

Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”

**Ciclos de vida e desafios no cooperativismo: reflexões para o
crescimento sustentável da Coopsema**

Gabrielle Terra Souza

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para
obtenção do título de bacharel em Administração.
Área de concentração: Cooperativismo.

PIRACICABA

2017

Gabrielle Terra Souza

Ciclos de vida e desafios no cooperativismo: reflexões para o crescimento sustentável da Coopsema

Orientadora:
Prof^a. Dr^a. **MARGARTETE BOTEON**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para
obtenção do título de bacharel em Administração.
Área de concentração: Cooperativismo.

PIRACICABA

2017

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida e todas as oportunidades concedidas.

À minha família por ser minha base e possibilitar que eu morasse fora todos esses anos.

Meus pais por todo apoio, confiança e colo. Sem vocês eu não seria nada.

Minha irmã por ser uma ótima cozinheira e ter me alimentado muito bem.

Meu namorado pela paciência, apoio e admiração.

À ESALQ por ter sido minha segunda casa por esses quatro anos.

Aos amigos que fiz na faculdade que deixaram meus dias mais leves e os quais espero levar pela vida toda.

Aos meus professores por todos os ensinamentos, provas e trabalhos.

À professora Margarete pelas oportunidades, ensino e orientação.

Ao professor Décio pela paixão em ensinar e o trabalho no cooperativismo.

À Coopsema por todas as informações cedidas e por confiar no meu trabalho.

À mais uma fase concluída!

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	9
1 INTRODUÇÃO.....	11
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
3 A COOPSEMA.....	17
3.1 Contexto histórico.....	17
3.2 Missão e visão.....	19
3.3 Modelo de negócio.....	20
3.3.1 Gestão e organização.....	22
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
4.1 Ciclos de vida das cooperativas.....	25
4.1.1 Análise dos “ciclos de crescimento” da Cooperativa CAROL.....	28
4.2 Desafios.....	30
4.2.1 Separação entre controle e propriedade.....	31
4.2.1.1 Separação do controle e propriedade: Cooperativa Cosuel.....	33
4.2.2 Estrutura de capital.....	34
5 REFLEXÕES PARA A GERAÇÃO FUTURA DOS COOPERADOS.....	37
REFERÊNCIAS.....	43

RESUMO

Ciclos de vida e desafios no cooperativismo: reflexões para o crescimento sustentável da Coopsema

O cooperativismo agropecuário brasileiro é bastante pujante sendo que 1,5 mil das 6,6 mil cooperativas no país atuam no setor e 48% da produção nacional de grãos passa por uma cooperativa. No entanto, essa forma organizacional possui um grande desafio: a longevidade. Para entendê-lo melhor, três abordagens teóricas são utilizadas: separação entre controle e propriedade, estrutura de capital e ciclo de vida de cooperativas. Neste contexto, o objetivo geral do presente trabalho é observar os desafios que a Cooperativa Mista da Serra de Maracaju (Coopsema) deve considerar para manter sua longevidade. A proposta do trabalho é fazer uma reflexão com base no material bibliográfico sobre os desafios da sustentabilidade que a cooperativa deve levar em conta. Dentre os pontos levantados ressalta-se a importância da próxima geração estar próxima da gestão atual da cooperativa, a necessidade de estar atenta às inovações tecnológicas e de realizar uma diversificação planejada de seu portfólio, além de procurar por conselheiros externos.

Palavras-chave: Cooperativismo agropecuário; Ciclo de vida; Planejamento

ABSTRACT

Life cycle and challenges on cooperativism: reflecting for the sustainable growth of Coopsema

Brazilian agricultural cooperativism is vigorous looking at the fact 1,5 thousand out of 6,6 thousand cooperatives in the country perform in the sector and 48% of the national grain production goes through a cooperative. However, this organizational form carries a challenge: its longevity. In order to understand it better, three approaches are used: separation between control and property, capital structure and cooperative life cycle. Having this framework, the objective of the present study is to observe the challenges "Cooperativa Mista da Serra de Maracaju (Coopsema)" needs to take into consideration to last. The purpose of the study is to reflect upon the bibliographical material about the sustainability challenges the cooperative needs to consider. Among the highlighted points are the importance of the next generation to be close to the current board, the need to be alert to the technological innovations and to plan its portfolio diversification, as well as looking forward to have external advisory on the board.

Keywords: Agricultural cooperativism; Life cycle; Planning

1 INTRODUÇÃO

Em meio à Revolução Industrial na Inglaterra, quando o operariado trabalhava e vivia em condições insalubres, um grupo inconformado por não ter dinheiro suficiente para fazer compras básicas em Rochdale decide se organizar para comprar alimentos em grande quantidade para obter preços menores e dividi-los entre eles. Esse grupo criou a primeira cooperativa de consumo do mundo em 1844, a “Sociedade dos Probos de Rochdale”. Essa ideia teve êxito e o chamado “cooperativismo moderno” se espalhou mundialmente (OCB, 2012-2016).

No Brasil, a ideia do cooperativismo é observada desde a sua colonização pelos portugueses. No entanto, foi só após a abolição da escravidão e proclamação da República que surgiu oficialmente sua primeira cooperativa em 1889, a Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, uma cooperativa de consumo, habitação e crédito (OCB, 2012-2016; GONÇALVES, 2012).

O final do século XIX foi um período de intensa migração europeia no Brasil. O Rio Grande do Sul foi escolhido por muitos desses imigrantes que trouxeram consigo o ideal cooperativista e fundaram inúmeras cooperativas no estado. Foi nesse contexto que iniciaram as cooperativas agropecuárias, organizações que se tornaram destaques do cooperativismo brasileiro. A pioneira foi a Società Cooperativa delle Convenzioni Agricoli ou Cooperativa Agrícola de Antônio Prado, fundada no Rio Grande do Sul, em 1892 (BRASIL, 2017; GONÇALVES, 2012).

O cerne do cooperativismo está em combater as imperfeições dos mercados. Segundo Bialoskorski Neto (2004), as funções das cooperativas agropecuárias são negociar preços melhores, possibilitar a agregação de valor ao produto, dar ao produtor acesso ao mercado e possibilitar o acesso à tecnologia. Segundo dados da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2012-2016), o Brasil possui cerca de 6,6 mil cooperativas sendo mais de 1.500 delas cooperativas agropecuárias. Esse dado se torna ainda mais relevante quando se sabe que 48% do que é produzido no campo passa por uma cooperativa no Brasil (IBGE, 2016).

O final da década de 90 no Brasil é marcada pelo início da reestruturação do cooperativismo agropecuário. Muitas políticas públicas que estavam sendo reivindicadas pelo setor foram implementadas e viabilizaram a produção. O produtor contou também com o aumento da demanda de grãos pelos asiáticos e um foco no

cooperativismo por parte do então ministro da agricultura, Roberto Rodrigues (GONÇALVES, 2012).

Nesse contexto, aliado às dificuldades latentes no setor produtivo no âmbito econômico, surge a Cooperativa Mista da Serra de Maracaju (Coopsema), em 2004, localizada na cidade de Maracaju (MS). Essa cooperativa nasceu de um grupo de compras de sete produtores rurais no final dos anos 90 atuando em 3 pilares: produtividade, custos e comercialização. Em 2017, completa 13 anos da sua formação, com um total de 106 cooperados, que comercializam juntos um total de R\$ 147,26 milhões por meio da cooperativa.

A literatura relata inúmeros desafios para a longevidade de uma organização cooperativista. Cook (1995) cita cinco principais: problema de horizonte, que se dá pela falta de incentivo em investimentos de longo prazo; carona, problema que ocorre quando um agente interno ou externo age de maneira oportunista em relação ao esforço empregado na produção; portfólio, o qual se torna limitado devido à aversão ao risco e falta de incentivo em investimentos do cooperado; controle, problema relacionado à gestão da cooperativa e as implicações decorrentes da separação, ou não, entre controle e propriedade; e custo de influência, advindos dos incentivos associados a ocupação de cargos de controle e às dificuldades de monitoramento.

Dentre esses desafios, destaca-se o de separação entre controle e propriedade, advindo do duplo papel que o cooperado pode exercer na cooperativa, e o desafio da estrutura de capital, aliado a especificidades das cooperativas quanto a captação de investimentos e restrições à visão de longo prazo do cooperado (ZYLBERSZTAJN et. al, 2002).

Neste contexto, o objetivo geral do presente trabalho é observar os desafios que a Coopsema deve considerar para manter sua longevidade. A proposta do trabalho é fazer uma reflexão com base no material bibliográfico sobre os desafios da sustentabilidade que a cooperativa deve levar em conta. Três abordagens teóricas são utilizadas: separação entre controle e propriedade, estrutura de capital e ciclo de crescimento das cooperativas.

