilitar que o produtor rural obtenha maior produtividade e rentabilidade na sua atividade. O Departamento Técnico presta serviços de elaboração de projetos, nivelamento e medição de áreas, regulagem de máquinas e equipamentos, interpretação dos laudos de análise de solo, orientações técnicas e prescrição de insumos e medicamentos, entre outros.

Esta maior proximidade com os produtores rurais aumenta a interação destes com a cooperativa e proporciona uma redução de custos, principalmente de fretes, tanto na aquisição de insumos como na entrega, industrialização e comercialização da produção.

No momento atual, a CAMNPAL, considera como fatores críticos para o sucesso a liderança da direção, o comprometimento da equipe de colaboradores; transparência nas decisões e ações; a equipe de representantes em todas as regiões do RS; a rede de distribuição e transporte próprios; a diversificação de produtos agropecuários e a agroindústria; a

assistência técnica; os produtos naturais, sem adição de conservantes e as parcerias estratégicas ou arranjos produtivos, para aumentar a competitividade.

Segundo dado da SEFAZ-RS apud Fagan (2007), no que diz respeito ao perfil econômico tributário, observa-se que Nova Palma vem melhorando sua participação na arrecadação total do Estado, já que em 1995 o município ocupava a 257ª posição e no ano de 2005, passou a ocupar a 93ª colocação.

No ano 2007, o faturamento da organização alcançou praticamente 140 milhões de reais, com um resultado líquido de mais de 6 milhões.

Por sua vez, a estrutura sócio-administrativa da CAMNPAL conta hoje com mais de 4.000 associados e 260 colaboradores, a maioria pequenos agricultores, com propriedade bastante diversificada, a exemplo: feijão, milho, soja, trigo, leite, suínos entre outros. O seu quadro social está organizado em núcleos de produtores, sendo que cada núcleo possui um representante eleito, formando um Conselho de Representantes com 24 membros. O Conselho de Administração, também eleito pelos próprios associados, é formado por 12 conselheiros e o Conselho Fiscal formado por 3 membros titulares e 3 suplentes. Antecedendo a Assembléia Geral Ordinária, anual, são realizadas mini-assembléias nos núcleos, com o objetivo de prestar contas das atividades desenvolvidas e possibilitar maior participação dos associados na cooperativa (CAMNPAL, 2009).

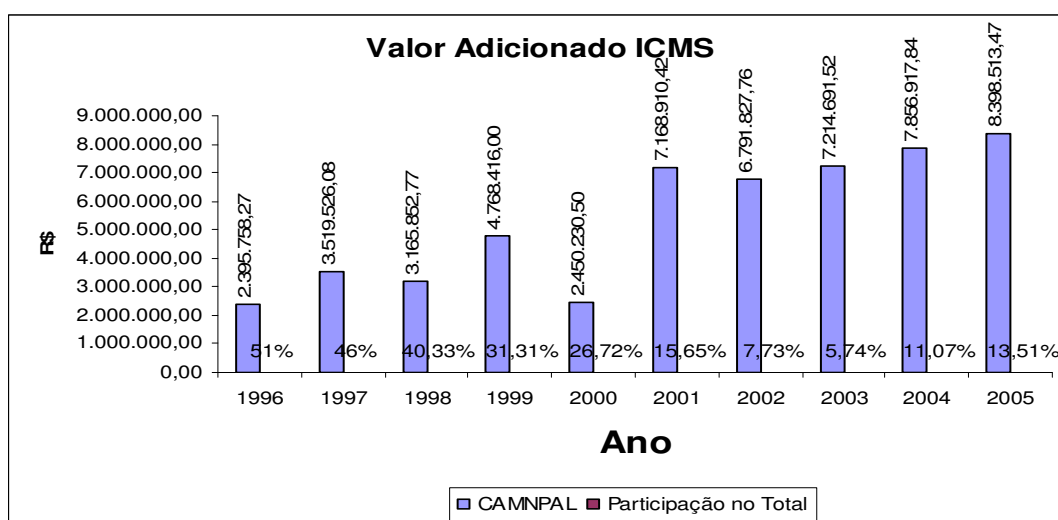


Figura 9 – Valor Adicionado – ICMS – 1996 a 2005.

Fonte: Fagan (2007).

4.1.6 O Futuro das cooperativas

Para a COTRISEL fomentar a economia local, estadual e nacional foi o seu propósito nestes 50 anos. Sua trajetória de sucesso estava embasada na estabilidade, expansão racional e segurança ao associado, para atingir o atual nível de excelência organizativa.

Nos últimos anos a COTRISEL vem aumentando ainda mais sua relação como quadro associativo, alcançando o nível de excelência de seus produtos e um volume crescente no recebimento das safras. Mais do que isso, continua estreitando a convivência com as famílias dos produtores por entender que esse é o futuro do cooperativismo e traz sucesso e prosperidade para todos os envolvidos (COTRISEL, 2007, pg. 111).

A COTRISEL do Século XXI tem como Missão:

Promover através de ações integradas entre associados, cooperativa e mercado, atitudes que levem a uma maior produtividade, qualidade dos produtos e a viabilidade econômica necessária a satisfação das expectativas de todos os envolvidos.

E a partir de agora deverá seguir rumo a um século de existência.

Do mesmo modo, porém com um olhar mais a frente de seu tempo, a CAMNPAL do Século XXI tem como Missão:

Através de soluções inovadoras, visamos o desenvolvimento técnico/financeiro dos associados e colaboradores, a satisfação dos clientes, agregando valor aos nossos produtos e serviços, participando ativamente na comunidade, respeitando o meio ambiente e tornando-se referência em qualidade e inovação na Quarta Colônia da Imigração Italiana no RS.

Sendo assim, as ações futuras e o principal negócio desta organização cooperativa é o fortalecimento da cadeia do agronegócio.

4.1.7 Análise Convergente entre as Cooperativas-casos.

O período de análise iniciou com a mudança do estatuto social no que se refere a reeleições, na COTRISEL, viabilizando a manutenção da atual presidência, no período de 2000 a 2009. A CAMNPAL, por sua vez, no mesmo período manteve o seu presidente.

Os destaques dos históricos, par e passo, das duas cooperativas agropecuárias apresentaram como ponto forte a comparação entre o motivo de transição do individualista para a cooperação entre os homens agropecuaristas, do desenvolvimento do cooperativismo e de cooperativas, e a evolução dos modelos de gestão nas unidades de análise.

Na década de 50, com a política governamental de substituições de importações, o governo Getúlio Vargas manteve como âncora os fortes subsídios, a modernização da lavoura, maquinário pesado e adubos químicos. Em 1957, com o governo Juscelino Kubitschek mantendo a política de desenvolvimento baseado na agricultura, buscou-se modernizar a infra-estrutura agrária em armazenamento, fertilizantes e mecanização das lavouras. Com isto a criação de cooperativas se fortaleceu.

A desorganização do mercado agropecuário, a necessidade do governo na obtenção de maior volume de produção para substituição de importações e aumento dos excedentes exportáveis, juntamente com a implementação de um novo modelo de agricultura centrada no internacionalismo, permitiu a geração de diferentes formas de associativismo, sendo o cooperativismo o mais eficiente econômico-socialmente.

Naquele momento, os governos buscavam o desenvolvimento das indústrias de insumos modernos (agroquímicos, genética, combustíveis), desenvolvimento de serviços especializados (engenharia, agronomia, economia, administração, marketing) e bens de capital (mecanização, utensílios urbano-rurais, etc.).

O ambiente institucional, caracterizado por este desenvolvimento intervencionista governamental, estava baseado nos fatores crédito rural, assistência técnica difusionista, ensino, pesquisa e extensão rural nas universidades, centros de P&D e C&T, associativismo e cooperativismo, principalmente.

Assim, a instalação de inúmeras cooperativas agropecuárias, de ponta a ponta, no Brasil foi sintomático. Estas cooperativas apesar de atenderem determinadas diretrizes governamentais, atenderem a uma legislação específica, apresentarem um posicionamento filosófico-doutrinário; e terem um foco estabelecido – o agropecuário – apresentaram diferentes formas de gestão administrativa e contábil. Possivelmente a origem étnica, os produtos produzidos, a região sede, a escala e o escopo do empreendimento, as relações institucionais e ambientais permitiram a elaboração de estatutos sociais identificados e promoveram um determinado grau de desempenho, que viriam a refletir na sua continuidade e sustentabilidade.

Item	COOP. A	COOP. B
Apresentação da Presidência	X	X
Balanço Patrimonial	X	X
Demonstração de Resultado do Exercício	X	X
Demonstração Setorial de Sobras e Perdas do Exercício	X	-
Demonstração do Fluxo de Caixa	-	X
Demonstrações Contábeis Levantadas em 31.12.xx – Notas Explicativas	X	X
Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido	X	X
Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos	X	-
Demonstração do Valor Adicionado	X	X
Balanço Social	X	-
Parecer do Conselho Fiscal	X	-
Parecer dos Auditores Independentes	X	-

Quadro 4 – Resumo da Estrutura do Relatório da Diretoria e das Demonstrações Contábeis das Cooperativas.

O desenvolvimento, a expansão, a consolidação, o momento atual e as perspectivas futuras impostas por cada organização, determinaram sua evolução e crescimento ou seus problemas de trajetória. Em tempos recentes (2003 a 2008) buscar-se-á mostrar como as suas práticas cooperativas, sociais, administrativas e contábeis foram estabelecidas.

No quadro 3 apresenta-se a delimitação das práticas administrativas e contábeis, conforme estrutura do relatório da diretoria e das demonstrações contábeis das cooperativas agropecuárias.

4.2 Desempenho econômico-financeiro e social das cooperativas

4.2.1 Identificação, determinação e evolução dos indicadores selecionados

No escopo da nova economia existem entidades interessadas em saber como anda a saúde financeira das organizações cooperativas. Nestes grupos estão os dirigentes, os funcionários, os associados, os financiadores, os fornecedores, os clientes, os administradores, a comunidade e o governo.

Estas organizações cooperativas satisfazem as necessidades de informações destes grupos proporcionando dados e informações retiradas dos relatórios contábeis. Ao dissertar-se sobre análise financeira procura-se mostrar como se encontra a situação econômico-financeira e social de cada cooperativa. Cada indicador selecionado contempla um determinado aspecto da empresa. Procura-se delimitar a análise das cooperativas aos elementos e contas propostos. Nos resultados e discussão procura-se demonstrar como utilizar estas informações para analisar a organização cooperativa e apresentar sua situação passada, atual e, se possível, projetar o futuro.

Os resultados obtidos através dos levantamentos e coletas de dados retirados dos relatórios da diretoria e das demonstrações contábeis são sistematizados (anexo 1), são processados e são analisados de forma sintética para mostrarem os seus efeitos, por meio da análise vertical e horizontal, esclarecendo as entidades internas e externas sobre o desempenho econômico-financeiro e social das cooperativas agropecuárias analisadas. Com estas informações processadas os interessados poderão realizar outros tipos de análises e avaliações conforme seus interesses.

A análise vertical da cooperativa CAMNPAL conforme é mostrado no quadro 5 demonstra que o ativo total é distribuído em torno 65(%) em ativo circulante, 23(%) de ativo permanente e 12(%) no realizável a longo prazo, isso demonstra uma administração coerente com suas políticas nos anos de 2003 a 2006. Porém, a partir do ano de 2007 ocorreu uma mudança na base de cálculo. O Realizável a Longo Prazo, como adaptação, mudou sua base de cálculo.

Por outro lado, com a COTRISEL nos mesmos anos analisados, de forma geral, ocorreu uma política diferente, e ou, apresentou-se outra situação econômica, pois o ativo circulante diminui e o ativo permanente cresce de forma parecida com o realizável de longo

prazo. Possivelmente isto ocorreu em função de que a cooperativa procurou fazer grandes investimentos neste período em maquinário e benfeitorias. No mesmo sentido o passivo circulante teve seus percentuais elevados que possivelmente ocorreu nesta direção tomada em função do mesmo.

Convêm ressaltar, que as duas cooperativas em análise já neste momento, conforme quadros 5 e 6, tem direções diferentes provavelmente em função de tomadas de decisões baseadas em diferentes ambientes institucionais (cultura, origem étnica, estatuto).

Sobre os demais valores levantados e processados no anexo 1 (p. 132) é apresentada uma análise horizontal, descrevendo os resultados de forma a esclarecer os interessados sobre o significado e o desempenho econômico-financeiro e social das cooperativas agropecuárias no período considerado (2003 a 2008).

Variável \ Ano	2003 (%)	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007(%)	2008(%)
ATIVO TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Ativo Circulante	66,41	65,58	63,04	64,62	76,63	75,86
Ativo Permanente	22,94	23,55	23,52	21,99	18,48	19,82
Realizável a Longo Prazo	10,65	10,87	13,43	13,39	4,59	4,01
Passivo Circulante	48,85	53,12	48,52	47,62	56,80	53,90
Exigível a Longo Prazo	14,34	13,62	18,05	18,82	9,31	10,99
Patrimônio Líquido	36,80	33,26	33,43	33,56	33,89	35,11
Passivo Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Capital Social Integralizado	4,81	4,14	4,04	4,32	3,01	3,43

Quadro 5 – Resumo dos Indicadores Patrimoniais e Financeiros, do Balanço Patrimonial, no período de 2003 a 2008 da cooperativa CAMNPAL.

De modo geral a COTRISEL, conforme tabela 7 (p. 97), apresenta o indicador financeiro de endividamento variando de 0,41 a 0,58, respectivamente, nos anos de 2003 a 2008. Tal resultado indica que a cooperativa vem mantendo uma política de ampliação de endividamento com terceiros, demonstrando um crescimento no seu arrojo e principalmente iniciativa e capacidade para tal, pois em momento oportuno existia a possibilidade de realizar tal medida.

Variável \ Ano	2003 (%)	2004 (%)	2005(%)	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)
ATIVO TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Ativo Circulante	61,47	53,34	49,08	44,45	45,56	42,50
Ativo Permanente	22,94	25,55	24,48	25,64	25,90	30,79
Realizável a Longo Prazo	15,58	21,11	26,44	29,91	28,54	26,71
Passivo Circulante	29,90	15,01	17,68	18,54	24,26	30,76
Exigível a Longo Prazo	20,48	26,43	27,30	28,36	27,65	26,78
Patrimônio Líquido	49,62	58,56	54,23	53,10	48,09	42,46
Passivo Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Capital Social Integralizado	18,65	23,02	23,28	21,50	19,16	16,37

Quadro 6 – Resumo dos Indicadores Patrimoniais e Financeiros, do Balanço Patrimonial, no período de 2003 a 2008 da cooperativa COTRISEL.

Por outro lado, a CAMNPAL demonstra desde 2003 um maior endividamento o que provavelmente vem alavancando as suas atividades.

O valor deste índice depende principalmente da natureza da atividade produtiva ou do setor da economia que a empresa pertence. Seu valor depende também do nível de tecnologia que a empresa em concreto esteja disposta a seguir. O autor entende que este índice proporciona uma idéia da composição do passivo ou da distribuição do mesmo entre recursos de terceiro e de capital próprio. É utilizado como indicador ou medida de risco financeiro, sendo uma variável básica na hora de determinar a estrutura financeira mais adequada para a empresa (SILVEIRA, 2009).

Os índices de estrutura são afetados pela agressividade da política financeira da organização cooperativa e das características próprias do setor de atividade da organização. Também dependem do contexto econômico, taxa de juros, disponibilidades, garantias, etc.

A estrutura financeira depende de tomada de decisões da cooperativa, e aliadas às condições mercadológicas, que podem ser alteradas conforme as estratégias definidas pela própria cooperativa.

A definição clara de sua estrutura de capitais, como mostrada, pode representar significativos resultados operacionais ou até mesmo financeiros para a empresa, seja na condição de captadora de recursos junto ao mercado financeiro, seja como aplicadora de recursos. De qualquer forma, uma estratégia voltada ao melhor posicionamento financeiro

pode representar maiores ganhos não operacionais e melhores resultados aos seus associados (BERTON, 1999).

Analisando a estrutura de capital das cooperativas agropecuárias, Parliament; Lerman (1993) apud Gimenes; Gimenes (2006), 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.

Poder-se-ia citar uma infinidade de problemas ligados aos processos de gestão das cooperativas, mas o objetivo aqui é analisar a formatação da gestão financeira destas organizações, notadamente no tocante as suas estratégias financeiras de estrutura de capitais, um aspecto pouco estudado na gestão das cooperativas.

O nível de endividamento medido pelos índices pode também ser chamado de grau de alavancagem financeira, já que as obrigações (capital de terceiros) exercem o efeito de uma alavanca sobre a rentabilidade dos capitais próprios sempre que a rentabilidade econômica ou rentabilidade dos ativos da empresa for superior ao custo do capital de terceiros (SILVEIRA, 2009).

Quanto maior for o grau de endividamento da empresa, maior será o risco financeiro, e em princípio, para um determinado endividamento, as estruturas financeiras com um peso maior para exigibilidades de curto prazo oferecem um risco mais elevado (SILVEIRA, 2009). Portanto, o cálculo e o acompanhamento desse indicador é de suma importância para o gestor, associado e interessados em geral.

O indicador de endividamento, normalmente revela falta de capital de giro próprio tanto pra financiar operações quanto para financiar investimentos a longo prazo. O fato de não dispor de capital próprio para tais finalidades fazem com que as cooperativas recorram ao capital de terceiros.

O problema apresentado pelas cooperativas em relação ao endividamento, especialmente no Brasil, é dado pelo insucesso de muitas cooperativas que sinalizou ao sistema financeiro que estas se tratam de um cliente de alto risco de crédito, podendo aumentar o custo do empréstimo, o nível de garantias e, até mesmo restringir o fornecimento de recursos (BIALOSKORSKI NETO, 2002).

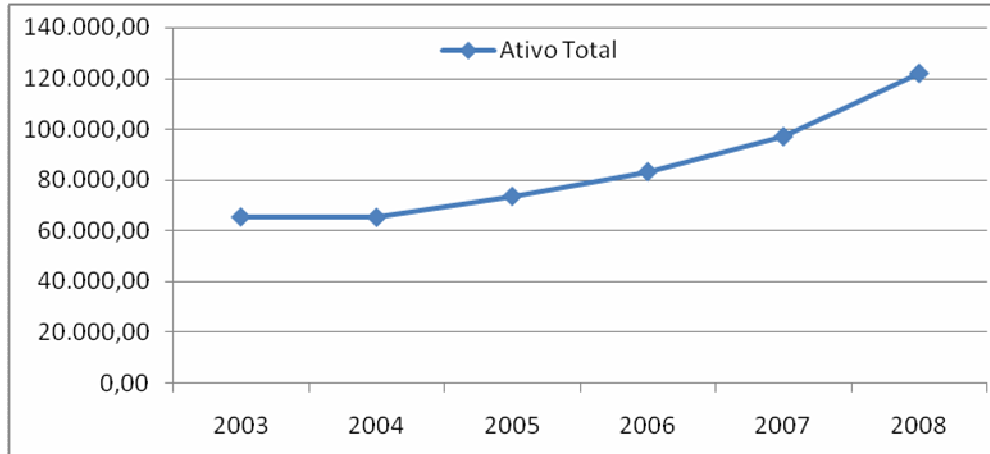


Gráfico 1 – Ativo Total. - COTRISEL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

Ao analisarem as cooperativas agropecuárias brasileiras Fronzaglia; Bialoskorski Neto, (2000) identificaram seus problemas operacionais como conseqüências diretas para o elevado nível de endividamento. Isto levou ao surgimento de programas governamentais especiais, como o RECOOP - Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária, para solucionar suas estruturas de passivo. Por sua vez, os problemas estendem-se também aos seus associados, cooperados e clientes que, não sentem estímulos para participação e, não são incentivados a monitorar a eficiência de sua empresa.

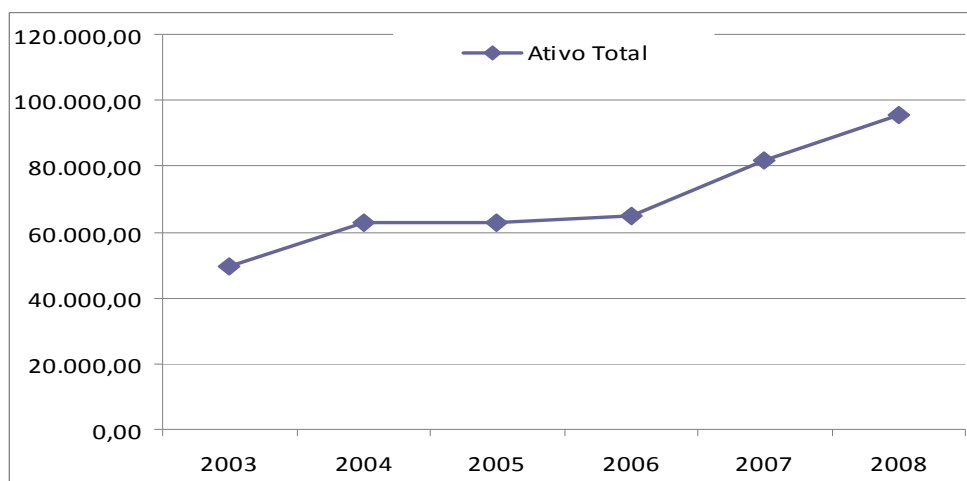


Gráfico 2 – Ativo Total – CAMNPAL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

Como demonstrado na tabela 7 (p. 97), o índice de endividamento em 2008 encontrava-se em 0,58 na COTRISEL, ou seja, 58% dos recursos financeiros aplicados nos ativos da empresa (disponível, contas a receber, estoques e imobilizado) são financiados com recursos de terceiros (bancos, fornecedores e demais credores) e outros 42% são recursos próprios financiando os ativos da empresa, sendo a participação de capitais próprios na empresa é menor que os recursos de terceiros. Portanto, o nível de endividamento pode estar dentro do satisfatório.

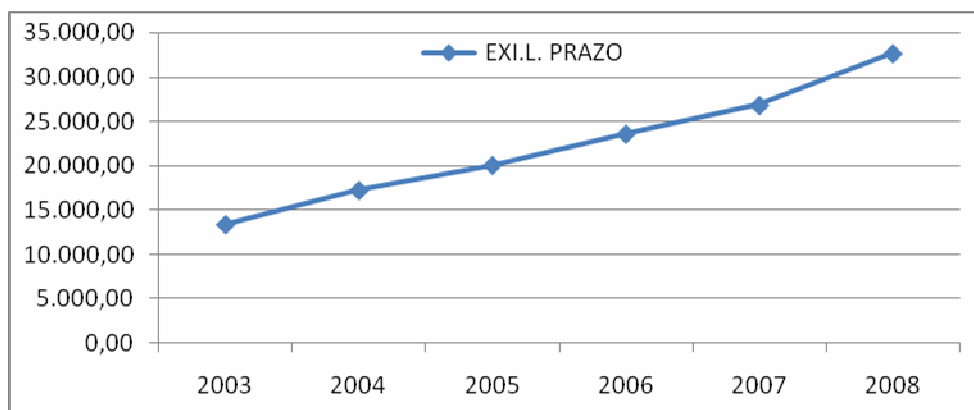


Gráfico 3 – Exigível de Longo Prazo - COTRISEL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

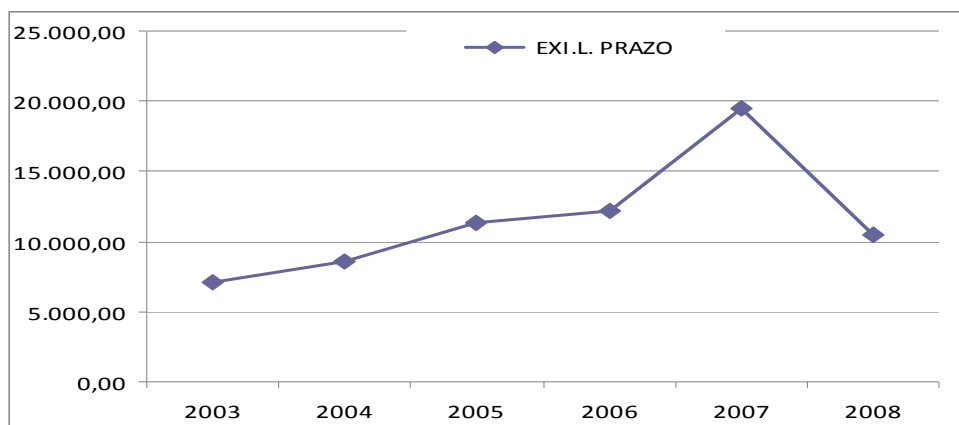


Gráfico 4 – Exigível de Longo Prazo - CAMNPAL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

Tabela 7 – Endividamento geral das Cooperativas no período de 2003 a 2008:

Cooperativa	Endividamento					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
COTRISEL	0,50	0,41	0,45	0,47	0,52	0,58
CAMNPAL	0,63	0,67	0,67	0,66	0,70	0,65

Fonte: Organizado pelo autor.

Seria necessário para empresa manter este índice em torno de 50% conforme SEBRAE (2008), pois, quando o índice supera os mesmos a empresa tem mais recursos financeiros de terceiros investidos comparado a recursos próprios. Portanto, o nível de endividamento da COTRISEL é satisfatório. Já a CAMNPAL apresenta uma situação diferenciada, que deverá apresentar maiores cuidados. Neste sentido, o cálculo e o acompanhamento desse indicador são de suma importância para os atores sociais interessados no empreendimento cooperativo.

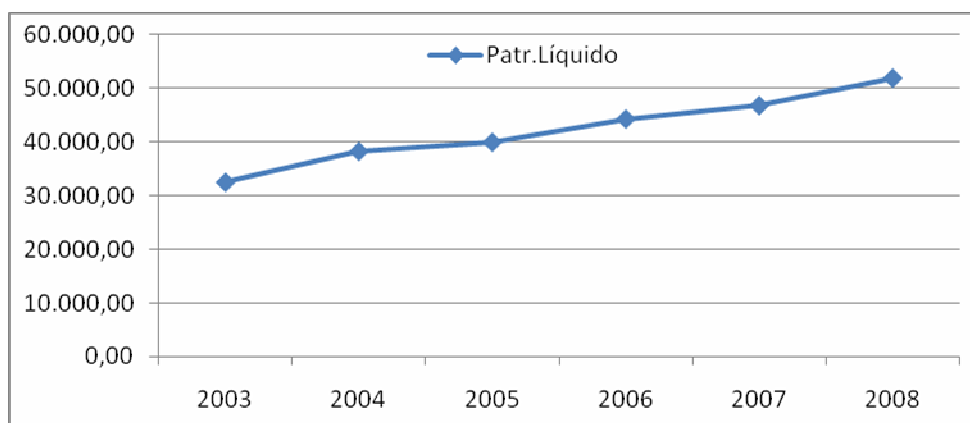


Gráfico 5 – Patrimônio Líquido - COTRISEL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

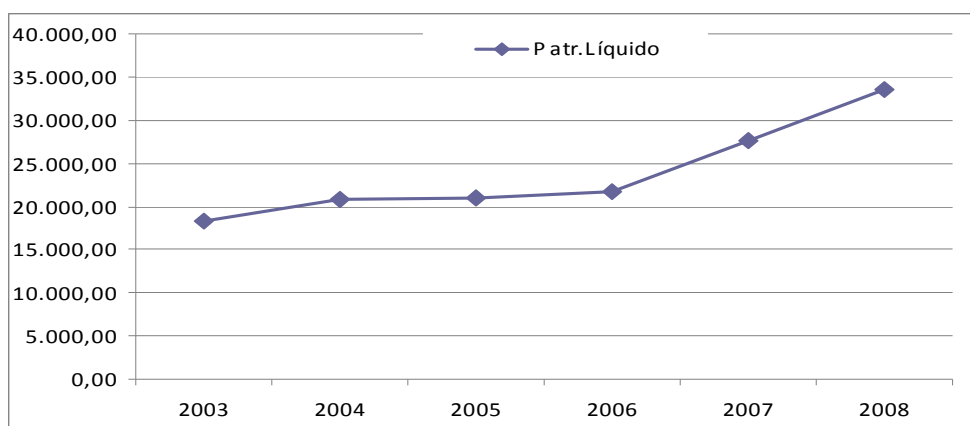


Gráfico 6 – Patrimônio Líquido - CAMNPAL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

Conforme a tabela 8 (p. 99) a COTRISEL, ao passar dos anos, tentou manter, para cada um real de patrimônio líquido, aproximadamente, um real de capital de terceiros, demonstrando uma nítida administração cautelosa. Porém, no ano de 2008, em função de uma

dinâmica posta, e ainda, da grande disponibilidade de financiamento e em função de juros muito baixos praticados pelo mercado, sua administração toma a decisão de aumentar os seus financiamentos externos.

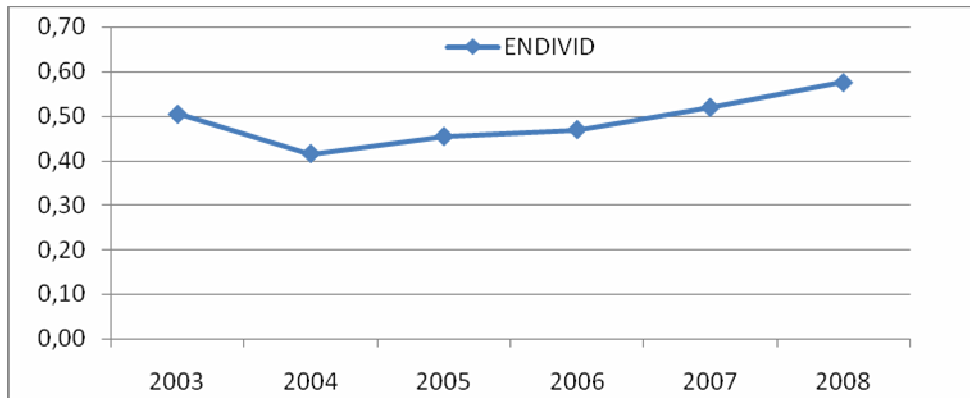


Gráfico 7 – Endividamento - COTRISEL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

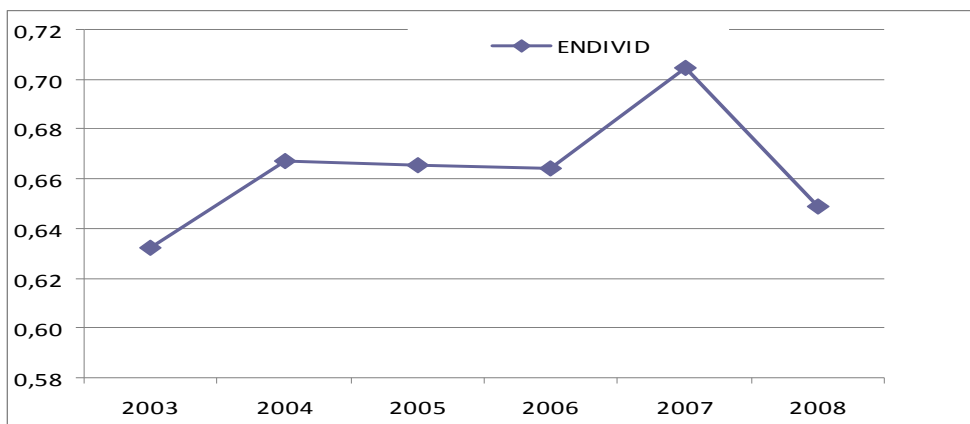


Gráfico 8 – Endividamento - CAMNPAL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

Tabela 8 – Relação Capital de Terceiros/Capital Próprio das Cooperativas no período de 2003 a 2008:

Cooperativa	Capital de Terceiros/Capital Próprio					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
COTRISEL	1,02	0,71	0,83	0,88	1,08	1,36
CAMNPAL	1,72	2,01	1,99	1,98	2,38	1,85

Fonte: Organizado pelo autor.

Isso demonstra que mesmo uma cooperativa alicerçada em capital próprio e baseada em uma administração cautelosa, traduzindo em muito a vontade de seus associados e ou estatutos anteriores, com pequena flexibilidade, presta-se a arranjos momentâneos em circunstâncias favoráveis, o que faz parecer com outras que se comportam conforme muitas empresas de capital privado.

A capitalização e financiamento das cooperativas agropecuárias apresentam três formas de captação: financiamento externo (novos cooperados e instituições financeiras), financiamento interno (alienação ativo permanente, criação de fundos e reservas, retenção das sobras pela AGO) e alianças estratégicas (associação, união, fusão, etc.).