A motivação deste estudo é dar subsídios para uma reflexão sobre o papel da Coopsema para a próxima geração de associados, do qual eu farei parte, visto que minha família é cooperada desde seu início e apresenta uma participação ativa na sua administração.

A próxima seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados durante a realização do presente trabalho. A seção seguinte faz uma caracterização geral do objeto principal do presente estudo: a Cooperativa Mista da Serra de Maracaju (Coopsema). A seção 4 apresenta a revisão da literatura dividida em duas abordagens: ciclos de vida de cooperativas e desafios de cooperativas, dando enfoque à separação (ou não) entre propriedade e gestão e à problemática da estrutura de capital. A última seção trata de uma reflexão sobre os desafios para longevidade da Coopsema.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A motivação do presente trabalho é gerar conteúdo para que o grupo de filhos dos associados da Coopsema discuta um processo de sucessão e estabeleça um planejamento de longo prazo para a instituição. Na cooperativa, há um grupo intitulado “Núcleo de Sucessão da Coopsema” do qual faço parte, mas até o momento, não há muitas ações práticas do grupo. Para dar um norte ao grupo, comecei a pesquisar no final de 2016 e ao longo das duas disciplinas de Monografia em 2017 o papel do cooperativismo, seu funcionamento e seus princípios. Via-se que a literatura tendia a abordar o tema de separação entre controle e propriedade nas cooperativas agropecuárias como uma forma de manter sua longevidade, e formas alternativas de captação, advindas da estrutura de capital como um limitador de crescimento.

Outra ação durante esse período foi entender o próprio funcionamento da cooperativa por meio de entrevistas com os gestores da organização. Várias foram as rodadas de entrevistas, todas de abordagem qualitativa e semi-estruturadas. A primeira entrevista foi com o presidente da cooperativa na última gestão (2016-2017) em novembro de 2016. Nessa conversa inicial procurava-se entender o funcionamento da Coopsema, seu modelo de negócio, seus diferenciais, desafios e as razões pelas quais ela mantinha um pequeno número de cooperados e, ainda assim, apresentava resultados expressivos. As várias rodadas de entrevistas ocorreram entre novembro de 2016 e novembro de 2017 e contaram com a participação de 6 membros da cooperativa e com a gerente administrativo/financeiro da organização.

A abordagem teórica ficou mais concisa após as aulas de cooperativismo da disciplina ADM 400 - Coordenação e Gestão de Sistemas Agroindustriais, do mestrado em Administração da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (Esalq/USP), lecionadas pelo professor Décio Zylbersztajn. As aulas permitiram um entendimento mais completo sobre os principais desafios das cooperativas. O principal complemento da aula foi o trabalho do ciclo de vida das cooperativas de Cook (1995) e os desafios da longevidade das cooperativas, publicado pelo Prof. Décio e outros autores. ZYLBERSZTAJN et. Al (2002), amparados por Cook (1995), citam cinco desafios: problema de horizonte, incentivo, portfólio, controle e

influência. Também foi exposto na aula os temas de separação entre propriedade e controle e a questão da estrutura de capital como importantes desafios.

Outro ponto importante que foi abordado no presente trabalho (por meio de relatos dos associados e de referências bibliográficas) é a forte cultura cooperativista no município-sede da cooperativa, Maracaju (MS), com o intuito de entender como se deu a sua fundação e procurar indícios que possam ser atrelados a sua sustentabilidade no longo prazo.

A proposta geral do presente trabalho é fazer uma reflexão com os resultados das entrevistas contrastando com o referencial bibliográfico e apresentar um conteúdo de discussão para o Núcleo de Sucessão da cooperativa definir seus próximos passos.

3 A COOPSEMA

3.1 Contexto histórico

A cidade de Maracaju (MS), onde está sediada a Cooperativa Mista da Serra de Maracaju, possui o cooperativismo em sua cultura desde seu início. Sua fundação se deu pela necessidade de os filhos dos fazendeiros da região serem alfabetizados. Assim surgiu a primeira escola na região em forma de cooperativa em 1923, a “Sociedade Incentivadora da Instrução de Maracaju”. Ao redor da escola a cidade foi se desenvolvendo, tendo sua economia baseada na pecuária e, com o passar do tempo, na agricultura.

Com o desenvolvimento da agricultura, a necessidade de unidades armazenadoras se tornou latente e os produtores se juntaram mais uma vez em forma de cooperativa para suprir isso. Na década de 60 surge a Coopemara, que é incorporada pela Cotrijuí em 1977, sendo desincorporada no início da década de 90.

Aliada à cultura de cooperação do maracajuense foi a imigração holandesa na década de 70, que impulsionou a pesquisa em novas tecnologias na agropecuária e iniciativas cooperativistas. Vale ressaltar que hoje a cidade ocupa a sexta colocação em produção de grãos no estado e sua fundação de pesquisa agropecuária, a Fundação MS é conhecida nacionalmente pelos estudos pioneiros em plantio-direto, integração lavoura-pecuária e integração lavoura-pecuária-floresta.

A década de 90 foi um período bastante conturbado na economia brasileira. Vários planos do governo tentavam reerguer o país de sua “década perdida” e controlar a inflação. Foram anos de grandes dificuldades para o setor produtivo e, em especial, para o produtor rural que dependia de financiamentos e encontrava no mercado altas taxas de juros e preços congelados, que diminuía ainda mais suas receitas.

Em Maracaju não foi diferente. Para driblar os altos custos e preços baixos de vendas, dois produtores decidem se juntar para fazer a compra de seus insumos no atacado em busca de menores orçamentos. Acreditando em sua estratégia de compra e com o intuito de aumentar seu poder de barganha, eles se juntam a outros 5 produtores. Esse grupo de compras inicial obteve sucesso conseguindo diminuir significativamente seus custos, o que foi atraindo outros produtores que se integraram ao grupo.

Esse grupo de compras, que foi apelidado de “grupo dos mandioqueiros” precisou se organizar e viu na cooperativa a melhor forma organizacional para isso. A partir da virada do século, os juros se tornaram fixos mensais possibilitando o planejamento dos produtores. E, houve aumento da demanda de grãos por parte dos asiáticos. É então que em 2004 surge a Coopsema – Cooperativa Mista da Serra de Maracaju com 64 cooperados.

Com seus 13 anos de idade a cooperativa conta com 60 grupos familiares dos quais fazem parte seus 103 cooperados. Esse grupo é bastante unido, mantendo um relacionamento próximo entre os cooperados que se pautam pelos princípios da ética, profissionalismo, credibilidade, tecnologia e atendimento personalizado, responsabilidade social e ambiental, tendo a estrutura dos grupos familiares como seu valor fundamental.

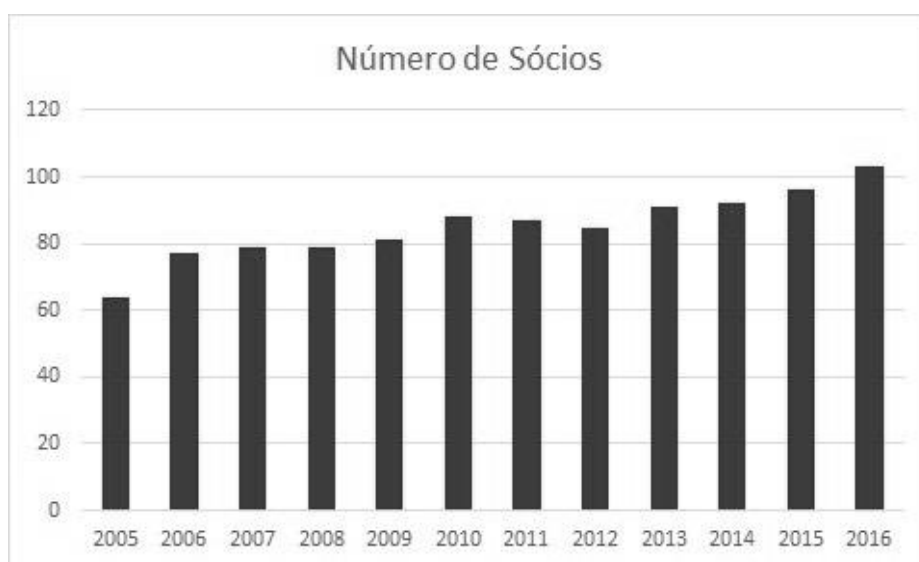


Figura 1 - Número de associados da Coopsema de 2005 a 2016

Fonte: Coopsema¹

¹ Dados internos da Cooperativa, obtidos com colaboradores e cooperados.

3.2 Missão e visão

A missão da cooperativa é “maximizar a rentabilidade do cooperado, prestando serviços e criando oportunidades de negócios, com seriedade, inovação e competência. Sua visão é “tornar-se a Cooperativa com os melhores serviços e oportunidades de negócios, sendo reconhecida pelo alto grau de satisfação de nossos COOPERADOS”.

Em conversa via Whatsapp, os cooperados membros do conselho administrativo da gestão atual e da gestão 2014-2015 foram questionados sobre suas visões de curto, médio e longo prazo em relação à cooperativa. As respostas são apresentadas a seguir de maneira resumida pela autora, em que GA1 corresponde ao entrevistado 1 da gestão atual, GA2 ao entrevistado 2 da gestão atual e GP1 ao entrevistado 1 da gestão 2014-2015.

Curto prazo:

- **GA1:** continuar fazendo o que faz bem feito
- **GA2:** necessidade de transferência dos valores da Cooperativa para os novos entrantes quer eles sucessores ou não.
- **GP1:** capacitação dos cooperados em relação à cultura cooperativista; dar ênfase à sucessão da cooperativa; organizar um banco de dados para que os cooperados possam trocar informações entre si; necessidade de estratégias claras;

Médio prazo:

- **GA1:** continuar fazendo o que faz bem feito
- **GP1:** diversificação de produtos e serviços; unidade beneficiadora de grãos e carne bovina

Longo prazo:

- **GA1:** diversificação dos negócios
- **GP1:** busca por inovações tecnológicas e outros meios que fidelizem o cooperado

É válido ressaltar que o GA1, quando questionado, só apresentou sua visão para o curto prazo da cooperativa e o GP1 é um produtor que organizou o grupo de

compras que deu início à cooperativa. Esse produtor está passando pelo processo de sucessão em sua empresa e isso pode ser um elemento influenciador da sua visão. Demais reflexões sobre os diferentes aspectos dessas visões são realizadas na seção 5, “Reflexões para as Gerações Futuras dos Cooperados”.

3.3 Modelo de negócio

De acordo com Chaddad (2009), as cooperativas agropecuárias podem ser classificadas em 3 grandes grupos: associações de barganha, em que um grupo se organiza para negociar melhores preços com os fornecedores; de processamento (ou comercialização), as quais os produtores se unem para investir em unidades de processamento; e de nova geração, que são aquelas em que são estabelecidos direitos de entrega (“delivery rights”) e aprovação do conselho administrativo da cooperativa para se tornar um cooperado. Esse último tipo de cooperativa é bastante comum nos Estados Unidos e funciona como uma estratégia para manter o número de cooperados de acordo com as intenções da cooperativa. O caso da Coopsema pode ser encaixado em associações de barganha visto que esta não possui direitos de entrega ou unidades de processamento. No entanto, é válido destacar a questão da aprovação dos novos cooperados é votada pelo conselho administrativo, sendo os critérios de entrada estabelecidos por cada gestão de acordo com os interesses do conselho.

Hoje a cooperativa trabalha em um modelo de negócios diferente do que normalmente se vê no Brasil. Ela não possui loja de revenda de insumos ou indústria de processamento dos produtos de seus cooperados, mas atua exclusivamente na negociação direta de preços de insumos com as grandes multinacionais a partir da demanda declarada pelos cooperados e na venda dos produtos dos cooperados, negociados em grandes volumes, além de organizar cursos, fazer parcerias com empresas de consultoria e fundações de pesquisa.

Para o dimensionamento da demanda de insumos cada cooperado é responsável por informar à cooperativa quanto irá usar de acordo com seu próprio histórico de uso e conforme recomendações de seu assessor ou responsável técnico. A cooperativa não oferece serviço de assistência técnica em agronomia mas possui um corpo técnico, que é formado geralmente por agrônomos e assistentes técnicos cooperados. Antes de realizar as compras, esse grupo se reúne com o

apoio da Fundação MS para decidir sempre pelos melhores produtos levando em conta seus resultados nos experimentos da fundação, grande parceira da cooperativa. A partir da decisão da quantidade de insumos demandada e quais tipos de produtos poderão ser utilizados, a cooperativa realiza o que chama de Câmara de Compra, que é a formalização dos pedidos junto aos cooperados para posterior pedido nos fornecedores. Esses pedidos são então faturados para a cooperativa e cada produtor que fez parte da câmara é responsável pelo seu pagamento na data combinada. Nessa nota é acrescido 1%, que é a taxa cobrada pela cooperativa sobre as movimentações de insumos e produtos que passam por ela. O cooperado tem então a responsabilidade de retirar o produto assim que ele chega no prédio da cooperativa na cidade de Maracaju e de realizar o pagamento na data correta. A inadimplência é motivo de exclusão imediata do cooperado da participação na cooperativa. Com isso a cooperativa não possui estoque e não se compromete com o pagamento dos insumos dos cooperados. Ela atua mais como facilitadora da compra. Essa forma de negociação proporciona ao cooperado uma redução da ordem de 30% no preço pago por seus insumos, sendo que esses chegam a representar 50% do custo de produção.

Na hora da venda da produção, a cooperativa conta com o serviço de duas consultorias que auxiliam na decisão do momento mais propício para que o cooperado maximize seus ganhos e existem 3 modalidades básicas em que a cooperativa atua nesse momento: uma delas é o *barter*. Nesse modelo o cooperado faz a compra de insumos a prazo e utiliza sua produção futura como pagamento dessa compra por meio de uma cédula de produto rural (CPR). Essa cédula funciona como uma seção de crédito do montante negociado pelo cooperado com a fornecedora de insumo. Dessa forma a cooperativa realiza a venda do produto do cooperado para um de seus possíveis compradores, Bunge, ADM e Cargil, e encaminha o pagamento diretamente ao fiador, fornecedor dos insumos. As outras formas de venda da produção dependem da dinâmica do cooperado com a cooperativa em uma via de mão dupla. Uma opção é o cooperado informar à cooperativa quanto tem de produto disponível para venda e qual valor mínimo esperado. A outra é a cooperativa apresentar aos cooperados a oferta de uma das *traders* compradoras e os cooperados interessados se manifestarem. Essa dinâmica se dá no grupo de Whatsapp dos cooperados e em breve poderá ser feita na intranet da cooperativa.

Para que a cooperativa possa arcar com seus custos de pessoal e aluguel, cada cooperado paga uma mensalidade além de um percentual sobre suas negociações por meio da cooperativa. Não existe nenhum tipo de contrato de fidelidade para negociações por meio da cooperativa, no entanto preza-se pelo sigilo dos preços ofertados nessas transações.

A Coopsema procura evitar ao máximo possuir patrimônio imobilizado. Ela não possui armazém e o prédio administrativo é alugado. No caso da armazenagem da produção dos cooperados, foi feita uma cotação e vários cooperados adquiriram suas próprias unidades armazenadoras a preços menores.

As cooperativas no Brasil são isentas do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). Toda compra de insumos fora do território municipal realizada por meio da cooperativa gera um crédito referente ao imposto, o qual é resgatado no ato da venda do produto para fora do município. Uma característica da Coopsema é que ela realiza o retorno do crédito de ICMS ao cooperado no ato na negociação.

Em relação às demais sobras, seu destino é discutido em assembleia ao fim de cada período. Normalmente elas são reservadas para futuros investimentos e eventuais dificuldades financeiras.

3.3.1 Gestão e organização

Sua gestão é realizada por meio do conselho administrativo, acompanhada pelo conselho fiscal e pelo diretor executivo, sendo que a assembleia geral é o órgão máximo de decisão. O organograma abaixo mostra a estrutura geral da cooperativa (a figura 2 a seguir detalha melhor essa estrutura).

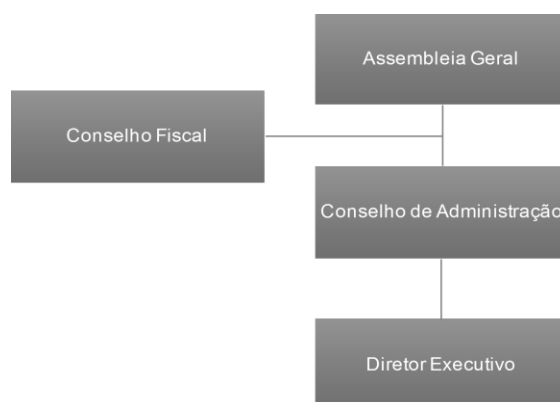


Figura 2 - Organograma Coopsema

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da Coopsema.