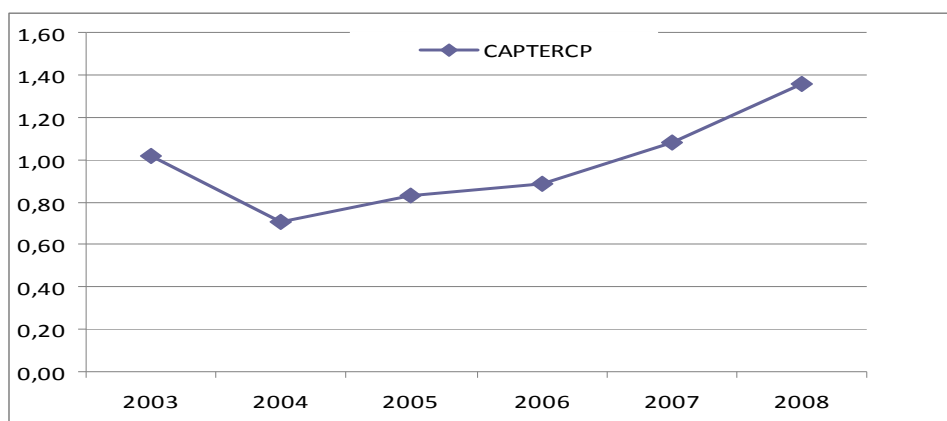


Gráfico 9 – Capital de Terceiros/Capital Próprio - COTRISEL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

A organização é solvente a curto prazo quando é capaz de realizar os pagamentos que se originam com o ciclo operacional. O diagnóstico da solvência financeira a curto prazo ou liquidez da empresa deve estar apoiado na quantidade de capital de giro e nos índices de tesouraria. (SILVEIRA, 2009).

Analisando o indicador de liquidez corrente pode-se concluir que o poder de pagamento da empresa referente ao ano 2008 foi de 1,38 para a COTRISEL, ou seja, para cada R\$ 100,00 de dívidas com terceiros a empresa possuía R\$ 138,00 para cobrir tal compromisso, através de seus estoques, contas a receber e as disponibilidades. Já a CAMNPAL apresenta 1,41 para o referido indicador.

Recomenda-se que esse indicador seja sempre acima de um, caso contrário a situação financeira da empresa estará comprometida. A tendência é se aproximar de um, ou seja, ativo

circulante igual ao passivo circulante, o que pode ser perigoso para a organização cooperativa. Isto poderá levar os associados a um movimento político dentro da organização.

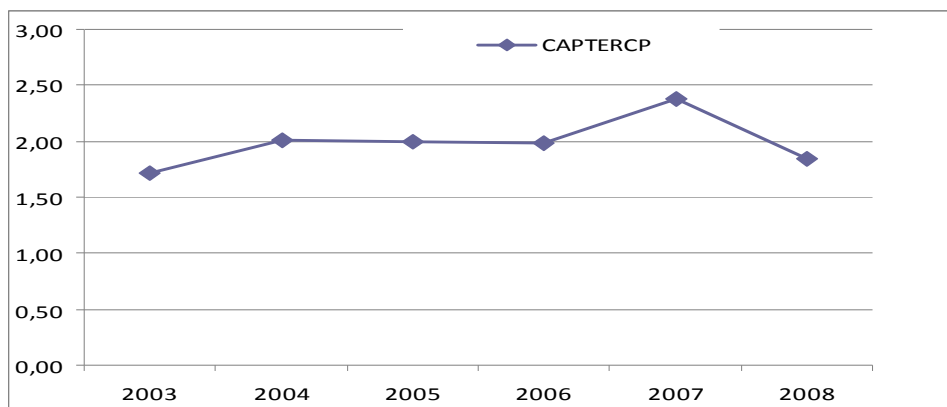


Gráfico 10 – Capital de Terceiros/Capital Próprio - CAMNPAL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

O índice de liquidez geral obtido pela cooperativa apresentou-se razoável e satisfatório nos anos analisados conforme metodologia de Bialoskorski Neto; Neves (2007). Em contrapartida a liquidez corrente atingiu um nível considerado bom nos dois primeiros anos, vindo a decair para satisfatório e razoável nos anos seguintes, possivelmente pelo resultado do maior valor de aquisição de bens e direitos vencíveis no mesmo exercício social.

O indicador de liquidez corrente mostra a extensão pela quais os passivos circulantes são cobertos pelos ativos que se esperam converter em caixa no próximo exercício (WESTON; BRIGHAM, 2000) apud COSTA (2005).

Tabela 9 – Liquidez Corrente das Cooperativas no período de 2003 a 2008:

Cooperativa	Liquidez Corrente					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
COTRISEL	2,06	3,55	2,78	2,40	1,88	1,38
CAMNPAL	1,36	1,23	1,30	1,36	1,35	1,41

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

A análise desse indicador irá indicar que $Lc < 1$ representará falta de capital de giro próprio e incapacidade, por parte da cooperativa, de saldar compromissos de curto prazo (OLIVEIRA JUNIOR, 1991) apud COSTA (2005, p.4).

Com relação à CAMNPAL, observa-se um movimento diferente, que apesar de ter passado por momentos de dificuldade, nos últimos anos vem num crescimento significativo. Isto mostra uma tendência ao afastamento do AC do PC, significando uma movimentação positiva para a organização.

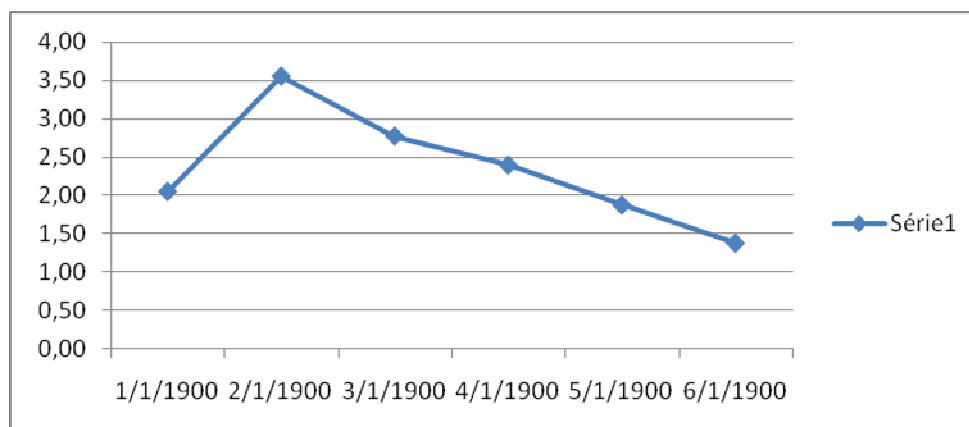


Gráfico 11 – Liquidez Corrente - COTRISEL – 2003 – 2008

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

A seguir destaca-se no gráfico 12 a relação entre PC e AC, o que nos mostrará quanto de AC está sendo ocupado por PC.

Quando se inverte a posição e determina-se a relação entre PC e AC, e multiplica-se por cem, este indicador mostra quanto do AC é coberto pelo PC. Neste caso há uma cobertura de mais de 70%, apresentando uma tendência de crescimento.

Conforme o gráfico pode-se observar que a relação PC/AC mostra uma tendência de crescimento, o percentual do passivo circulante dentro do ativo circulante está se aproximando da totalidade. Isto leva a uma perspectiva de cuidado por parte da organização cooperativa.

Isto mostra que o patrimônio líquido está tendendo a diminuir, ou seja, se este estado de desenvolvimento persistir poderá haver um impacto prejudicial sobre a organização cooperativa. Assaf Neto (2002) apud Ferreira et al. (2007) ressalta que altas quantias no disponível comprometem as aplicações rentáveis em empréstimos e financiamentos. Dessa forma, apesar de assegurar liquidez para as instituições, disponibilidades em demasia indicam ineficiência na aplicação dos recursos financeiros.

O índice de liquidez seca revelou um grande volume de estoques da cooperativa.

Um índice de liquidez seca ou índice de tesouraria igual a 0,5 não é alarmante quando a rotação dos estoques é elevada (SILVEIRA, 2009). Nota-se que em ambas as cooperativas há uma tendência de queda dos índices de liquidez seca. Observa-se que houve algum problemas com o ano 2007 na CAMNPAL, com um índice muito alto (0,78) para a série histórica, o que provocou uma distorção na elaboração da projeção.

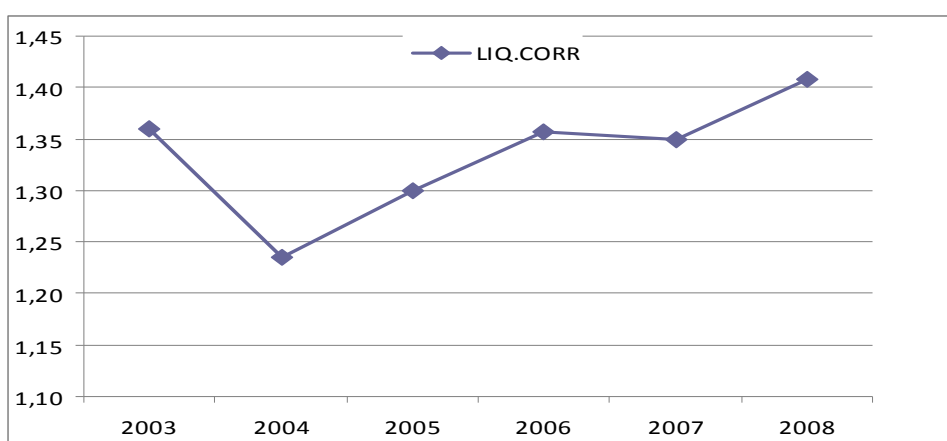


Gráfico 12 – Liquidez Corrente - CAMNPAL – 2003 – 2008

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

Analisando a tabela 10, verifica-se que o poder de pagamento da COTRISEL sem considerar os estoques para o de 2008 foi 0,29, ou seja, para cada R\$ 100,00 de dívida a empresa possui apenas R\$ 29,00 de disponibilidade e valores a receber para cobrir os seus compromissos com credores. Nesse caso, a situação financeira da empresa está bastante complicada, pois o valor dos estoques está elevado. No ano de 2008, o poder de pagamento da CAMNPAL, sem considerar os estoques, foi de 0,52. Para cada R\$ 100,00 de dívidas com terceiros, a empresa contava com R\$ 52,00 de disponibilidades e valores a receber para cobrir os seus compromissos com credores, que constata, a cooperativa estar com uma situação financeira razoável.

Tabela 10 – Liquidez Seca das Cooperativas no período de 2003 a 2008:

Cooperativa	Liquidez Seca					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
COTRISEL	SI	1,63	0,88	0,50	0,45	0,29
CAMNPAL	0,79	0,68	0,59	0,55	0,78	0,52

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009). SI – sem informação.

Cabe ressaltar que os estoques, para se transformarem em dinheiro, através da sua venda, pode demorar algum tempo. Por outro lado, as contas a receber apresentam maior liquidez, pois se pode transformar mais rapidamente em dinheiro. Por essa razão, os estoques, quando em valores não significativos, a empresa poderá adotar um outro procedimento para calcular o seu poder de pagamento. Nesse caso, a empresa deverá calcular sua liquidez sem considerar os estoques (SEBRAE, 2008).

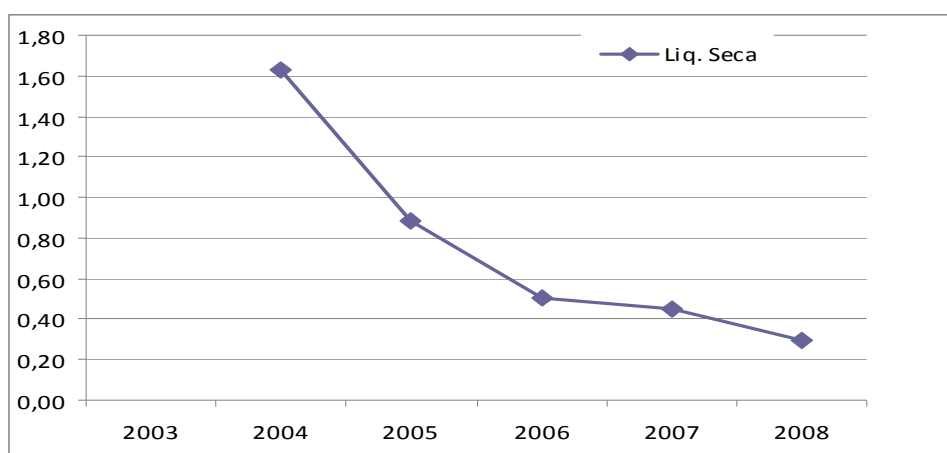


Gráfico 13 – Liquidez Seca – COTRISEL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

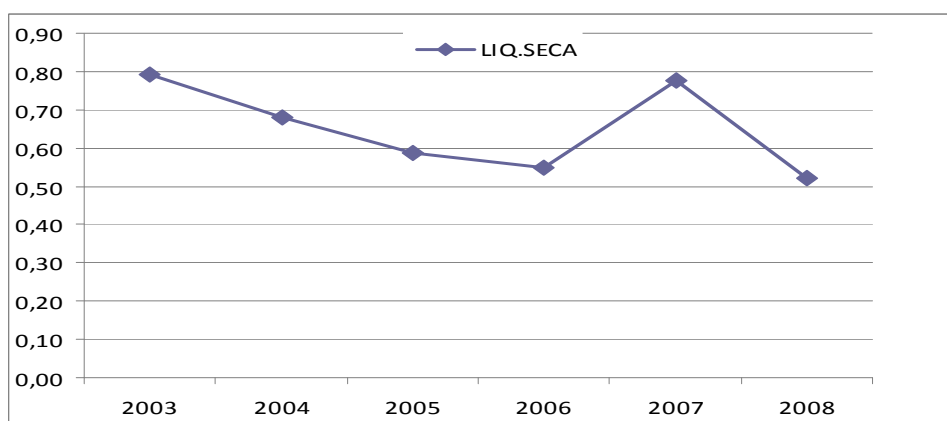


Gráfico 14 – Liquidez Seca - CAMNPAL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

Tabela 11 – Estoques das Cooperativas no período de 2003 a 2008:

Cooperativa	Liquidez Seca					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
COTRISEL	SI	18.843,92	24.592,47	29.196,89	33.562,29	40.876,92
CAMNPAL		13.733,36	18.470,95	21.755,97	24.933,69	26.474,26

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

A liquidez geral igual ou inferior a 1, i.é., não haverá recursos no ativo circulante para fazer frente ao passivo de curto prazo, mostra a gravidade do endividamento.

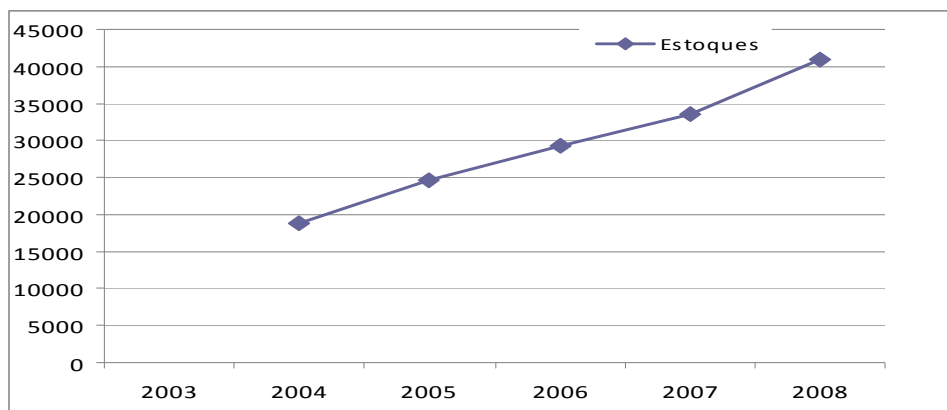


Gráfico 15 – Estoques - COTRISEL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

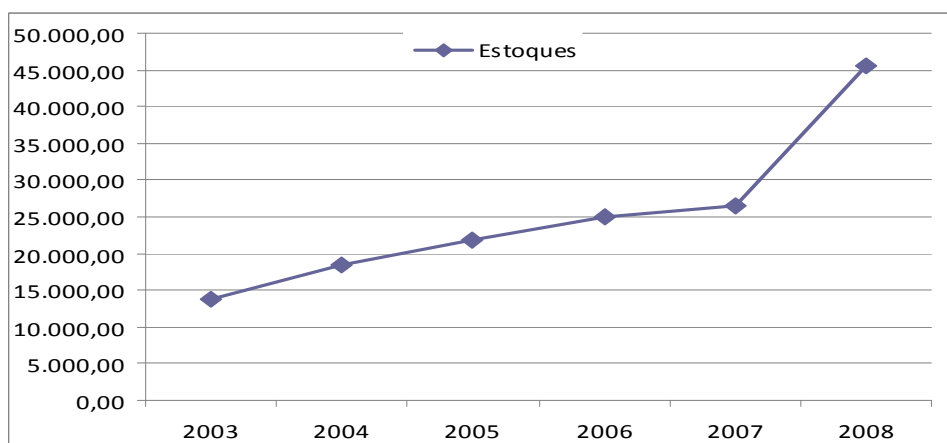


Gráfico 16 – Estoques - CAMNPAL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

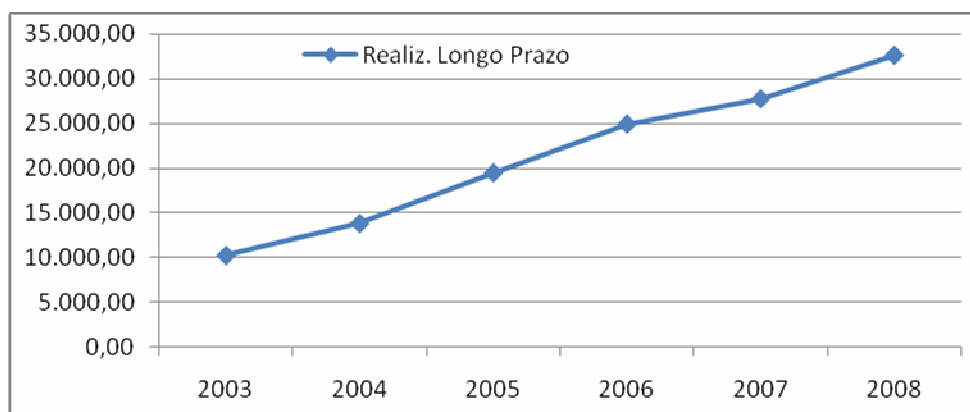
Em 1992, segundo Instituto de Cooperativismo e Associativismo (1994), havia uma média de liquidez corrente de 2,54 para as cooperativas agropecuárias do Estado de São Paulo. Em 2000, segundo a Fundação Getulio Vargas (2001), as cooperativas paulistas, listadas entre as 50 maiores cooperativas do Brasil, apresentaram um índice de liquidez corrente médio de 1,23. A COTRISEL apresenta uma liquidez geral que varia entre 1,80 e 1,20, respectivamente, em 2004 e 2008, período em que se analisou a série.

Tabela 12 – Liquidez Geral das Cooperativas no período de 2003 a 2008

Cooperativa	Liquidez Geral					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
COTRISEL	1,53	1,80	1,68	1,59	1,43	1,20
CAMNPAL	1,22	1,15	1,15	1,17	1,19	1,23

Fonte: Organizado pelo autor.

O autofinanciamento conforme Oliveira Jr. (1996) considera que é avaliado como a capacidade que a cooperativa tem de crescer e sustentar suas operações com capital de giro próprio. Ele desenvolve uma relação direta com a liquidez, devido ao fato de que o capital de giro operacional próprio é dado pelos recursos capitalizados a longo prazo.

**Gráfico 17 – Realizável a Longo Prazo - COTRISEL**

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

A rentabilidade econômica ou rentabilidade dos ativos mede a capacidade da empresa para retribuir os capitais investidos, sejam estes capitais próprios ou de terceiros (SILVEIRA, 2009). As cooperativas muitas vezes deparam-se com duas alternativas: a primeira é a utilização dos recursos próprios, o que pelas margens de sobra verificadas neste trabalho não permitem uma acumulação razoável de capital e a segunda seriam os financiamentos bancários, que com altas taxas de juros, podem acabar em graves desequilíbrios financeiros.

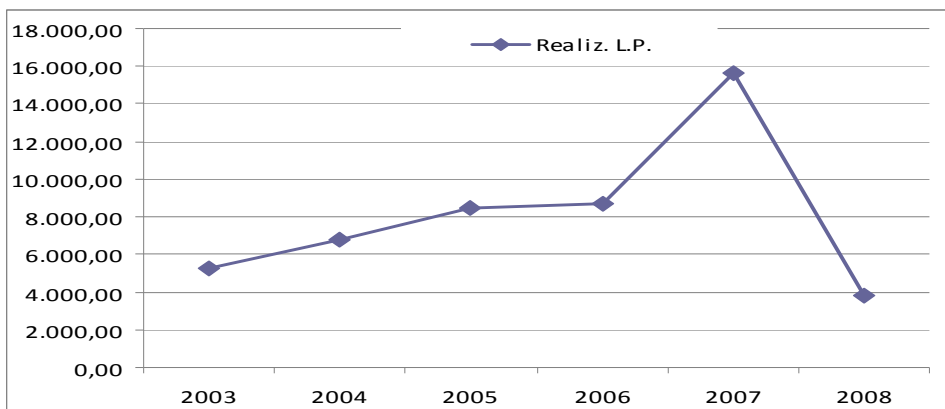


Gráfico 18 – Realizável a Longo Prazo - CAMNPAL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

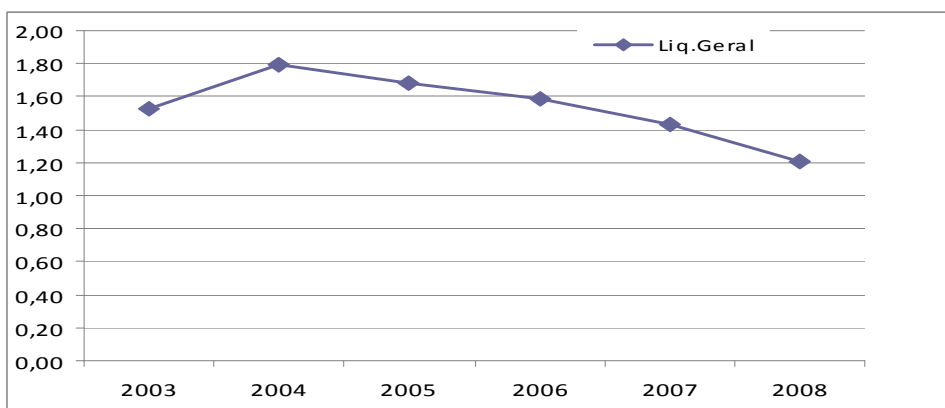


Gráfico 19 – Liquidez Geral - COTRISEL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

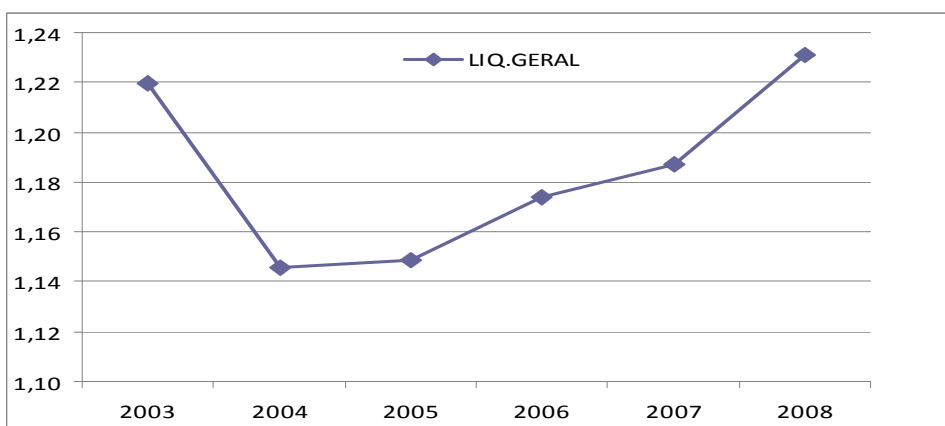


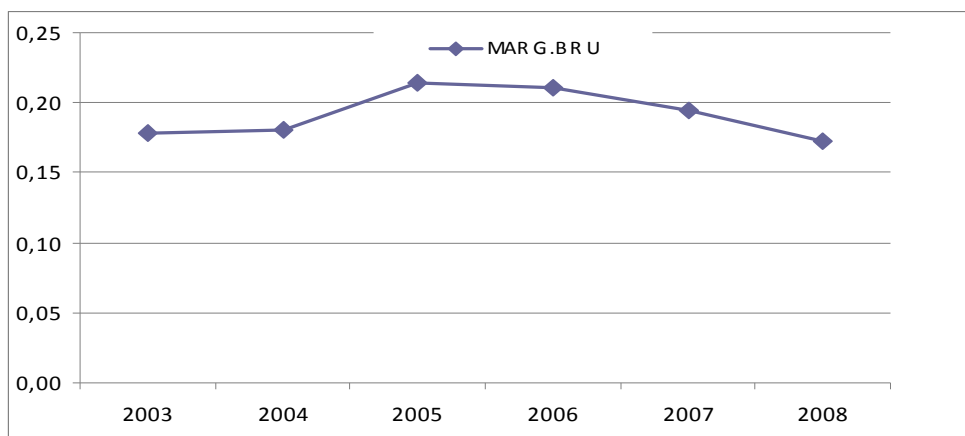
Gráfico 20 – Liquidez Geral - CAMNPAL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

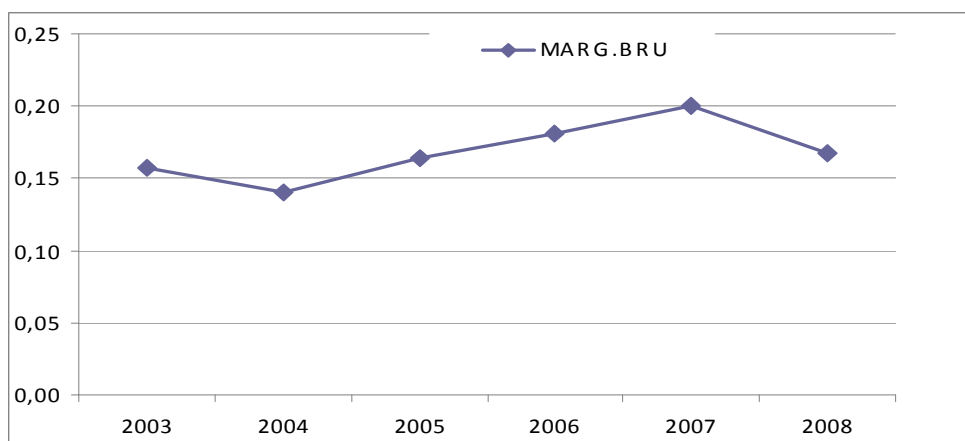
Tabela 13 – Margem Bruta das Cooperativas no período de 2003 a 2008:

Cooperativa	Margem Bruta					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
COTRISEL	0,18	0,18	0,21	0,21	0,19	0,17
CAMNPAL	0,16	0,14	0,16	0,18	0,20	0,17

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

**Gráfico 21 – “Margem Bruta” COTRISEL**

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

**Gráfico 22 – “Margem Bruta” CAMNPAL**

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

Tabela 14 – Margem Operacional das Cooperativas no período de 2003 a 2008:

Cooperativa	Margem Operacional					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
COTRISEL	0,06	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03
CAMNPAL	0,03	0,03	0,01	0,01	0,05	0,04

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

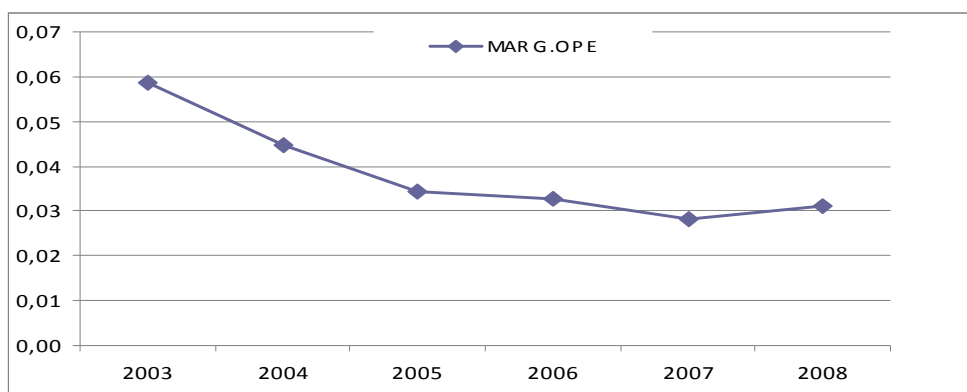


Gráfico 23 – ‘Margem Operacional’ COTRISEL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

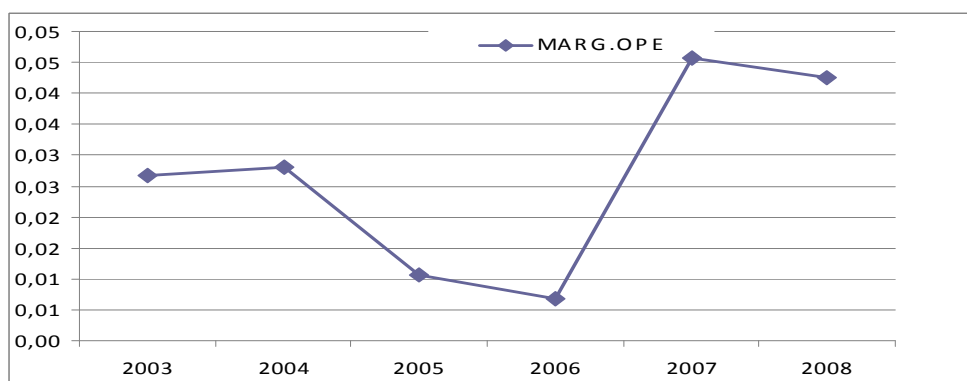


Gráfico 24 – ‘Margem Operacional’ CAMNPAL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

A margem líquida (MgL) apresenta o nível de segurança que a cooperativa aplica sobre a unidade vendida, de forma a garantir o seu funcionamento; quanto maior MgL melhor a condição financeira da cooperativa (COSTA e BIALOSKORSKI NETO, 2004)

Tabela 15 – Margem Líquida das Cooperativas no período de 2003 a 2008:

Cooperativa	Margem Líquida					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
COTRISEL	0,04	0,04	0,03	0,02	0,02	0,02
CAMNPAL	0,03	0,03	0,01	0,01	0,05	0,04

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

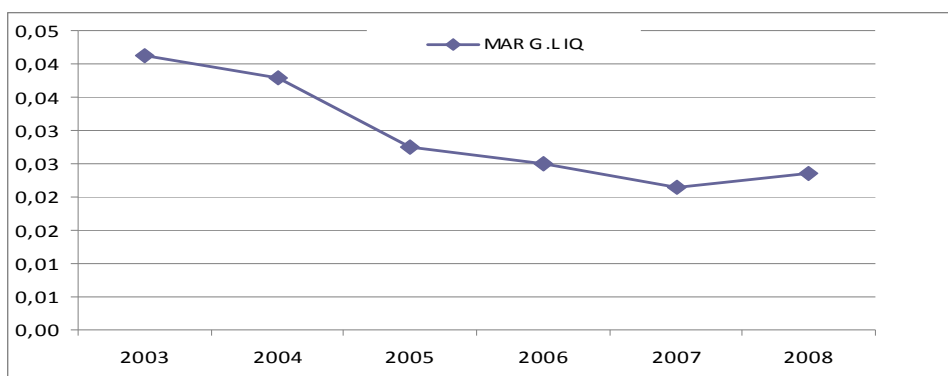


Gráfico 25 – “Margem Líquida” COTRISEL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

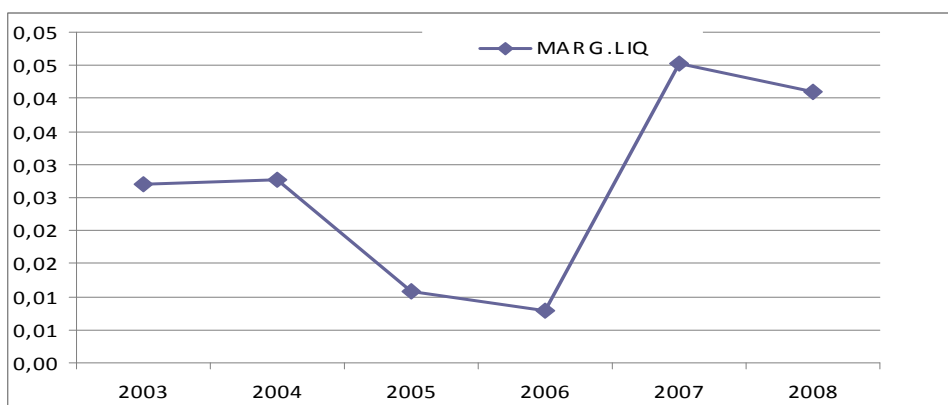


Gráfico 26 – “Margem Líquida” CAMNPAL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