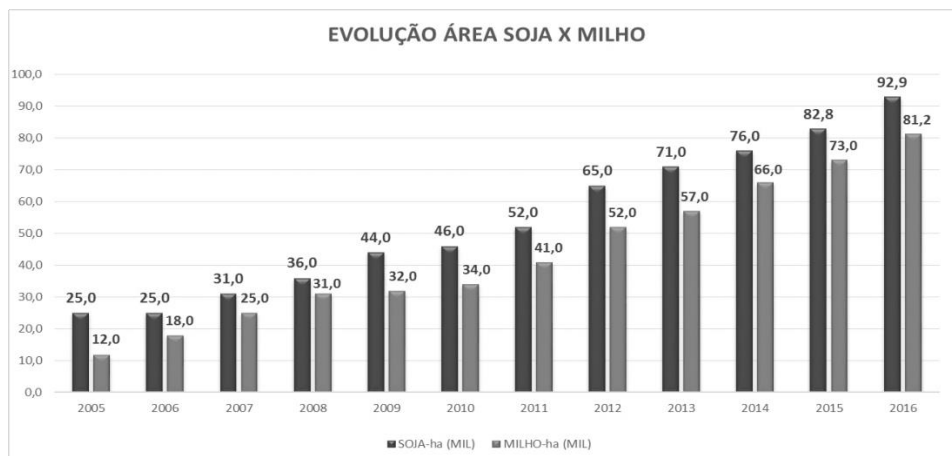


Figura 3 - Evolução da área de soja e milho plantada pelos cooperados.

Fonte: Coopsema¹

Com as boas negociações realizadas por profissionais competentes na cooperativa, o cooperado passou a ter uma maior margem, pois comprava seus insumos a preços menores e vendia melhor seus produtos. Isso fez com que ele pudesse aproveitar melhor as oportunidades de crescimento que apareceram. Conforme mostrado no gráfico 2, o crescimento anual médio da área de soja plantada pelos cooperados foi de 13%, e a de milho cerca de 20%. Isso significa que no período de 12 anos a área de soja cresceu cerca de 4 vezes e a de milho, cerca de 7 vezes. É certo que esse crescimento pode ter sido causado por uma combinação de fatores, mas o fato é que tal crescimento levou os cooperados a demandarem pela profissionalização da gestão de suas empresas rurais e isso foi, em consequência, exigido à cooperativa.

Em 2015 houve a contratação de um diretor executivo que organizou a estrutura da cooperativa em 3 gerências: de compras, de comercialização e administrativo/financeiro. Essa organização fez com que o cooperado precisasse dispor de menos tempo na gestão da cooperativa. Sua estrutura ainda é bastante enxuta, contando com 15 colaboradores no total, sendo que os membros do conselho de administração não são remunerados. Preza-se pelo profissionalismo desses colaboradores, que são contratados por meio de processo seletivo realizado por uma consultoria contratada pela cooperativa. O organograma a seguir mostra como estão organizados esses 15 colaboradores em suas funções.

¹ Dados internos da Cooperativa, obtidos com colaboradores e cooperados

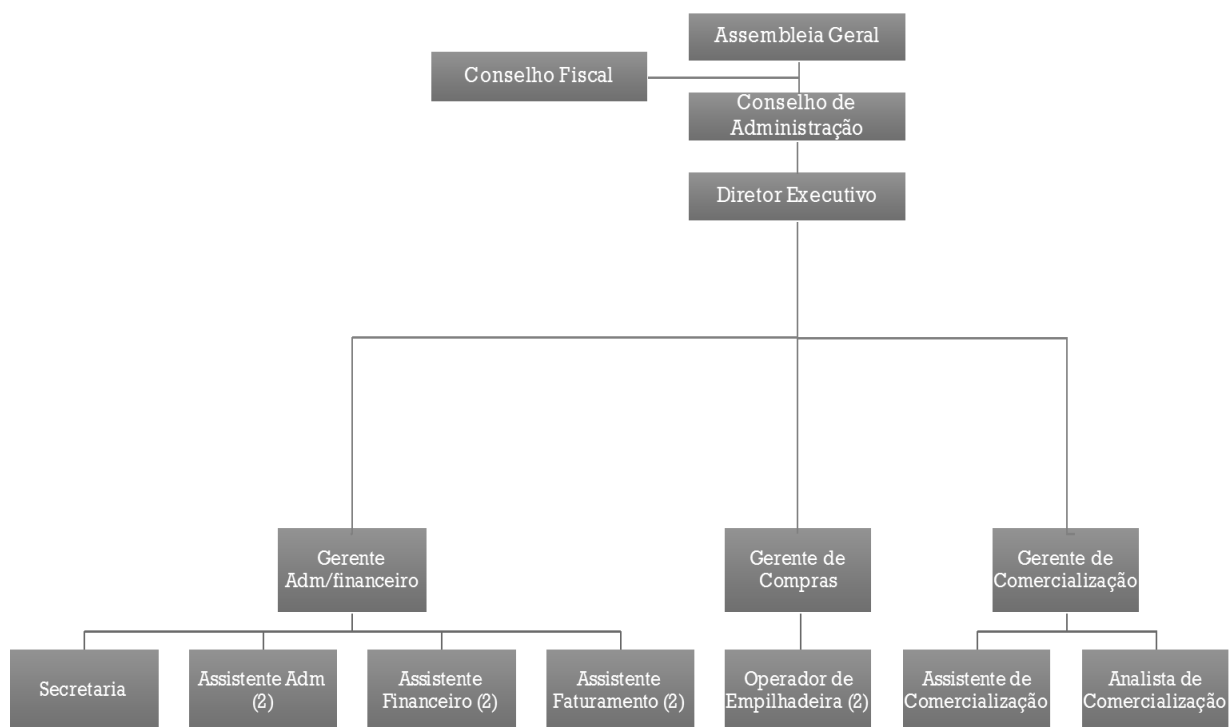


Figura 4 - Organograma completo Coopsema

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da Coopsema.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Ciclos de vida das cooperativas

Michael Cook se dispôs a estudar o futuro das cooperativas norte americanas em 1995 a partir da previsão oposta de 2 autores. Segundo Helmberger (1966 apud Cook, 1995) a industrialização na agricultura levaria ao fim das cooperativas. De outro lado, segundo Abrahamsen (1966 apud Cook, 1995) a industrialização agrícola seria como um agente de integração para o produtor rural (COOK, 1995).

Esse tema ficou mundialmente conhecido com seu artigo de 1995 “The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach”. Cook realizou um estudo nas cooperativas agrícolas americanas e propôs um ciclo de vida de 5 fases. São elas: justificativa econômica, design organizacional, crescimento – glória – heterogeneidade, reconhecimento e introspecção e escolha (COOK, 1995; COOK; BURRESS, 2009).

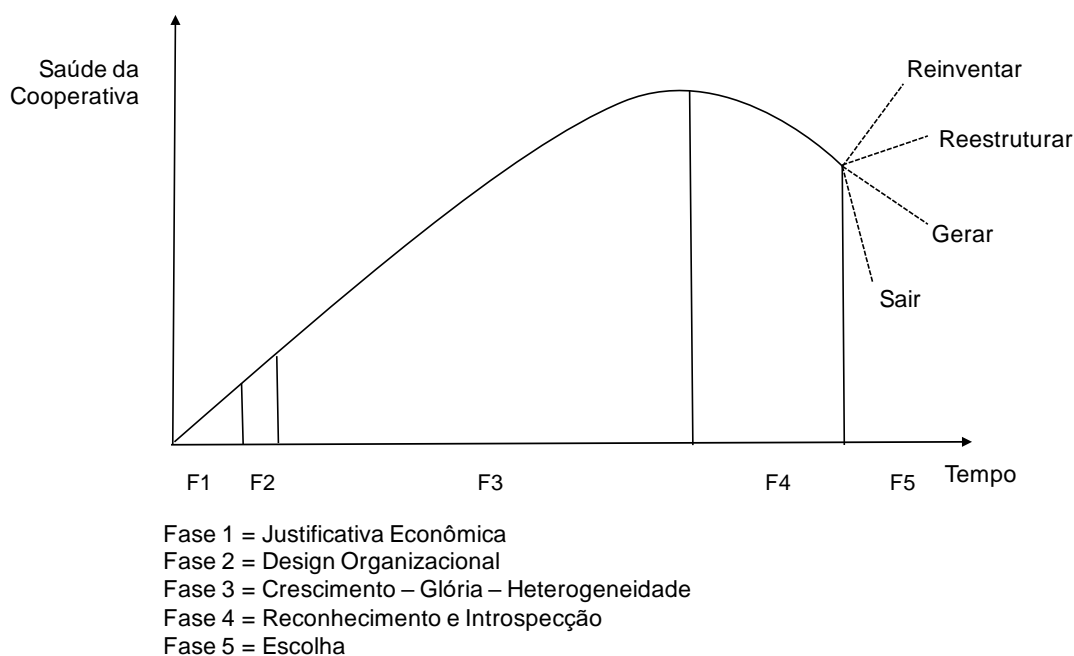


Figura 5 - Estrutura Básica do Ciclo de Vida

Fonte: Tradução de Cook e Burress (2009)

A primeira fase é a de criação da cooperativa agropecuária. Ela depende de uma justificativa econômica para fazer com que os produtores se juntem e vejam vantagem em trabalhar em grupo apesar das dificuldades inerentes. As cooperativas

agropecuárias proporcionam aos cooperados a possibilidade de negociar preços melhores, possibilitam a agregação de valor ao produto, dão ao produtor acesso ao mercado e possibilitam o acesso à tecnologia. Enquanto essas funções forem cumpridas e os custos de negociação não superarem as vantagens obtidas, faz sentido estar em cooperação (BIALOSKORSKI NETO 2004; COOK, 1995; COOK; BURRESS, 2009).

A próxima fase, segundo Cook e Burress (2009), pode ser chamada de “design organizacional”. É nesse período que os cooperados escrevem o estatuto da cooperativa, discutem sobre a melhor forma de controlar a organização, qual será o modelo de gestão, como serão os contratos, o organograma, como se dará o direito às sobras, dentre outros aspectos. Caso o design organizacional seja construído de modo a reconhecer a heterogeneidade dos membros, as chances de a cooperativa seguir à fase 3 são maiores. Cook (1995) ressalta que aquelas cooperativas que se formaram apenas devido a um desequilíbrio na oferta que afetou o preço do produto dificilmente terão longevidade. Por outro lado, aquelas em que os cooperados se juntaram para combater as falhas de mercado ou oferecer insumos a preços mais favoráveis do que aqueles oferecidos pelas empresas de mercado, tendem a ser mais longevas dado que os benefícios ultrapassam os custos (COOK, 1995).

Aquelas cooperativas que conseguem se organizar e se estruturam passam para a fase de crescimento, glória e heterogeneidade, a terceira fase do ciclo. Durante essa fase acontece a expansão da cooperativa tanto em tamanho como em diversificação para que esta possa atender a mais produtores. Para isso, muitas vezes é necessário que a cooperativa realize investimentos em ativos específicos. É aí que podem começar a aparecer os conflitos sobre às sobras e o controle das decisões, principalmente quando as cooperativas se tornam mais complexas em sua estrutura organizacional. Por outro lado, a heterogeneidade de informação e experiência pode ser um estimulador das ações coletivas e trabalho em grupo em busca de soluções de problemas (COOK, 1995; COOK; BURRESS, 2009).

Esses conflitos podem ser separados em 5 grupos: problema de carona; problema de horizonte; problema de portfólio; problema de controle e problema de custo de influência. O problema de carona é aquele em que um não cooperado se aproveita dos benefícios da cooperativa ao adicionar sua produção à do seu vizinho cooperado, por exemplo. O problema de horizonte é bastante sério e leva a outros problemas como de estrutura de capital. Esse problema surge pelo fato das cotas

serem inalienáveis e pelo princípio de “um homem, um voto”, o que não traz incentivo para o investimento do cooperado na cooperativa. Nesse aspecto as empresas de capital possuem vantagem por suas ações possuírem liquidez no mercado e os detentores de ações ordinárias (COOK, 1995; ZYLBERSZTAJN, 2002).

O problema de portfólio tem sua causa intimamente ligada ao de horizonte. Há poucos incentivos para o cooperado investir em novos serviços propostos pela cooperativa mesmo que os retornos sejam consideráveis. Outro problema citado é o de controle, que se dá na tentativa de evitar as diferenças de interesses entre os cooperados e seu conselho administrativo (principal) e o gestor (agente). É de se esperar que à medida que a complexidade da cooperativa aumenta, esse problema é intensificado. Um último problema apontado por Cook (1995) é o de custo de influência. Esse problema está muito ligado ao problema de controle. Pelo fato de os cargos executivos oferecerem remuneração, é vantajoso para os cooperados competirem para ocupá-los. Além disso, a posição de poder pode trazer grandes vantagens que os demais cooperados não possuem devido ao princípio de “um homem, um voto”, segundo o qual todo cooperado possui direito a apenas um voto, independente de volume de suas negociações com a cooperativa ou capital investido nela (COOK, 1995; ZYLBERSZTAJN, 2002).

A fase seguinte é chamada de “reconhecimento e introspecção”. Nessa fase a cooperativa está ciente dos problemas gerados pela forma única do direito de propriedade nas cooperativas. Os cooperados passam a analisar quais quase-rendas apareceriam com mais intensidade caso eles deixassem a cooperativa. É preciso colocar na balança os custos e benefícios da existência da cooperativa para aqueles cooperados. É preciso colocar na balança também que alguns investimentos irreversíveis foram feitos e o quanto eles significam para os cooperados. Segundo Cook (1994 apud Cook, 1995), essa fase é extremamente desafiadora no quesito gestão e a saúde da cooperativa começa a entrar em declínio (ver gráfico 3) pois ao final dela deve-se chegar a um consenso sobre qual das possíveis opções seguir: sair, continuar ou realizar uma transição; ou entre reinventar, reestruturar, gerar e sair (COOK, 1995; COOK; BURRESS, 2009).

A decisão em si é realizada na fase 5 conforme proposto por Cook (1995). Uma alternativa proposta é a de reinvenção. Essa alternativa inclui mudanças na estrutura de direito de propriedade e em muitos casos há uma nova divisão das

cotas. Reestruturar seria uma outra alternativa para continuar no negócio, mas sem grandes alterações estruturais. Para isso a cooperativa teria que repensar seus mecanismos de constituição e operação para melhor se adaptar às necessidades dos cooperados naquele momento. A opção de gerar é aquela em que a cooperados decidem iniciar um novo negócio à parte da cooperativa sem deixarem de fazer parte dela. Esses empreendimentos costumam ser de natureza industrial, integrando verticalmente o negócio dos produtores sócios. A última escolha é sair, que significa mudar totalmente o direito de propriedade, podendo optar pela liquidação total das cotas ou transformar-se em uma empresa de capital, por exemplo (COOK; BURRESS, 2009).

4.1.1 Análise dos “ciclos de crescimento” da Cooperativa CAROL

A Cooperativa Agrícola da Região de Orlândia descrito por Fronzaglia (2003) é um caso interessante que mostra os ciclos de vida pelos quais a cooperativa passou, o que aproxima os ciclos de vida propostos por Cook a um caso brasileiro. Essa cooperativa teve início na década de 60 quando cerca de 77 produtores se juntaram com o propósito inicial de comprar insumos em grupo.

O primeiro período pelo qual a cooperativa passou foi o de implementação que ocorreu entre 1963 e 1972. Nesse período, a cooperativa foi fundada e cresceu de maneira horizontal, atuando apenas com venda de insumos para os seus cooperados. A excelência nos serviços aliada ao fato de promover acesso a crédito subsidiado via cooperativa, fez com que a CAROL alcançasse 28 municípios e 465 membros nesses 9 anos. Esse período pode ser associado às primeiras duas fases do ciclo de vida proposto por Cook (1995) por compreender o tempo que a cooperativa foi fundada por meio de uma justificativa econômica e como ela organizou sua estrutura.

O segundo período está compreendido entre os anos de 1972 e 1982. Esse foi um período em que a cooperativa teve um crescimento horizontal e começou a comercializar a produção dos cooperados, atuando também na exportação dessa produção e iniciando o processamento de soja. Após esse período veio o momento da diversificação que se deu de 1982 a 1993. A cooperativa começou a oferecer serviços financeiros, de seguros, laboratórios clínico-veterinários, processamento de fertilizantes, supermercados e produção de sementes. Para que pudesse oferecer toda essa gama de serviços com qualidade, a CAROL passou a ter uma diretoria

executiva formada por 6 diretores cooperados que são remunerados pela cooperativa. Nessa época a cooperativa era autofinanciada por meio de suas sobras. No entanto, a cooperativa encontrou várias dificuldades de gestão da complexidade e proporções que o negócio tomou e precisou pensar em reestruturar-se. Relacionando esses períodos com as fases do ciclo de vida de Cook, estes podem ser entendidos como a fase 3, de crescimento, glória e heterogeneidade. Foi quando a cooperativa incorporou diversos serviços que promoveram seu crescimento e lhe proporcionaram notoriedade no mercado.

Tamanha diversificação trouxe inúmeros desafios para a CAROL. O período de 1993 a 2003 foi um período de reestruturação em que investimentos foram alienados e o quadro de funcionários foi reduzido em 50%. O foco da cooperativa passou a ser o seu crescimento horizontal em outros estados do país e na logística de transporte ferroviário dos grãos. Essa fase de reestruturação vai muito de encontro à fase 4 proposta por Cook (1995), de reconhecimento e introspecção, em que a empresa teve que parar e analisar o caminho que estava seguindo e, a partir disso, decidir qual caminho trilharia. A decisão em si de alienar certos investimentos e partir para outro foco, além da reestruturação de pessoal internamente, é também parte do que Cook (1995) chama de escolha, que é a 5ª fase de seu ciclo.