Tabela 16 – Patrimônio Líquido das Cooperativas no período de 2003 a 2008:

Cooperativa	Patrimônio Líquido					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
COTRISEL	32.442,02	38.189,47	39.876,48	44.180,69	46.684,25	51.787,98
CAMNPAL	18.270,23	20.863,54	21.016,42	21.730,23	27.661,18	33.575,70

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

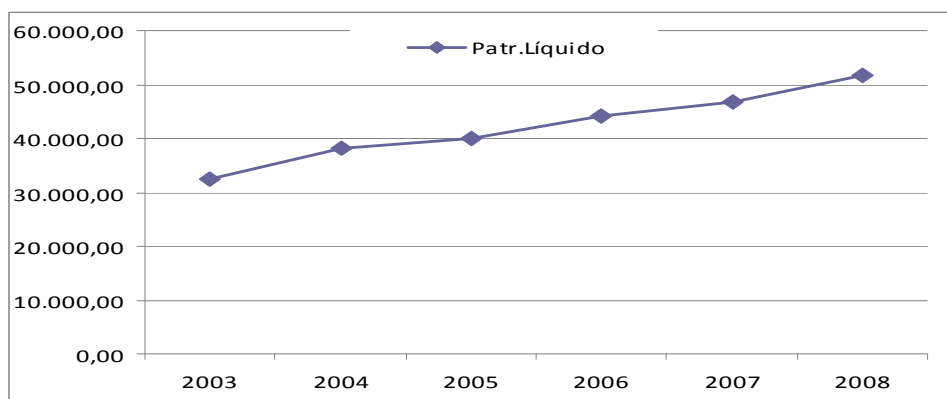


Gráfico 27 – Patrimônio Líquido - COTRISEL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

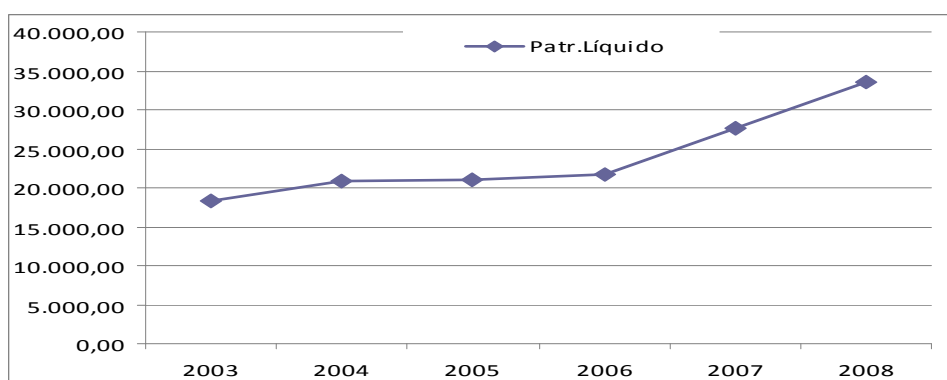


Gráfico 28 – Patrimônio Líquido - CAMNPAL

Fonte: Dados compilados pelo autor (2009).

Tabela 17 – Relação Retorno/Patrimônio Líquido das Cooperativas no período de 2003 a 2008:

Cooperativa	Sobras Líquidas/Patrimônio Líquido					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
COTRISEL	0,23	0,18	0,09	0,08	0,08	0,11
CAMNPAL	0,17	0,15	0,04	0,03	0,22	0,22

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

Em relação à alocação das sobras líquidas, Gimenes; Gimenes (2006) apresentam que parte delas deve capitalizar o Fundo de Assistência Técnica e Educacional - FATES e a Reserva Legal, de acordo com a legislação cooperativista e recomendação da Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Após a alocação das sobras líquidas aos fundos e reservas determinados por lei, o restante dos recursos tem destinação aprovada em assembléia geral, que normalmente decide por capitalizar a cooperativa, o que significa apropriar-se do capital

dos associados. Mesmo sendo a decisão de alocação das sobras líquidas votada em assembléia, questiona-se como ela é organizada.

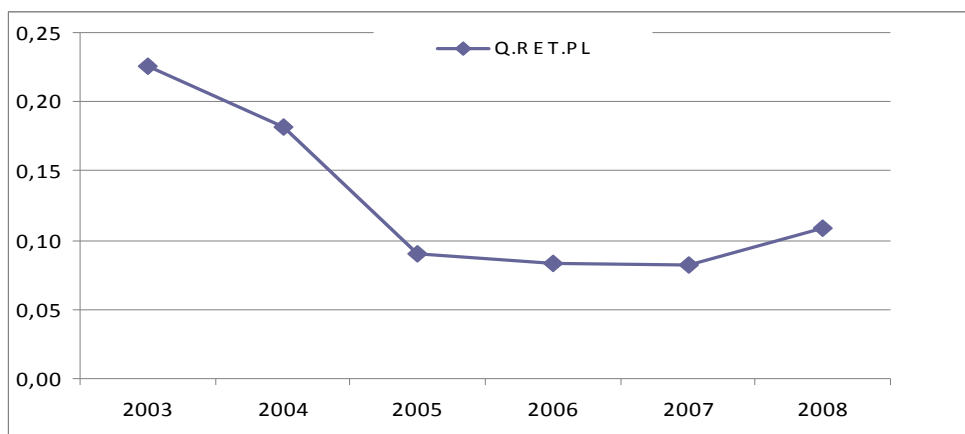


Gráfico 29 – “Quociente de Retorno sobre o Patrimônio Líquido” COTRISEL

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

De acordo com o indicador apresentado na tabela 17, pode-se deduzir que a rentabilidade COTRISEL, gerou um retorno de R\$ 11,00 aproximadamente para cada R\$ 100,00 investidos nos ativos da empresa. A CAMNPAL neste item apresentou uma rentabilidade de 22%. O indicador rentabilidade dos negócios tem a finalidade de demonstrar para o gestor, cooperado de uma organização ou comunidade, qual é o seu poder de ganho, ou retorno, sobre o capital investido na empresa.

Outro problema explicado por muitos autores é que estas formas de organização apresentam dificuldades em seu processo de crescimento e especialização. Ou seja, as cooperativas não são capazes de adaptar-se e responder as novas relações de mercado com agilidade. Segundo Bialoskorski; Marques (1998) isto ocorre, basicamente, porque estas empresas são formadas como uma coalizão do fator de produção trabalho, necessitando entre outros fatores, de aporte de capital e investimentos para inversões em ativos específicos, de modo a possibilitar a sua especialização.

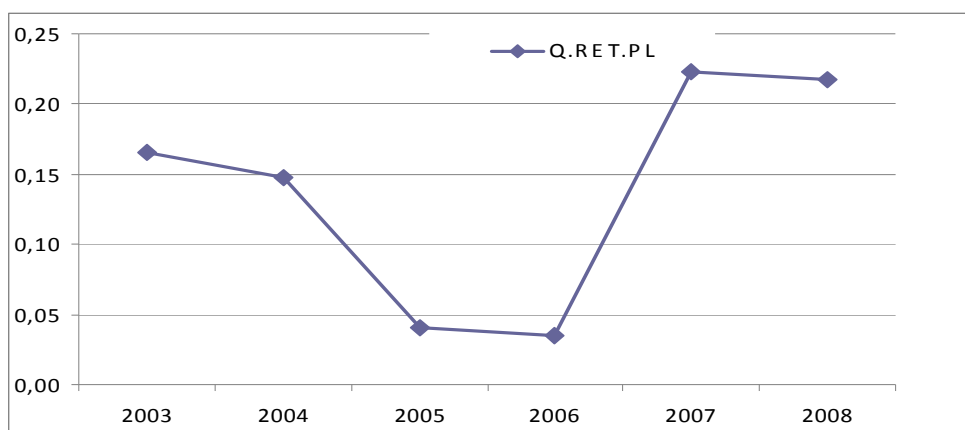


Gráfico 30 – “Quociente de Retorno sobre o Patrimônio Líquido” CAMNPAL

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

Tabela 18 – Ingressos ou Receita Bruta das Cooperativas no período de 2003 a 2008:

Cooperativa	Ingressos ou Receita Bruta					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
COTRISEL	191.483,34	197.293,90	138.837,16	158.340,66	193.659,09	258.306,84
CAMNPAL	114.499,36	114.140,72	81.059,33	99.143,03	139.693,34	182.579,26

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

A avaliação dos resultados em cooperativas permite uma ressalva: apesar das cooperativas não visarem lucro, elas dependem de resultados econômicos positivos para dar continuidade a sua trajetória de crescimento (MENEGÁRIO, 2000; OLIVEIRA JR., 1996).

Estes resultados positivos, denominados sobras, destinam-se ao incremento de capital que tem por objetivo investimentos comum ou sua conversão aos associados por meio de distribuição na proporção de suas operações com a cooperativa (OLIVEIRA JR., 1996). Mesmo sem objetivar a remuneração do capital Oliveira Jr. (1996) cita que a rentabilidade do patrimônio é importante para a cooperativa à medida em que justifica ao associado a manutenção das sobras na empresa, conquanto este melhore permanentemente a prestação de serviços, facilitando seu processo produtivo.

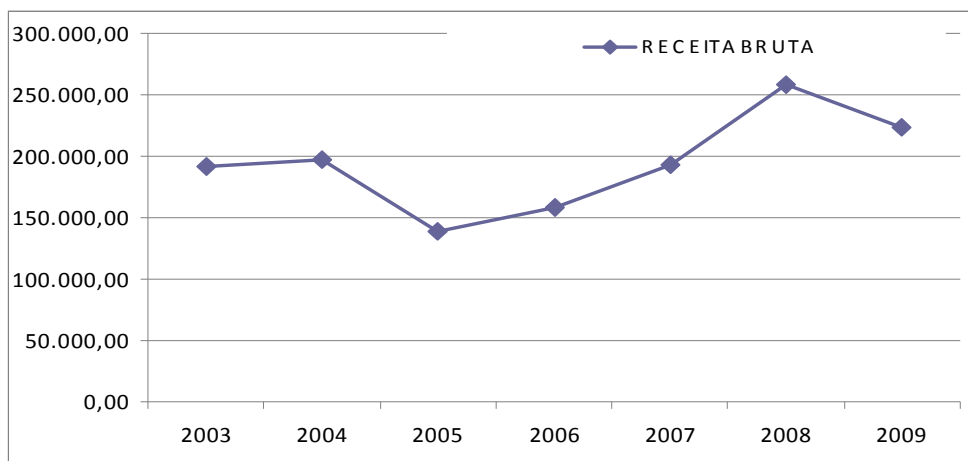


Gráfico 31 – “Ingresso ou Receita Bruta” COTRISEL

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

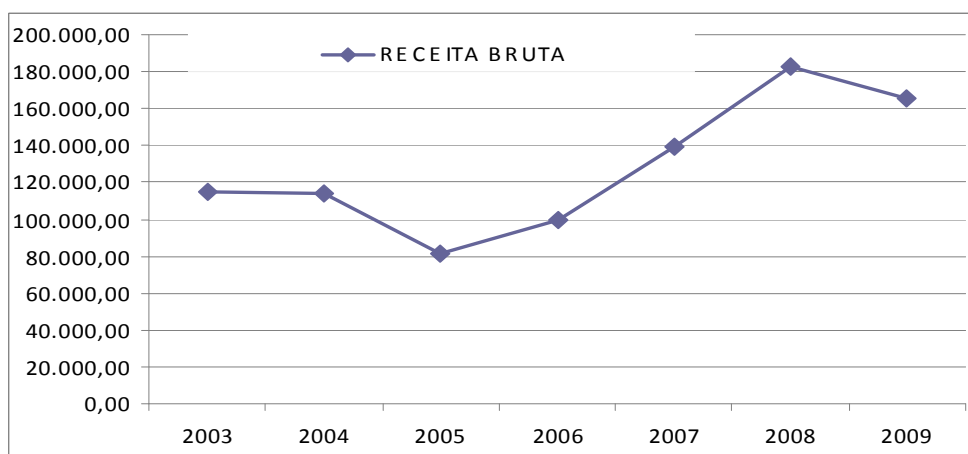


Gráfico 32 – “Ingresso ou Receita Bruta” CAMNPAL

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

À luz da teoria do agente e principal, Pinho (1986), Oliveira Jr. (1991) e Araújo (1996) apud Menegário (2000), propõem que devam ser adicionadas às variáveis econômicas algumas variáveis sócio-econômicas. Este autor também entende que a existência de sobras líquidas à disposição da assembléia, averiguada no balanço patrimonial, influenciará na capacidade de pagamento da cooperativa. Portanto, uma cooperativa que apresente sobras tem menor probabilidade de se tornar inadimplente.

Na análise, com relação aos indicadores socioeconômicos pode-se inferir que quando se tem informações específicas nos relatórios contábeis é possível a sua consecução. Já em relação ao indicador “existência de sobras” pode-se inferir que as cooperativas estudadas

apresentaram, em todos os anos observados, uma sobra líquida que ficou à disposição da AGO.

Contudo, as cooperativas além de sua necessidade de financiamento, acabam, muitas vezes, financiando o cooperado, para garantir a aquisição de determinada quantidade de produtos e venda de insumos. Isto traz complicações adicionais para o equacionamento do nível de liquidez da cooperativa e da seleção de fontes de crédito adequadas e compatíveis com o nível de renda do cooperado (BIALOSKORSKI, 2002). Já, a capacidade operacional mostra a real situação do desempenho das vendas e como estas refletem na estrutura de financiamentos e investimentos operacionais. As vendas apresentam um dos principais fatores de medida de eficiência, conforme Oliveira Jr. (1996) é necessário avaliar até que ponto estas são ideais para o período analisado, e ainda, em relação aos mercados em que a cooperativa atua.

Tabela 19 – Sobras ou Perdas Líquidas das Cooperativas no período de 2003 a 2008:

Cooperativa	Sobras ou Perdas Líquidas (R\$ 1.000,00)					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
COTRISEL	1.028,16	1.004,72	467,16	568,14	478,14	703,29
CAMNPAL	594,36	633,68	142,18	150,53	1.161,04	1.366,74

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

A COTRISEL caracteriza-se como uma cooperativa de maior porte, com faturamento bruto de R\$ 258.306,84 mil no ano de 2008, isto é, cerca de 41,5% a mais no faturamento bruto quando comparada com a cooperativa CAMNPAL. Isso significa que a gestão mais precisa das estratégias financeiras não está relacionada diretamente com o tamanho da organização, mas com a forma como é a gestão ao longo do tempo.

O montante de patrimônio líquido, também chamado de capital próprio ou recursos próprios, que dispõe a organização cooperativa, mostra a saúde financeira da entidade. O capital social representa a contribuição dos proprietários para a formação e manutenção das atividades da empresa.

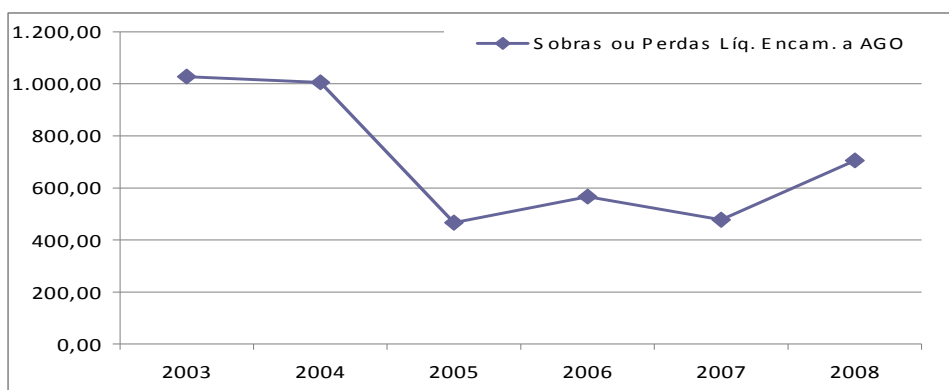


Gráfico 33 – “Sobras ou Perdas Líquidas encaminhadas a AGO” COTRISEL
Fonte: Organizado pelo autor (2009).

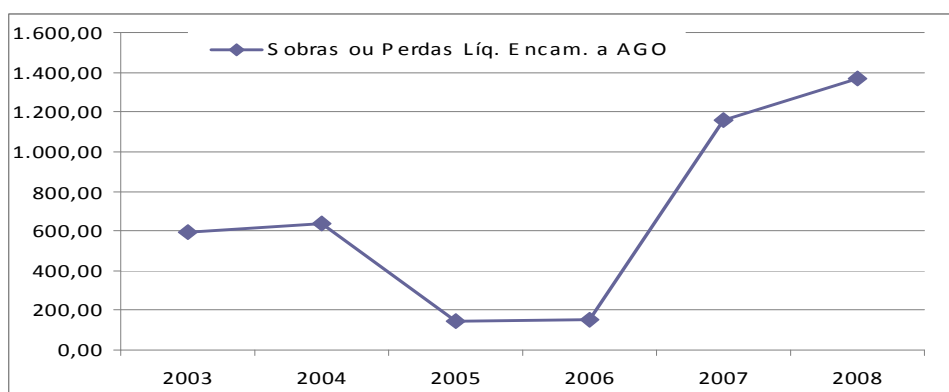


Gráfico 34 – “Sobras ou Perdas Líquidas encaminhadas a AGO” CAMNPAL
Fonte: Organizado pelo autor (2009).

Tabela 20 – Sobras ou Perdas sobre a Receita Bruta das Cooperativas no período de 2003 a 2008.

Cooperativa	Sobras ou Perdas sobre a Receita Bruta					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
COTRISEL	3,83	3,52	2,59	2,33	1,99	2,19
CAMNPAL	2,63	2,69	0,97	0,69	4,36	3,94

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

Na sua análise Costa (2005) demonstra que os indicadores socioeconômicos adicionados aos modelos de previsão de inadimplência, promovem o aumento no índice de acerto que no estudo específico passa de 77,42% para 83,87%. Já Bialoskorski Neto (2002) quando averigua as variáveis que explicam o desempenho social das cooperativas mostram que as mesmas explicam também o seu desempenho econômico, concluindo que a explicação do seu desempenho social é o resultado econômico e financeiro.

Em seu estudo Bialoskorski Neto (2002) entende que existem problemas nas cooperativas agropecuárias com relação a distribuição dos direitos de propriedade podendo ser adequados de modo a estimular a participação efetiva do cooperante, melhorando a eficiência do empreendimento.

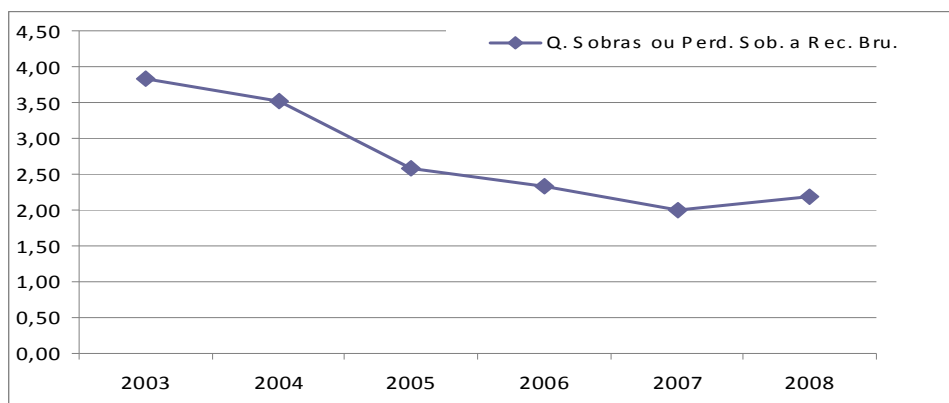


Gráfico 35 – “Quociente de Sobras ou Perdas sobre a Receita Bruta” COTRISEL

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

A concepção que se recomenda, por Fischmann; Zilber (1999), é que o sistema seja inicialmente alocado em nível da alta administração, como instrumento de gestão estratégica a ser decomposto ao longo dos degraus organizacionais da empresa. Sua arquitetura, com as devidas especificações dos indicadores vai depender da empresa, do setor de sua atuação, da estratégia corporativa adotada e, especialmente, da disponibilidade, consistência e fidedignidade dos dados.

Ao contrário do verificado nos resultados desta dissertação, as cooperativas tendem a delegar a gestão aos cooperados conforme Berton (1999), que na maioria das vezes não possuem habilidades e conhecimentos suficientes para gerir os negócios da cooperativa. Os sistemas de gestão dessas corporações assemelham-se aos sistemas utilizados em suas propriedades, ou até mesmo aos sistemas adotados por empresas de menor porte, que tendem a não investir em tecnologias de gestão apropriadas ao seu negócio e na profissionalização da gestão.

Destas análises estabelece-se que o grande desafio das cooperativas agropecuárias é equilibrar interesses econômicos e sociais.

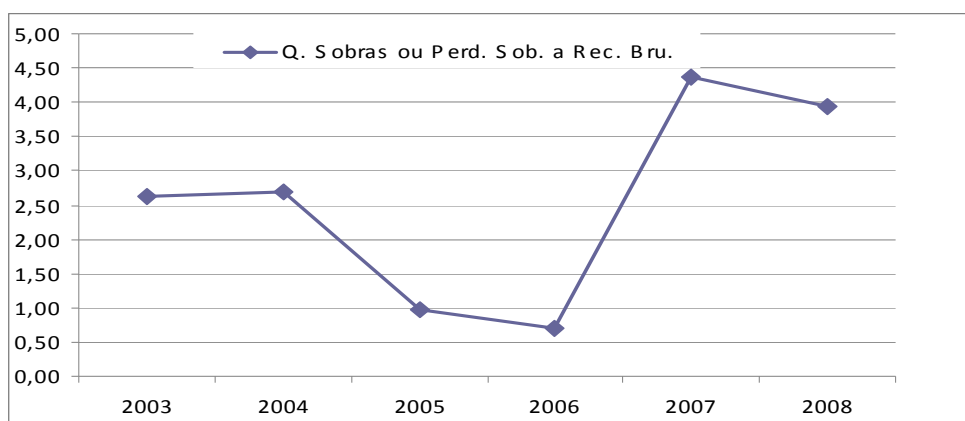


Gráfico 36 – “Quociente de Sobras ou Perdas sobre a Receita Bruta” CAMNPAL

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

Segundo Antonialli (2000) apud Peixe; Protil (2007) o empenho econômico é fazer crescer o patrimônio líquido do associado e da cooperativa e o social refere-se aos serviços prestados pela cooperativa aos cooperados. Entretanto, o que se percebe é que as cooperativas agropecuárias com destaque para as agroindustriais, e as que apresentam pluriatividade, não centralizam na dupla dimensão que caracteriza estas instituições.

Relativizando-se os autores, propõe-se como metodologia de avaliação permanente e alerta às cooperativas agropecuárias e ao sistema cooperativista como um todo, no que se refere a transparência, responsabilidade social e sustentabilidade. Esta dissertação mostra a preocupação que dirigentes, profissionais e associados devem ter com os princípios do cooperativismo, principalmente, a educação, formação, assistência técnica e social, a intercooperação e a responsabilidade com a comunidade onde a organização está inserida.

Com base nos valores dos indicadores é possível, segundo os autores, estabelecer a taxa de melhoria obtida, sua amplitude e importância, lembrando que a geração dos mesmos deve ser criteriosa, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados dos mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo (FISCHMANN; ZILBER, 1999).

Muitos desses indicadores são definidos internamente às próprias empresas, mas outros para serem calculados exigem dados e informações externas a elas, provenientes do ambiente próximo ou do ecossistema explicam Fischmann; Zilber (1999).

No Brasil, as informações externas, na maior parte das vezes, carecem de consistência ou de efetividade. Há, em muitas séries históricas problemas de descontinuidade ou mudanças metodológicas que as descaracterizam e as tornam inconsistentes e até mesmo não fidedignas (FISCHMANN; ZILBER, 1999).

A determinação de um indicador, quantificável e mensurável, segundo Fischmann; Zilber (1999) pode exigir antes de sua implantação, a sistematização de dados, determinando-se formas de sua obtenção e tratamento ao longo do tempo.

Partindo das informações fornecidas pelo sistema de informação contábil, através de seus meios de comunicação, pode-se afirmar que, tendo em mãos os dados levantados e preparados pela contabilidade, os gestores podem desenvolver análises financeiras para identificar o seu desempenho (OLIVEIRA; MÜLLHER; NADAMURA, (2000) apud Gozer et al. (2007)). E, inclusive, traçar paralelos com outras empresas de mesmo ramo de atividade, podendo por meio de índices corrigirem eventuais problemas, e tomarem decisões de forma mais segura e fundamentada.

Os estudos sobre identificação e determinação de indicadores econômico-financeiros e sociais em empresas cooperativas agropecuárias deverão levar à formulação e implantação de sistemas de informações contábeis disponíveis, confiáveis e consistentes no âmbito das pessoas das organizações e, possivelmente, para o seu conjunto.

Com base neste estudo desenvolver-se-á uma consciência de transparência, responsabilidade social e sustentabilidade nos níveis de direção, gerências, funcionários e associados em relação a preocupações estratégicas e de resultados das cooperativas, promovendo a implantação de sistemas de informações.

O uso de indicadores proporciona algumas análises que podem ser realizadas sob diferentes maneiras, demonstrando especificamente o seu comportamento, o comportamento da conta considerada ou da organização cooperativa no seu todo.

Esta metodologia utilizada permite orientar e prevenir os gestores, sobre problemas de gestão administrativa e financeira, a tempo de possibilitar tomadas de decisão para retorno à normalidade e melhorias adequadas das atividades organizacionais. Permite orientar e prevenir entidades externas a organização cooperativa agropecuária, que apresentem outros interesses financeiros e/ou não financeiros ou sociais.

As análises deverão ser realizadas de forma a inter-relacionar os indicadores, formando, assim como já foi dito, uma visão sistêmica do desempenho, segundo Fischmann; Zilber (1999). A periodicidade deverá ser a menor possível, em face das exigências atuais, do avanço da tecnologia de informação e dos equipamentos hoje existentes e disponíveis, mas dependerá do setor de atividade da organização.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB apud Peixe; Protil (2007) as cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das

cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante. No que concerne a uma auditoria empírica externa, as entidades interessadas deverão buscar formas de relacionamento com a alta administração das cooperativas a serem auditadas.

Tabela 21 – Capital Social Integralizado Médio das Cooperativas no período de 2003 a 2008:

Cooperativa	Capital Social Integralizado Médio					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
COTRISEL	2,766	3,116	3,922	3,927	4,274	4,386
CAMNPAL	0,727	0,736	0,667	0,712	0,697	0,844

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

É perceptível a grande preocupação em avaliar a eficiência das organizações cooperativas de modo a estabelecer indicadores e padrões de análise, porém ainda não é possível encontrar na literatura quais são as práticas de referência para cooperativas agroindustriais capazes de possibilitar maior eficiência considerando a dimensão econômica e social destas instituições (PEIXE; PROTIL, 2007).

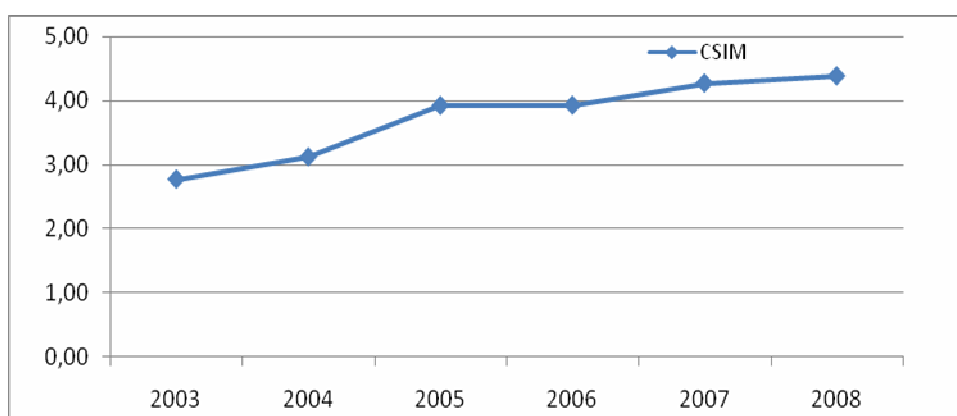


Gráfico 37 – “Capital Social Integralizado Médio” COTRISEL

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

O indicador capital social integralizado médio (CSIM), apresentado na equação indica a motivação do cooperado em atuar com a sua cooperativa. O $CSIM > 1$ significará que está aumentando o capital social por membro, decorrente da sua maior motivação em atuar com a

cooperativa. Se houver a redução do seu valor ($CSIM < 1$), aumentará a probabilidade de resultados futuros negativos.

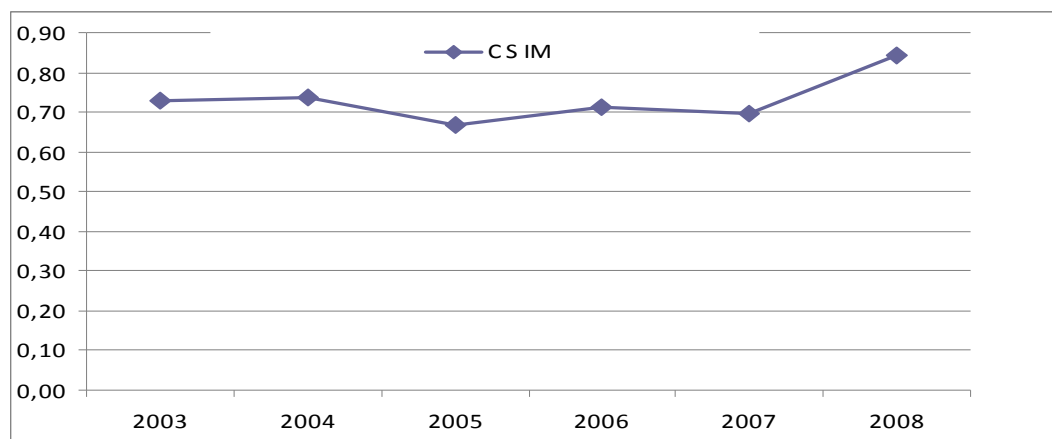


Gráfico 38 – “Capital Social Integralizado Médio” CAMNPAL

Fonte: Organizado pelo autor (2009).

Neste aspecto vemos diferenças significativas na apresentação dos indicadores, pois segundo Requejo (1997) apud Costa (2005) sendo maior que 1 há uma mostra explícita da motivação do cooperado e menor que 1 a organização cooperativa poderá ter problemas futuros.

Acontece que a forma de conduzir a integralização do capital social, discriminada nos quadros 7 e 8 (p. 122 e 123, respectivamente), é diferente nas cooperativas agropecuárias. Esta forma está explícita no estatuto social e envolve a tradição, a cultura, a regionalização, o tamanho e a diversificação (escala e escopo), o número de associados, corroborando o escopo da nova economia institucional.

ESTATUTO SOCIAL		2003	2004	2005	2006	2007	2008
(R\$ 1.000,00)							
Reserva Legal	35%	13.179,20	15.631,89	16.724,97	17.886,74	19.002,42	20.643,51
Fundo de Reserva - Anual		3.084,48	3.014,18	1.401,50	1.488,31	1.434,44	2.109,87
RATES - Anual	5%	SI	SI	641,19	541,23	829,53	1.208,60
RATES – Cumulativo	5%	2.957,96	3.525,07	4.166,51	4.624,60	5.440,18	6.646,02
Aumento do Capital dos Associados -	45%	16.137,16	19.156,96	20.891,49	24.236,26	26.167,52	29.014,45
RESULTADO EXERCÍCIO Sobras Líquidas – AGO -	15%	1.028,16	1.004,72	467,16	568,14	478,14	703,29
Fundo Rotativo de Capital de Giro	Sem % definida	3.084,48	3.014,18	1.401,50	1.488,31	1.434,44	2.109,87
Outros Fundos criados em AGO	Sem % definida	SI	SI	SI	1.724,91	1.724,91	1.724,91

Quadro 7 – Resumo das distribuições dos fundos e reservas estatutárias da COOP A, de 2003 a 2008.