Pesquisando sobre a CAROL com o intuito de atualizar alguns dados da cooperativa, foram encontrados apenas os processos contra ela no Diário de Justiça do Estado de São Paulo. Em conversa com profissionais que acompanharam os desafios que levaram à extinção da cooperativa, pode-se entender que além da diversificação com consequente diluição de seu poder de barganha e escala em cada negócio, e da fraca estrutura de capital, a CAROL tomou riscos que deveriam ser do cooperado, tentando proteger aqueles que eram menos competitivos (JUS BRASIL, 2017).

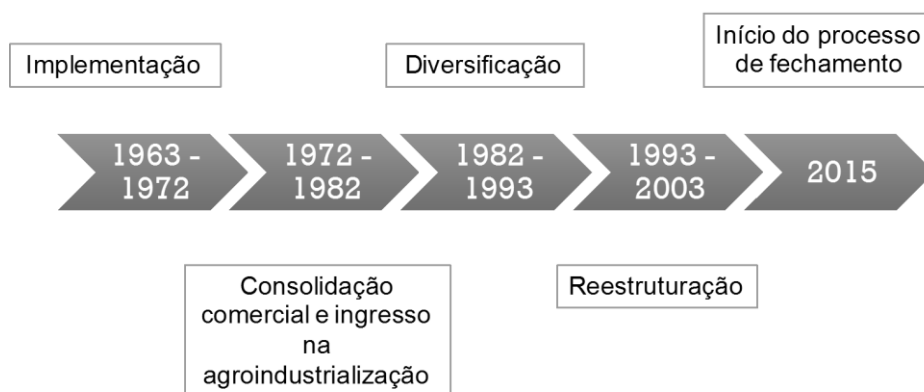


Figura 6 - Ciclo de vida da Cooperativa CAROL

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Fronzaglia (2003)

4.2 Desafios

Os principais desafios enfrentados pelas cooperativas agropecuárias podem ser divididos em 5 grupos: carona, horizonte, portfólio, controle e influência. Segundo Cook (1995) esses problemas normalmente são enfrentados na 3ª fase do ciclo, quando a cooperativa está passando por um período de crescimento, glória e heterogeneidade.

O problema de carona ocorre quando os direitos de propriedade não estão totalmente alocados e há brechas para que não membros da cooperativa negociem suas produções juntamente com cooperados ou mesmo membros da cooperativa se apropriem de sobras das quais não investiram para que ocorressem. O problema de horizonte é causado, principalmente, pela inalienabilidade das cotas e pelo princípio “um homem, um voto”, os quais atuam como desestimuladores do investimento de longo prazo do cooperado na cooperativa. Essa falta de incentivo é um grande agravante que dificulta o crescimento da empresa e será tratado mais adiante (COOK, 1995).

O problema de portfólio tem suas raízes próximas às do problema de horizonte. Os cooperados não têm incentivo para mudar seu portfólio ou investir na mudança

de portfólio da cooperativa dado que há custos irrecuperáveis envolvidos, as cotas não possuem liquidez e seu voto na cooperativa não é proporcional ao seu investimento, mas sim unitário. Esse problema também será um complicador do crescimento da empresa (COOK, 1995).

Os outros 2 problemas são o de controle e o de custo de influência, os quais estão bastante relacionados entre si. O problema de custo de influência está ligado aos incentivos que os cooperados enxergam em ocupar um cargo de liderança na cooperativa. Por outro lado, o problema de controle vem exatamente da separação entre controle e propriedade da cooperativa, que tem um custo de agência inerente e requer mecanismos de controle que minimizem esse custo das incompatibilidades entre cooperados (principal) e agente (gestor). O próximo tópico abordará com mais profundidade essa separação (COOK, 1995).

4.2.1 Separação entre controle e propriedade

Uma característica marcante das cooperativas é que o cooperado possui mais de um papel: ele é tanto usuário dos serviços da cooperativa, como proprietário da mesma e ainda pode gerir essa empresa (CECHIN et al, 2012).

O crescimento das estruturas cooperativas é seguido pelo aumento da complexidade de sua gestão, porém, segundo Zylbersztajn (1994), “ao mesmo tempo em que as cooperativas demandam executivos qualificados para tratar dos complexos problemas do agribusiness, existe forte propensão a manter o corpo gerencial formado por cooperados”. Um fato relevante é que em 2008, 48% das cooperativas agropecuárias brasileiras pesquisadas em 2008 não promoviam a separação entre propriedade e gestão. Isso se dá pelo fato do cooperado comprometer seus recursos com a cooperativa e, pelo princípio de “um homem, um voto”, além de ser algo cultural do brasileiro, visto que na Europa e Estados Unidos, a separação entre controle e propriedade é mais recorrente nas cooperativas. Em 1962, Simon já apontava para a necessidade de contratar um diretor presidente de fora da cooperativa (COSTA, AZEVEDO E CHADAD, 2012).

Quando ocorre a separação é certo que esta incorrerá em custos de agência, que segundo Jensen e Meckling (1976 apud BIALOSKORSKI NETO e TRINDADE, 2012) são a soma dos: custos dos contratos entre agente e principal; custos de monitoramento do gestor pelo principal; custos promovidos pelo agente para mostrar ao principal suas boas intenções; e perdas residuais provocadas pelas divergências

entre as decisões do agente e aquelas decisões que iriam maximizar a riqueza do principal.

Portanto, para que esses custos sejam diminuídos, é necessário investir em contratos entre proprietários e conselho de administração e entre o conselho de administração e o CEO que procurem abranger o máximo de pontos possíveis para resguardar ambas partes envolvidas. É preciso também investir em um conselho de administração, que é um elemento de autonomia sobre as decisões de controle da organização e redutor de custos de negociação, formado por cooperados capacitados, com visão de futuro e tenham um conselho consultivo com membros de fora da cooperativa. Segundo Bialoskorski Neto (2012 p. 41) "nas cooperativas brasileiras, o gestor é o presidente, sempre um cooperado, também produtor rural; ainda o conselho de administração é formado somente por produtores rurais cooperados" (BIALOSKORSKI NETO e TRINDADE, 2012).

Dito isso, Bialoskorski Neto (2012 p. 169) traz um organograma que contém tais elementos como modelo a ser implantado em cooperativas para que possam formular políticas de negócios.

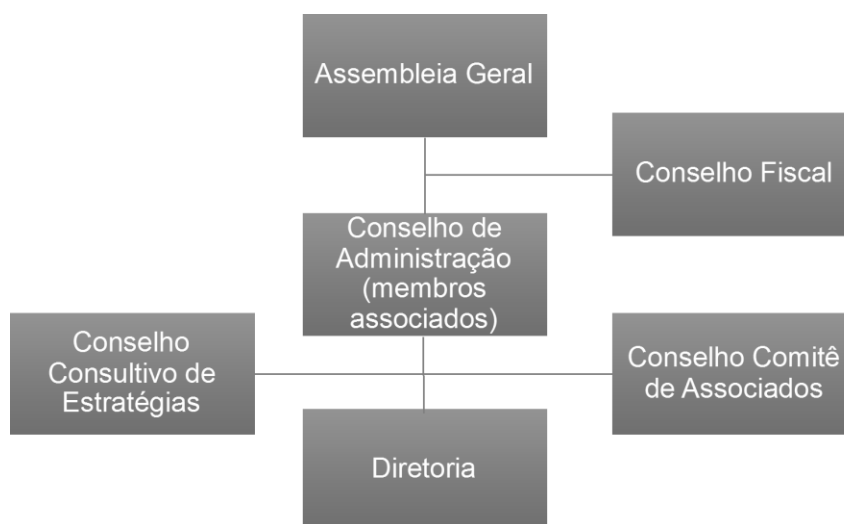


Figura 7 - Representação de organograma de Cooperativa com o Conselho Consultivo de Estratégias para formulação de políticas de negócios

Fonte: Bialoskorski Neto (2012, p. 169)

4.2.1.1 Separação do controle e propriedade: Cooperativa Cosuel

A Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda, ou Dália Alimentos, como é mais comumente conhecida, foi fundada em 1947 em Encantado, no Rio Grande do Sul já com 387 pequenos agricultores. Em 2014 eram mais de 4.000 cooperados e um faturamento de mais de R\$ 1 bilhão atuando em diversos negócios como frigorífico, fábrica de rações e concentrados, laticínios, granjas de suínos, armazenagem e comercialização de grãos e supermercados (BAGANTINI; FRIEDRICH, 2015).

A cultura da cooperativa é de constante inovação. Em 1998, já consolidada no mercado a mais de 50 anos, o presidente organizou uma comitiva de cooperados e funcionários da cooperativa que foram à Europa em busca de conhecimento novas tecnologias a serem implementados na Cosuel. Essa cultura inovadora que propiciou mudanças na governança corporativa foi o que gerou maior credibilidade junto às instituições financeiras e consequente crescimento da cooperativa (BAGANTINI; FRIEDRICH, 2015).