ESTATUTO SOCIAL		2003	2004	2005	2006	2007	2008
(R\$ 1.000,00)							
Reserva Legal - cumulativa	30%	8.065,42	9.011,20	9.324,63	9.813,81	11.973,03	14.354,03
Reserva Legal - anual	30%	-	-	213,27	225,78	1.741,57	2.050,11
FATES - cumulativo	5%	1.320,89	1.555,98	1.685,08	1.684,37	2.277,27	3.003,08
FATES - anual	5%	-	-	35,54	37,63	290,26	341,68
FATES Operações Terceiros		-	-	134,36	30,57	351,00	451,53
Reserva de Investimento -	30%	5.211,48	6.091,52	6.304,79	6.530,58	8.272,15	10.322,27
Reserva de Investimento -	30%	-	-	213,27	225,78	1.741,57	2.050,11
Reserva de Capitalização	10%	297,18	326,71	397,80	147,49	580,52	683,37
Participação Funcionários	5%	-	-	35,54	37,63	290,26	341,68
Reserva de Incentivo às Exportações -	Sem % definido	- 0 -	272,86	272,86	272,86	272,86	272,86
RESULTADO EXERCÍCIO Sobras Líquidas – AGO -	20% a.a.	594,36	633,68	142,18	150,53	1.161,04	1.366,74
Reserva de Reavaliação	a.a.	392,14	371,53	350,91	330,30	309,68	289,06

Quadro 8: Resumo das distribuições dos fundos e reservas estatutárias da COOP B, de 2003 a 2008.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A apresentação da historicidade das cooperativas agropecuárias se deu seqüencial e cronologicamente, onde se mostrou o momento ex ante de sua implantação até as perspectivas futuras.

A análise descritiva quali-quantitativa destacou que a comparação intra e inter organizações nos aspectos do ambiente institucional deve ser melhor avaliado. Isto porque, conforme a constituição étnica das cooperativas, a legislação vigente, seus estatutos, ambos aspectos do ambiente institucional, formal e informal, levam o mesmo a influir na gestão destas organizações.

Considerando os dados e informações contábeis, sugerem-se alguns indicadores financeiros e sociais, bem como a forma de interpretá-los.

As informações proporcionadas nesta pesquisa são de grande utilidade para a elaboração de outros controles financeiros necessários à gestão da cooperativa.

Dados e informações contábeis gerados nas cooperativas agropecuárias possibilitam análises valiosas e seguras para anteciparem-se situações de sucesso e ou de desequilíbrio financeiro nestas organizações, mais relevantes quando em consideração ao seu ambiente institucional.

Indicadores econômico-financeiros e sociais das cooperativas permitem inferir a importância econômica e social, por meio da geração de renda, emprego e crescimento, e ainda, demonstram convergências nas análises.

Ao dissertar, entende-se que os indicadores selecionados utilizados para avaliar as cooperativas agropecuárias são coerentes.

Sobre a necessidade no que se refere aos indicadores de caráter social, percebe-se que inexistem informações suficientes nos relatórios contábeis, para uma efetiva análise. Neste sentido, o interessante seria o incremento do registro contábil de ações em algumas áreas, consolidando o aspecto social, através de despesas com eventos recreativos e desportivos, com cursos e treinamentos, com alimentação dos funcionários, saúde, com segurança e medicina no trabalho, com bolsas de estudo para filhos de associados em cursos técnicos e superior, além de outras, para analisar o desempenho sócio-político-cultural das cooperativas agropecuárias brasileiras.

A análise das estruturas de patrimônio das cooperativas não deve se restringir aos indicadores selecionados. A realização de um levantamento qualitativo é fundamental para

analisar com maior precisão as condições das cooperativas. Mas, por outro lado, a estrutura de capital dessas organizações indica uma tendência de que o comprometimento financeiro está atrelado a uma estratégia específica de sua administração.

Os momentos bons que estão passando as cooperativas agropecuárias estudadas evidenciam que, além dos fatores de mercado e de políticas públicas, existem critérios de gestão, especialmente com relação aos direcionamentos financeiros, o que tem levado estas organizações a resultados positivos em termos de crescimento e sua manutenção no mercado.

Este foi um estudo de caso acerca de uma problemática que está longe de ser considerada como suficientemente estudada. Porém, um passo foi dado, com algumas limitações, mas também com vários acertos no sentido de disponibilizar informações aos usuários, internamente e externamente à organização cooperativa, ou seja, aqueles que necessitam gerir adequadamente os recursos disponíveis em suas respectivas atividades ou dimensões para traçar um panorama regional importante e de conseguir desvendar algumas das questões relativas aos componentes dessas organizações.

Assim, os associados, cooperados ou proprietários, e dirigentes de uma cooperativa agropecuária, de qualquer porte, e a sociedade organizada, com base nestas informações, poderão melhor avaliar a gestão econômico-financeira e social de seu empreendimento, mantendo-o com sobras, com razoável rentabilidade, com relativo poder de pagamento, com o endividamento controlado e competitiva no mercado. Isto possibilita a manutenção dos princípios do cooperativismo, de uma transparência, do atendimento à responsabilidade social e à sustentabilidade.

Como sugestão, apresenta-se a necessidade de novas pesquisas e estudos mais efetivos junto aos dirigentes de cooperativas singulares, centrais ou federações, confederações e dirigentes de organizações como as estaduais (OCEs) e federais (OCB), no sentido de ajustarem o registro, a elaboração e a divulgação dos dados e informações contábeis no âmbito do cooperativismo brasileiro.

REFERÊNCIAS

- ALBRING, D. C. S. **Programa Municipal de Desenvolvimento Agroindustrial Pacto Fonte Nova**. Disponível em <<http://www.pactofontenova.com.br>>. Acesso em: 19 nov. 2007
- ALENCAR, E.; et. alli. **Complexos agroindustriais, cooperativas e gestão**. Organizações Rurais e Agroindustriais, Lavras, v.3, n.2, p. 30-44, jul/dez, 2001.
- ANCELES, P. E. S. **Manual de Tributos da Atividade Rural**. 2ª ed., São Paulo, SP. Atlas, 2002. 641 p.
- ARBAGE, A.P. **Custos de Transação e seu Impacto na Formação e Gestão da Cadeia de Suprimentos**: Estudo de Caso em Estruturas de Governança Híbridas do Sistema Agroalimentar no Rio Grande do Sul. Tese doutorado, PPG Administração/UFRGS, Porto Alegre, RS. 2004, 280 p.
- AZEVEDO, P. F. **Concorrência no agribusiness**. ZYLBERSTAJN, D. & NEVES, M. F. (org.). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000. Cap. 4.
- AZEVEDO, Paulo Furquim. Concorrência no Agribusiness. *In*: BATALHA, Mário O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**; 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BANCO COOPERATIVO DO BRASIL S.A. Brasília, 2008. Disponível em <<http://www.bancoob.com.br/index.php?area=institucional&show=oque>>. Acesso em 24 maio 2008.
- BERTON, L. H. **A Gestão Financeira das Cooperativas Paranaenses**. *Rev. FAE*, Curitiba, v.2, n.3, set./nov., 1999, p.39-45.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão**. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo. Piracicaba, 1994. 135p
- _____. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. Tese (Doutorado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo. Piracicaba, 1998. 202p
- _____. **Política institucional de monitoramento da autogestão das cooperativas do Estado de São Paulo**: uma proposta preliminar de metodologia, pesquisa e implantação. São Paulo: s. ed. 2000. 127p.
- _____. **Estratégia e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico**. 2002. Disponível em: http://www.fearp.usp.br/~sig/inserir_out2002/Estrategias e Cooperativas. Sig2.pdf. Acessado em: 23 jun. 2007.
- _____. MARQUES, P. **Agroindústria cooperativa: um ensaio sobre o crescimento e estrutura de capital**. Em: Ensaios em Cooperativa, 1998. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/~sig/Coops%20Apostila.pdf>. Acessado em: 23 jun. 2007.

_____. NEVES, E. **Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários**. Em: *Ensaio em Cooperativa*, 1998. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/~sig/Coops%20Apostila.pdf>. Acessado em: 23 jun 2007.

BIALOSKORSKI NETO, S. (Ed.). **Política institucional de monitoramento da autogestão das cooperativas do Estado de São Paulo: uma proposta preliminar de metodologia, pesquisa e implantação**. São Paulo: s. ed. 2000. 127p.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Rio de Janeiro, vol. 45, nº 01, p. 119-138, jan/mar 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, Brasília: Centro Gráfico do Senado Federal, 1988. 292 p.

BRASIL. **Lei nº 5.764 , de 16 de dezembro de 1971 - dou de 16/12/71**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www3.dataprev.gov.br/SISLEX/paginas/42/1971/5764.htm>. Acesso em 04/05/2008.

_____. MAPA. **Evolução do cooperativismo no Brasil: DENACOOOP em Ação/MAPA**. Brasília: MAPA, 2006, 124 p.

BRESSAN FILHO, A.. **A Construção da Nova Política Agrícola**. 1999. <http://www.scielo.br/scielo.php?lng=pt>. Acesso: 30/04/2007.

CALLADO A. L. C., CALLADO A. A. C. & ALMEIDA M. A.. A utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias. **SISTEMAS & GESTÃO**, v. 2, n. 2, p.102-118, maio a agosto de 2007.

CAMNPAL, Cooperativa agrícola Mista Nova Palma. Site CAMNPAL: www.camnpal.com.br/. Acesso: 31/05/2008.

CANABARRO, L. F. **Responsabilidade Social - um diferencial de competência das Organizações Cooperativas**. SOBER, 2005. (arquivo 239).

CANÇADO, A. C. ; CANÇADO, A. C. M. G. . **Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de desempenho**. 2. ed. Palmas: Futura, 2009. v. 1. 208 p.

CANÇADO, Airton Cardoso . **Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de incubação**. 1. ed. Palmas: NESol/UFT, 2007. v. 1. 134 p.

CARVALHO, F. L.; BIALOSKORSKI NETO, S. **Identificação dos Principais Indicadores para Avaliação de Desempenho Financeiro de Cooperativas Agropecuárias**. Londrina, 22 a 25 de julho de 2007, Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Brasil, 2007. 19 p.

CASTRO et al., 1995. IN: **O Estudo das Cadeias Produtivas Para O Desenvolvimento da Agricultura Familiar**.

CAVALCANTE, David F. S. **O Cooperativismo de Crédito Mútuo: de Desjardins ao Brasil de hoje**. Curso de MBA em Gestão de Cooperativas de Crédito, Faculdade Pedro Leopoldo. Brasília, DF, 2007.

CENTRO EDUCACIONAL CÂNDIDO PORTINARI. Cotia, 2008. Disponível em: <<http://www.cecportinari.com.br>>. Acesso em 4 maio 2008.

CHENG, A.; MENDES, M. M. **A Importância e a Responsabilidade da Gestão Financeira na Empresa**. XVIII Conferência Interamericana de Contabilidade, 1989. Paraguai. Caderno de Estudos nº 01, São Paulo, FIEPECAFI, Out., 1989. Acesso: 24.11.2008.

COSTA, D. R. M. e BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Proposta de Metodologia de Rating para Cooperativas Agropecuárias**. Fundação Getulio Vargas, São Paulo - Sp – Brasil. 2005.

COSTA, D. R. M., BIALOSKORSKI NETO, S. **Assimetria de informação no cooperativismo agropecuário brasileiro: origem, implicações e soluções**. Anais do XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. Cuiabá: UFMT e UERJ, 2004, Cuiabá, MT.

CECONELLO, D. P. (Org.): **50 Anos De História: Meio Século Ao Lado Do Produtor Rural**. COTRISEL São Sepé, RS: Pallotti, 2007. 112 p.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Rural: uma abordagem decisorial**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2006. 340 p.

FAGAN, S. **O Cooperativismo e o Desenvolvimento Sócio-Econômico: o caso da Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda – CAMNPAL – RS - 1996 À 2005**. Curso de Graduação em Ciências Econômicas (Monografia). Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, Brasil. 2007.

FARINA, E. M. M. Q., AZEVEDO, P. F., SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo, Ed. Singular, SP, Brasil. 1997.

FECOAGRO/RS. Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul. 2009. <http://www.redeagro.com.br/sig/home/index.php>.

FERREIRA M. A. M.; GONÇALVES, R. M. L.; BRAGA, M. J.. **Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA)**. Econ. Apl. vol.11 no.3 Ribeirão Preto July/Sept. 2007.

FISCHMANN, A. A . e ZILBER, M. A. **Utilização de Indicadores de Desempenho como Instrumento de Suporte à Gestão Estratégica**. Encontro da ANPAD, XXIII, Anais, 1999.

FRANCO, Hilário. **Estrutura, análise e interpretação de balanços**. São Paulo: Atlas, 1992.

FRONZAGLIA, T. e BIALOSKORSKI NETO, S. **Equity management and property rights on cooperatives: Comparison between United States and Brazil strategies**. Anais X World Congress of Rural Sociology e XXXVIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Rio de Janeiro, 2000. Brasília, SOBER. 2000.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Agroanalysis*. v.21, n10, outubro 2001.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. **Agronegócio cooperativo: A transição e os desafios da competitividade**. *Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR*, Umuarama, v.7, n.1, jan./jun, 2006.

GONÇALVES, C. S. **Uma Contribuição à estruturação dos Procedimentos e Demonstrações contábeis das Cooperativas – aplicação em uma cooperativa de trabalho**. São Paulo: FEA/USP, 2003. 179 f.

GOZER, I. C.; GIMENES, R. M. T.; MENEZES, E. A.; GOZER, D. F.; GIMENES, F. M. P. **Avaliação Econômico-Financeira de Cooperativas Agropecuárias Utilizando Índices-Padrão do Setor: Um Estudo de Caso**. XLV CONGRESSO DA SOBER, Anais "Conhecimentos para Agricultura do Futuro". Londrina, PR, 22 a 25 de julho de 2007, 20 p..

GUILHOTO, J. J. M.; RODRIGUES, R. L. **Análise setorial e topografia da estrutura produtiva: as cooperativas agropecuárias no Paraná**. *Estudos Econômicos*. São Paulo, v. 37, n. 3, p. 487-513, jul ./ set 2007.

INCRA INSTRUÇÃO ESPECIAL/INCRA/Nº05-a, DE 06 DE JUNHO DE 1973.

INSTITUTO DE COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO. Projeto de Desenvolvimento Integrado do Cooperativismo de São Paulo – PDICOOP II. Modalidade: cooperativas agropecuárias. São Paulo: ICA, 1994.242p.

INSTITUTO ETHOS. **Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Anual de Responsabilidade Social Empresarial – Versão 2001**. Realização Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Junho/2001. – São Paulo SP. 48 p.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável às demais sociedades. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

JANK, M. S. e NASSAR, A. M. **Competitividade e Globalização**. In: ZYLBERSZTAJN, D.& NEVES, M. F. (orgs.) *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000. Cap. 7.

JERÔNIMO F.; MARASCHIN, A.; SILVA, T. **A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro**. *Teoria e Evidência Econômica*, Passo Fundo, v. 14, n. 26, p. 71-89, maio 2006.

LAGO, A. **Avaliação sobre as causas do não associativismo entre agricultores familiares do município de Nova palma, RS, Brasil**. Dissertação (Mestrado) Curso de Pós-Graduação em Extensão Rural, Universidade federal de Santa Maria, RS. Santa Maria, RS. 2004. 100p..

LAMOUNIER, B. **Determinantes políticos da política agrícola**: um estudo de atores, demandas e mecanismos de decisão. Brasília: IPEA, 1994. 58p.

LIMA, J. B. ; SANTOS, A. C. ; PILA, M. E. Z. ; RODRIGUES, V. . **Práticas modernas de gestão e gestão moderna em cooperativas**. In: IV Congresso Brasileiro de Administração Rural, 2001, Goiânia. Anais do IV Congresso Brasileiro de Administração Rural. Lavras : Editora da UFLA, 2001.

MACARTHUR, J. B. **Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance**. Journal of Cost Management, vol. 10, n. 3, p. 39-45, 1996.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEM, D. A. **Normas Brasileiras de Contabilidade para Sociedades Cooperativas: um expressivo avanço aos anseios cooperativistas**. SESCOOP – PR, 2004.