A gestão da cooperativa é bastante profissionalizada e um planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo é parte das práticas de governança da empresa. Para isso o presidente executivo, que é um profissional de mercado, e gerentes elaboram plano anual de metas que é aprovado e monitorado pelo conselho administrativo. No organograma da cooperativa, o presidente executivo é responsável pelas divisões de negócios e apoio enquanto o presidente do conselho de administração é responsável pelas atividades político-institucionais. A cooperativa possui também um conselho fiscal responsável pela fiscalização da administração, examinando demonstrativos contábeis (BAGANTINI; FRIEDRICH, 2015).

Outra característica da gestão profissional da cooperativa é o plano de cargos e salários bem definido. A Cosuel realiza também projetos sociais, possui um plano de aposentadoria para seus cooperados, realiza a distribuição das sobras tanto para cooperados como para colaboradores e ainda conta com um projeto de sucessão familiar. Esse projeto trabalha com filhos de cooperados com visão empreendedora oferecendo aulas de informática, contabilidade, finanças e temas técnicos (BAGANTINI; FRIEDRICH, 2015).

A respeito da relação com os cooperados, a Cosuel realiza assembleias regionais, as quais contam com o presidente do conselho de administração. Essa foi uma alternativa encontrada pela Cosuel para que seus cooperados de diferentes

regiões pudessem participar ativamente das assembleias. Hoje a cooperativa possui um grau de 60% de participação dos associados nas assembleias, número esse que se mantém ao longo do ano (BAGANTINI; FRIEDRICH, 2015).

4.2.2 Estrutura de capital

As cooperativas são organizações formadas com o intuito de combater falhas de mercado e, no caso das cooperativas agrícolas, essa imperfeição está ligada à concentração no mercado de insumos e produtos. Nesse contexto, produtores rurais se organizam com recursos financeiros escassos e encontram na cooperativa a melhor forma organizacional para suprir suas necessidades e restrições financeiras. É certo que, caso houvesse recursos disponíveis, esses produtores optariam por organizarem-se em uma empresa de capital (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Dessa maneira, o patrimônio líquido da cooperativa é composto pelas quotas-partes dos associados ou capital social realizado, sendo que esse montante aumenta conforme uma taxa de juros definida previamente; pelas reservas legais; pelos fundos e reservas não obrigatórios definidos pela cooperativa; pelas reservas de reavaliação de ativos e pelas sobras, que podem ser distribuídas ou reinvestidas (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Diferentemente das empresas de capital, uma cooperativa no Brasil não pode ir à mercado em busca de investidores e há restrições para o acesso a crédito de instituições financeiras. As cooperativas não possuem Estatuto de Falência e caso ocorra a quebra, o credor tem que entrar com ação de recuperação contra cada cooperado individualmente. Com isso, as cooperativas costumam dar preferência, ou são levadas ao autofinanciamento, como é o caso da CAROL abordado anteriormente (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

No entanto, como apontado por Cook (1995) e Zylbersztajn (2009), há uma grande dificuldade dos cooperados olharem com bons olhos para investimentos de longo prazo devido a inalienabilidade das cotas e ao princípio “um homem, um voto”. As cotas, diferentemente das ações em empresas de capital, não oferecem liquidez. Já o princípio “um homem, um voto” aponta para uma falta de incentivo para atividades do cooperado junto à cooperativa pois por mais que ele realize ou invista, seu poder de decisão ainda será o mesmo dos demais cooperados, inclusive aqueles que são “pesos mortos” e muitas vezes entram como “caronas” nesses investimentos (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Como mencionado sobre a CAROL, é comum no Brasil reter as sobras nas cooperativas e reinvestir esse capital em seu crescimento. A porcentagem de cooperativas que não distribuem as sobras no Brasil é de 72,3% segundo Bialoskorski Neto (2012). Apesar desse capital poder ser reinvestido na cooperativa gerando mais valor ao cooperado por meio de novos serviços, de melhor qualidade, ele dificilmente valoriza isso. O interesse do cooperado muitas vezes está em obter preços mais baixos e distribuição de sobras (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

É interessante observar, como aponta Katz (1997 apud BIALOSKORSKI NETO, 2012), que o cooperado tem mais facilidade em assumir risco em seu próprio negócio, com em relação a clima e preços, do que na cooperativa.

As alternativas para o crescimento da cooperativa incluem então o aumento do número de cooperados, que contribuirão com suas cotas e porcentagem sobre o volume negociado por meio da cooperativa, se houver; a diversificação de serviços oferecidos, sendo a industrialização uma opção por exemplo e optar por constituir uma empresa de capital à parte da cooperativa, o que funcionaria bem para a indústria, por exemplo. Outra alternativa é a emissão de títulos como os certificados de direitos creditórios do agronegócio (CDCA) que é uma carta de crédito negociada entre cooperado e empresa de maquinário, por exemplo.

Uma outra alternativa que tem sido difundida internacionalmente nos últimos anos, mas ainda não é permitida no Brasil é a abertura direta de capital das cooperativas. Para isso, algumas cotas são transformadas em ações sendo que ações ordinárias são lançadas apenas para os cooperados e ações preferenciais são lançadas na bolsa de valores. O caso mais conhecido que se utilizou dessa estratégia foi o da cooperativa canadense Saskatchewan Wheat Pool. Um desafio nesse caso é lidar com as diferenças de interesses dos acionistas e cooperados, sendo que muitas vezes os acionistas, mesmo que de ações preferenciais, começam a pressionar para que a cooperativa dê lucro que o remunere (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Realizando uma pesquisa para atualizar os dados da Saskatchewan Wheat Pool, a autora encontrou em sites diversos que a cooperativa se tornou uma empresa de capital aberto chamada Viterra em 2007. Em uma página de notícias datada de 2007, foram encontradas informações sobre a crise financeira em que a Saskatchewan se encontrava antes de abrir seu capital, como essa abertura foi vantajosa financeiramente nos dois primeiros anos e, depois disso, com a queda no

preço do trigo, essa decisão tornou-se devastadora à cooperativa principalmente pelo conflito de interesses entre cooperativa e investidores (CBC.CA, 2007).

Há ainda a opção de não crescer. Isso incorreria em menores custos de controle e também menos perda residual devido ao problema de agência. No entanto, deve-se preparar para enfrentar concorrência no longo prazo. Se essa for a estratégia adotada pela cooperativa, é preciso que ela se planeje para o longo prazo e seja flexível para uma mudança de cenário (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

5 REFLEXÕES PARA A GERAÇÃO FUTURA DOS COOPERADOS

Frente ao exposto nos itens anteriores é possível refletir sobre a fase do ciclo de vida em que a Coopsema se encontra atualmente e quais os possíveis desafios que ela encontrará pela frente. Não é pretensão do presente trabalho direcionar qualquer ação, mas sim apontar os desafios e caminhos futuros.

A Coopsema é uma cooperativa nova, em 2017 completou 13 anos de existência e 20 anos como grupo de compra. Aplicando os ciclos de vida da cooperativa de Cook (1995), a Coopsema encontra-se na Fase 3 (crescimento), tendo já passado pela fase da justificativa econômica e design organizacional. Ela possui estatuto, organograma e processos definidos, dentre outros aspectos que compõem sua estrutura organizacional consolidada. A cooperativa tem crescido horizontalmente de modo que os cooperados aumentaram suas áreas e novos cooperados foram adicionados ao grupo. Nesse período o grupo cresceu cerca de 65% e a área de soja plantada pelos cooperados cresceu quase 4 vezes e a de milho quase 7 vezes, o que representa um crescimento médio de 13% e 20% ao ano, respectivamente. Dessa forma, pode-se encaixar o momento atual da Coopsema como sendo de crescimento, dentro da fase 3 do ciclo.

Procurando entender a visão dos cooperados em relação ao curto, médio e longo prazo da cooperativa, foram escolhidos alguns cooperados membros da gestão atual e da gestão 2014-2015 os quais foram questionados via Whatsaoo sobre suas visões em relação à cooperativa para daqui 5, 10 e 20 anos.

Olhando para as visões apresentadas por esses entrevistados, pode-se concluir que na gestão atual a diversificação está apenas em seu radar de longo prazo e que ela está satisfeita com o trabalho realizado e acredita ser esse suficiente para atender as necessidades dos cooperados no curto e médio prazo.

Apesar do tópico diversificação ter sido citado por um membro da gestão atual, a cooperativa não tem investido na realização de um planejamento estratégico pensado no longo prazo e os que foram realizados anteriormente não foram pouco colocados em prática. Segundo cooperados não participantes da gestão atual, os planejamentos anteriores não eram comunicados ao grupo, o que pode apontar uma possível falha causadora de seu insucesso.