MENEGÁRIO, A.H. **Emprego de indicadores sócio-econômico na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. Piracicaba, 2000. 121p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

MICHELS, Valdir. **Uma contribuição á análise dos princípios de administração financeira aplicados a sociedades cooperativas de produção agrícola**. São Paulo, 2000.

MIRANDA, L. C. e SILVA, J.D.G. **Medição de Desempenho**. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). Controladoria: Agregando Valor para a Empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NAKAGAWA, M. **Gestão estratégica de custos: conceito, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NASCIMENTO, A. M. **Curso de Direito do Trabalho**. 29. ed. São Paulo: LTr, 2003. 520 p.

NEELY, A; GREGORY, M; PLATTS, K. **Performance Measurement System Design: should Process Based Approaches be adopted?** International Journal Production Economics, Amsterdam, v. 46-47, 1996.

NUNES, P. **Conceito de Gestão Financeira**, de 26/10/2007 OCB/SESCOOP. VII Seminário Tendências do Cooperativismo Contemporâneo. Fortaleza-CE, de 12 a 14 de novembro de 2008.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. <http://www.brasilcooperativo.com.br/>. 2007. Acesso em 06/05/2008.

OLIVEIRA, G. T. de and MARTINS, R. A. **Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio**. Gest. Prod. [online]. 2008, v. 15, n. 2, pp. 247-259. ISSN 0104-530X.

OLIVEIRA, G. P. de. **Contabilidade Tributária**. 2ª ed., São Paulo, SP. Saraiva, 2008. 293 p.

OLIVEIRA, J. F. **Gestão de Cooperativas**. UNICERP - Centro Universitário do Cerrado – Patrocínio. <http://www.unicerp.edu.br>. Internet, Jul., 2008.

OLIVEIRA JR. C. **Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas.** OCEPAR/PR, Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. <http://www.ocepar.org.br/ocepar/>, 1996.

OLIVEIRA, N. **Cooperativismo: guia prático.** Porto Alegre, RS. Fundação para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos, 1979.

OLSON, M. **The Logic of Collective Action.** Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1965.

PEIXE, J. B.; PROTIL, R. M. **Eficiência Econômica E Social Das Cooperativas Agroindustriais Paranaenses: Proposta De Um Modelo De Avaliação.** Informe Gepec – Vol. 12, nº 2, jul/dez. 2007. Acesso: 26.06.09.

PEREIRA, A. C.. **Mensuração e Contabilização de Gastos e Investimentos nas Sociedades Cooperativas Brasileiras- Uma Abordagem Social.** In: VIII Congresso Del Instituto Internacional de Costos, 2003, Punta Del Este - Uruguai. VIII Congresso Del Instituto E. R. B.. **O Cooperativismo agrícola em transição: dilemas e perspectivas.** Tese de doutorado. Campinas, SP. 1999. 226 p..

RODRIGUES, L. H.; SCHUCH, C.; PANTALEÃO, L. H. **Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o Balanced Scorecard.** In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

SANTALUCIA, M. **Cooperativismo e Assentamento Rural na Percepção do uso coletivo e individual da terra mediante metodologia Q: o caso de Charqueadas - RS.** Dissertação (Mestrado) Curso de Pós-Graduação em Extensão Rural, Universidade federal de Santa Maria, RS. Santa Maria, RS. 2006. 86p..

SCARIOT, A. **Identidade, Coesão e Desagregação Social na Trajetória da Cooperativa de Produção agropecuária Cascata – COOPTAR.** Dissertação (Mestrado) Curso de Pós-Graduação em Extensão Rural, Universidade federal de Santa Maria, RS. Santa Maria, RS. 2003. 143 p..

SCAVARDA, L. F. R. e HAMACHER, S. **Evolução da Cadeia de Suprimentos da Indústria Automobilística no Brasil.** RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001: 201-219.

SCUCATO, R.. **V Encontro Estadual de Dirigentes Cooperativistas - V EEDC/OCEMG-SESCOOP - 8 e 10 de outubro, Jaboticatubas, MG.** Sistema Ocemg-Sescoop/MG, 2008.

SEBRAE. **Saiba Mais: Gestão Financeira.** www.sebrae.com.br. Acesso: 24.11.2008.

SESCOOP, DF. **Cartilha do Curso Básico de Cooperativismo.** SESCOOP/DF, Brasília, DF. 2004.

SETTI, E. O. **“A Importância do Cooperativismo na Economia”.** Seminário “Comunicando sobre o Agronegócio”, Federação de Agricultura e Pecuária Mato Grosso do Sul (FAMASUL), Unidade Estadual do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural /MS, OCEPAR/Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB/MS), Sebrae e Banco do Brasil, MS, 2008.

SETTI, E. **Cooperativismo paranaense: Ocepar 35 anos: mais de um século de história.** Curitiba: Ocepar, 2006.

SOUZA, G. et al. **Influência de variáveis contextuais na medida de eficiência econômica dos centros de pesquisa da Embrapa.** XXXVIII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional, 2005.

SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de, e BATALHA, Mário Otávio (Organizadores). **Gestão Integrada da Agricultura Familiar.** EdUFSCAR, São Carlos, SP. 2005. 359p..

SILVEIRA, G. L. E.. **Cursos de Análise Financeira e Contabilidade.** Disponível em: www.professorleo.com.br. Acesso: 07.2009.

WILLIAMSON, O. E.. **Las Instituciones Económicas del Capitalismo.** Fundo de Cultura Econômica/Economia Contemporânea. Tradução em Espanhol. 1985. 434 p.

YIN, R. K. **Case Study Research - Design and Methods.** Sage Publications Inc. USA, 1989.
ZYLBERSTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In M. J. Braga & B. dos S. Reis (Eds.). **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias.** Viçosa, MG: UFV, DER. 2002.

ZYLBERSZTAJN, D. **Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados,** Rev. Econ. Sociol. Rural v.43 n.3 Brasília jul./sep. 2005.

ZYLBERSTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do SAI. ZYLBERSTAJN, D. & NEVES, M. F. (org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000. Cap. 1.

ANEXO 1

Apresentamos o resumo com os valores ou contas que foram utilizadas para os diferentes tipos de análise de resultados e discussão.

ANÁLISE HORIZONTAL

Resumo dos Indicadores Patrimoniais e Financeiros, Fundos e Reservas, e das Sobras Líquidas de Cooperativas Agropecuárias, com base no Relatório da Diretoria, no Estatuto Social e na Legislação vigente, no período de 2003 a 2008.

CAMNPAL									
BALANÇO PATRIMONIAL									
Variável	Ano	Estatuto Social	2003	2004	2005	2006	2007	2008	OBS
ATIVO TOTAL ou Patrimônio Bruto			49.642,29	62.729,96	62.865,70	64.750,70	81.623,11	95.638,78	
Ativo Circulante			32.969,89	41.135,48	39.631,46	41.843,30	62.547,39	72.549,02	
Ativo Permanente			11.387,10	14.772,66	14.788,30	14.239,95	15.325,17	19.254,09	
Realizável a Longo Prazo			5.285,29	6.821,81	8.445,93	8.667,44	15.672,73	3.835,66	
Estoques			13.733,36	18.470,95	21.755,97	24.933,69	26.474,26	45.579,79	
PASSIVO TOTAL ou Recursos de Terceiros			31.372,06	41.866,42	41.849,28	43.020,47	53.961,93	62.063,08	
Passivo Circulante			24.251,28	33.322,98	30.501,14	30.831,59	46.361,28	51.548,72	
Exigível a Longo Prazo			7.120,76	8.543,44	11.348,13	12.188,87	19.522,84	10.514,35	
Patrimônio Líquido ou Capital Próprio ou Recursos Próprios			18.270,23	20.863,54	21.016,42	21.730,23	27.661,18	33.575,70	
Capital Social Integralizado			2.388,73	2.600,03	2.538,14	2.800,27	2.814,60	3.284,27	
Ingressos/Receitas Brutas			114.499,36	114.140,72	81.059,33	99.143,03	139.693,34	182.579,26	
Ingressos/Rec. Vendas			113.336,29	113.591,95	80.189,20	97.925,72	138.330,39	181.494,30	

Ingressos/Receitas Prestação Serviços		1.163,06	548,77	870,12	1.217,30	1.362,94	1.084,95	
Ingressos/Receita Líquida		111.269,52	110.836,89	78.104,08	95.777,36	135.952,37	177.281,11	
Sobra e Lucro Líquido do Exercício Total		3.016,64	3.070,62	845,28	752,62	6.156,24	7.285,24	
Sobra Bruta		17.501,29	15.523,62	12.808,24	17.356,48	27.276,84	29.762,63	
Resultado Operacional		2.970,22	3.100,66	834,44	658,29	6.201,31	7.523,01	
Sobra e Lucro Exercício		3.016,64	3.070,62	785,61	686,25	6.087,27	7.197,22	
Resultado Exercício		3.016,64	3.070,62	785,61	686,25	6.087,27	7.197,22	
ESTATUTO SOCIAL								
Reserva Legal - cumulativa	30%	8.065,42	9.011,20	9.324,63	9.813,81	11.973,03	14.354,03	
Reserva Legal - anual	30%	-	-	213,27	225,78	1.741,57	2.050,11	
FATES - cumulativo	5%	1.320,89	1.555,98	1.685,08	1.684,37	2.277,27	3.003,08	
FATES - anual	5%	-	-	35,54	37,63	290,26	341,68	
FATES Operações Terceiros		-	-	134,36	30,57	351,00	451,53	
Reserva de Investimento -	30%	5.211,48	6.091,52	6.304,79	6.530,58	8.272,15	10.322,27	
Reserva de Investimento -	30%	-	-	213,27	225,78	1.741,57	2.050,11	
Reserva de Capitalização	10%	297,18	326,71	397,80	147,49	580,52	683,37	
Participação Funcionários	5%	-	-	35,54	37,63	290,26	341,68	
Reserva de Incentivo às Exportações -	Sem % definido	- 0 -	272,86	272,86	272,86	272,86	272,86	
Créditos, Auxílios e Doações.	Sem % definido	-	-	-	-	-	-	
RESULTADO EXERCÍCIO Sobras Líquidas – AGO -	20% a.a.	594,36	633,68	142,18	150,53	1.161,04	1.366,74	
Sobras Acumuladas	a.a.	594,36	633,68	142,18	150,53	1.161,04	1.366,74	
Reserva de Reavaliação	a.a.	392,14	371,53	350,91	330,30	309,68	289,06	
Capital Social Integralizado e C. S. I. Médio = (CSI / N°. Associados)								

Variável (1.000 R\$)	Ano		2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Capital Social Integralizado			2.388,73	2.600,03	2.538,14	2.800,27	2.814,60	3.284,27	
Nº. Associados			3.284	3.530	3.800	3.930	4.035	3.892	
Quota-Parte = R\$ 10,00 (Mín. 3 quotas-parte) ao associar-se + 10% a.a. + 1% produção anual (10 a.)			30,00 +...	30,00 +...	30,00 +...	30,00 +...	30,00 +...	30,00 +...	
C. S. I. Médio = (CSI / Nº. Associados)			0,727	0,736	0,667	0,712	0,697	0,844	
COTRISEL									
BALANÇO PATRIMONIAL									
Variável	Ano	Estatuto Social	2003	2004	2005	2006	2007	2008	OBS
ATIVO TOTAL ou Patrimônio Bruto			65.381,41	65.214,15	73.525,92	83.198,99	97.076,66	121.965,07	
Ativo Circulante			40.192,04	34.784,76	36.087,63	36.981,95	44.231,57	51.835,19	
Ativo Permanente			15.000,66	16.662,30	17.999,67	21.332,04	25.140,55	37.556,30	
Realizável Longo Prazo			10.188,70	13.767,08	19.438,61	24.884,98	27.704,53	32.573,57	
Estoques			SI	18.843,92	24.592,47	29.196,89	33.562,29	40.876,92	
PASSIVO (Recursos de Terceiros)			32.939,39	27.024,67	33.649,43	39.018,30	50.392,40	70.117,08	
Passivo Circulante			19.551,50	9.786,14	12.998,83	15.423,84	23.552,43	37.512,28	
Exigível a Longo Prazo			13.387,88	17.238,53	20.071,86	23.594,45	26.839,96	32.664,80	
Patrimônio Líquido (Capital Próprio ou Recursos Próprios)			32.442,02	38.189,47	39.876,48	44.180,69	46.684,25	51.787,98	
Capital Social Integralizado			12.192,21	15.013,60	17.116,31	17.887,96	18.604,15	19.960,36	
Capital Social Subscrito			12.194,79	15.016,29	17.118,40	17.890,63	18.606,26	19.962,54	
Ingressos/Rec. Brutas			191.483,34	197.293,90	138.837,16	158.340,66	193.659,09	258.306,84	
Ingressos/Rec. Vendas			189.862,40	195.218,89	137.412,67	156.788,62	191.502,73	255.258,74	
Ato Cooperativo			-	168.700,49	121.981,93	141.707,37	175.230,07	224.536,43	

Ato Não Coop.		-	26.518,40	16.855,22	15.081,25	16.272,66	30.722,30	
Ingressos/Receitas Prestação Serviços		1.620,93	2.075,00	1.424,48	1.552,03	2.156,36	3.048,10	
Ato Cooperativo		-	2.063,87	1.389,96	1.534,21	1.999,61	2.948,50	
Ato Não Coop.		-	11,13	34,52	17,82	156,75	99,6	
Ingressos/Rec. Líquida		177.945,39	183.180,71	130.865,86	147.705,88	179.922,62	239.620,57	
Ato Cooperativo		-	159.045,21	115.534,59	134.082,68	65.157,44	212.086,80	
Ato Não Coop.		-	24.135,49	15.331,27	13.623,19	14.765,18	27.533,77	
Sobra e Lucro Líquido do Exercício Total		7.324,51	6.951,55	3.599,92	3.683,24	3.857,80	5.662,78	
Ato Cooperativo		-	6.698,18	3.114,44	3.307,37	3.187,64	4.688,60	
Ato Não Coop.		-	253,37	485,47	375,86	670,15	* 974,17	
Número de Funcionários		SI	556	540	586	619	766	
Sobra e Lucro Exercício		10.440,54	8.190,41	4.512,19	4.822,16	5.064,05	7.437,33	
Ato Cooperativo		-	7.369,62	3.810,35	4.286,95	4.083,20	5.976,21	
Ato Não Coop.		-	820,79	701,83	535,2	980,85	1.461,11	
Sobra e Líquido Bruto		31.620,82	33.036,83	27.983,63	31.177,80	35.047,11	41.341,23	
Ato Cooperativo		-	29.262,73	25.339,96	28.813,00	31.314,95	36.390,16	
Ato Não Coop.		-	3.774,10	2.643,66	2.364,79	2.732,16	4.951,07	
ESTATUTO SOCIAL								
Reserva Legal	35%	13.179,20	15.631,89	16.724,97	17.886,74	19.002,42	20.643,51	
Fundo de Reserva - Anual		3.084,48	3.014,18	1.401,50	1.488,31	1.434,44	2.109,87	
RATES - Anual	5%	SI	SI	641,19	541,23	829,53	1.208,60	
RATES - Cumulativo	5%	2.957,96	3.525,07	4.166,51	4.624,60	5.440,18	6.646,02	
Aumento do Capital dos Associados -	45%	16.137,16	19.156,96	20.891,49	24.236,26	26.167,52	29.014,45	
RESULTADO EXERCÍCIO	15%							
Sobras Líquidas - AGO -		1.028,16	1.004,72	467,16	568,14	478,14	703,29	
Fundo Rotativo de Capital de Giro	Sem % definida	3.084,48	3.014,18	1.401,50	1.488,31	1.434,44	2.109,87	
Outros Fundos criados em AGO	Sem % definida	SI	SI	SI	1.724,91	1.724,91	1.724,91	

Créditos, Auxílios e Doações	Sem % definida	?	?	?	?	?	?	
Capital Social Integralizado e C. S. I. Médio = (CSI / N°. Associados)								
Variável (1.000 R\$)	Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Capital Social Integralizado		12.192,21	15.013,60	17.116,31	17.887,96	18.604,15	19.960,36	
N°. Associados		4.408	4.818	4.364	4.555	4.353	4.551	
Quota-Parte = R\$ 1,00 (Mínimo 20 quotas-parte)		20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	
C. S. I. Médio = (CSI / N°. Associados)		2,766	3,116	3,922	3,927	4,274	4,386	

Fonte: Elaborado pelo autor (2009). SI – Sem Informações