Fazendo um comparativo entre as visões apresentadas pelos membros da gestão atual e da gestão passada com o auxílio de cooperados não participantes da gestão atual, pode ser percebida uma mudança de visão do produtor membro da

gestão 2014-2015, o que pode vir a influenciar positivamente a visão dos demais cooperados ao longo dos anos, pelo respeito que esse produtor tem dos demais.

Em relação à diversificação, apontada tanto por um membro da gestão atual como da gestão passada, é importante ressaltar que caso os cooperados decidam por essa estratégia, é preciso que ela seja bem e muito bem posicionada para que possa ocorrer de maneira sustentável. É preciso aprender também com cooperativas que falharam nesse aspecto, como foi citado o caso da CAROL, a qual passou a assumir o risco que era do cooperado e ao começar a atuar em setores que se afastavam bastante do seu escopo inicial, enfrentou problemas de gestão e precisou abandonar vários dos seus serviços.

Manter o atual leque de serviços como estratégia de longo prazo, apesar de bons resultados no curto prazo, pode não manter os mesmos resultados colhidos atualmente. A região conta com outras cooperativas fortes que possuem lojas de insumos e fazem a distribuição de sobras que podem se tornar atraentes aos olhos de potenciais cooperados. Acreditar que um grupo restrito de cooperados é o que mantém a cultura da fidelidade no futuro pode ser uma estratégia fraca. O dinamismo também é importante para a sua longevidade.

A homogeneidade no perfil dos cooperados, essencialmente produtores de milho e soja, apresenta como vantagens a concentração de esforços da cooperativa na comercialização de tais culturas, o maior pool de compras que proporciona maior poder de barganha e necessidades bastante similares entre os cooperados. No entanto essa homogeneidade também apresenta um lado negativo. A receita da cooperativa apresenta-se bastante sensível às oscilações do preço dessas commodities no mercado. É certo que o risco de variação de preço é mitigado com vários instrumentos de fixação de preços futuros. No entanto, a cooperativa ainda é totalmente dependente dos volumes de insumos e produtos comercializados por meio dela, dado que a taxa de 1% sobre esses volumes é o que de fato paga as suas contas.

A gestão da cooperativa conta hoje com um profissional na posição de diretor executivo. Hoje, a sua atuação está bastante restrita ao operacional da cooperativa, o que é de suma importância. No entanto, é importante considerar a visão de um profissional de mercado no desenho da estratégia da cooperativa. A cooperativa Cosuel, por exemplo, funciona dessa forma, o diretor executivo juntamente com os

gerentes faz o planejamento estratégico, que é aprovado e acompanhado pelo conselho administrativo.

É preciso considerar também a presença de conselheiros externos à Coopsema como já apontado pelo ex-ministro da agricultura, Roberto Rodrigues, em visita à cooperativa em junho de 2017. Na ocasião, o Núcleo de Sucessão foi também bastante elogiado por ele. No entanto, é preciso ações práticas em relação a esse grupo para que seja integrado à cooperativa e o processo sucessório, que costuma levar cerca de 10 anos, deve ser iniciado. Nesse quesito, a Cosuel também realiza um trabalho interessante em que seleciona os filhos de cooperados com perfil empreendedor e oferece aulas de informática, contabilidade, finanças e temas técnicos.

O Quadro 1 resume as principais reflexões que devem ser feitas a respeito da Coopsema quanto as suas vantagens, fraquezas, oportunidades e desafios. Essa percepção foi construída com base nas entrevistas bem como no material exposto na literatura.

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> • União entre os cooperados • Poder de barganha • Estrutura enxuta • Pouco imobilizada • Diretor executivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperados não participativos • Pensamento de curto prazo • Ausência de mecanismos de fidelização
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Inovações tecnológicas • Diversificação de portfólio • Núcleo de sucessão • Conselheiros externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Não acompanhar a dinâmica dos cooperados • Perder poder de barganha • Aplicativos/novas tecnologias • Perder a cultura nas próximas gerações • Homogeneidade dos produtos

Quadro 1 - Análise SWOT da Coopsema

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir desse quadro pode-se elaborar uma estratégia para que as oportunidades sejam aproveitadas, as forças mantidas, as fraquezas diminuídas e as ameaças contornadas.

Olhando para as fraquezas, o destaque é para os cooperados não participativos. Os entrevistados acreditam que não vale a pena investir esforços para que essas pessoas mudem seu comportamento. O pensamento de curto prazo pode ser alterado naqueles cooperados que participam por meio de consultorias externas, mas cooperados com pensamento de curto prazo e não participativos dificilmente irão alterar isso.

Em relação às ameaças, estas estão intimamente relacionadas com as oportunidades apresentadas à cooperativa no momento. Assim, é preciso estar atento para não deixar de acompanhar a dinâmica dos cooperados e adaptar o portfólio de serviços da cooperativa para que ela continue atraente. No caso da Coopsema, que depende do poder de barganha obtido por meio do volume de negociação dos seus cooperados para continuar existindo, qualquer desfalque em número de cooperados, produção ou volume negociado é bastante arriscado. Em partes essa ameaça é agravada pela ausência de um mecanismo de fidelização dos cooperados, que permite que negociações mais vantajosas fora da cooperativa possam ser livremente realizadas. Portanto, é de extrema importância que a cooperativa esteja sempre procurando por inovações e diferenciais que atraiam os cooperados, além de continuar fazendo um trabalho sério para que as margens continuem sendo aumentando a rentabilidade do cooperado.

Em relação às inovações tecnológicas, é preciso ter atenção redobrada. Essas inovações têm aparecido cada vez mais rápido e, ao mesmo tempo que revolucionam certas áreas, podem acabar totalmente com outras. A Coopsema é pautada basicamente em comercialização, funcionando como uma ponte entre o produtor e os fornecedores de insumo e entre produtor e beneficiadoras de grãos. Uma ferramenta virtual que realize tal intermédio pode ser fatal para a cooperativa.

Como forças, a cooperativa possui um conjunto expressivo de cooperados engajados, uma vantagem por ser um grupo pequeno. Há outras forças: o elevado poder de barganha, a estrutura enxuta que gera baixos custos de manutenção, o baixo grau de imobilização e a presença de um diretor executivo no organograma da cooperativa. Tais características tem se mostrado como importantes para o sucesso atual da Coopsema e precisam ser mantidas.

Com tudo isso, sugere-se à geração atual da cooperativa um olhar mais de perto da próxima geração e a este segundo grupo, que esteja ativamente participando das atividades da cooperativa, atento às inovações possíveis de serem implementadas na cooperativa, alternativas de financiamento de projetos, de novos portfólios e já iniciando a conscientização de que o que receberam de aprendizado sobre a cultura da cooperativa e seus aspectos de sucesso devem ser perpetuados nas gerações seguintes.

REFERÊNCIAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Disponível em: <<https://ica.coop/>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

BAGANTINI, F.; FRIEDRICH, L. R. Práticas de governança corporativa em uma cooperativa agropecuária do Rio Grande do Sul. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 15., 2015, Bento Gonçalves.

BARROSO, M. F. G.; TOGGLER, S. P.; TRINDADE, M. T.; BIALOSKORSKI NETO, S.; RAIMUNDO, T. D. Um ensaio sobre estratégias de integração operacional nas cooperativas de leite paulistas. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO RURAL, 45., 2007, Londrina.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BALIEIRO, C. de F. Capital social e cooperativas na agricultura do estado de São Paulo: um ensaio analítico. **Revista Vanguarda Econômica**, Belo Horizonte, n. 9, 2001.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BARROSO, M. F. G.; REZENDE, A. J. Cooperative governance and mangement control systems: an agency costs theoretical approach. In: CONGRESSO ANPCONT, 5., 2011, Vitória.

BIALOSKORSKI NETO, S.; DAVIS, P. Governança e Gestão de capital em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa**, v. 5, n. 1, jan./jun. 2010.

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

BIALOSKORSKI NETO, S. Evolução e organização das cooperativas agropecuárias paulistas na década de 90. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA BRASILEIRA E SOCIOLOGIA RURAL, 42., 2004.

BIJMAN, J. Agricultural cooperatives in the Netherlands: key sucess factors. 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/308993047_Agricultural_Cooperatives_in_the_Netherlands_Key_Success_Factors>. Acesso em: 28 out. 2017.

BRASIL. Lei Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Lei das Cooperativas. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm>. Acesso em: 01 nov. 2017.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Evolução do Cooperativismo no Brasil**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/arquivos-publicacoes-cooperativismo/evolucao-do-cooperativismo-no-brasil.pdf/view>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

CASA DO PRODUTOR RURAL. **Cooperativismo tem números que impressionam, afirma presidente da OCB**. Disponível em: <<http://www.esalq.usp.br/cprural/noticias/mostra/3202/cooperativismo-tem-numeros-que-impressionam-afirma-presidente-da-ocb.html>>. Acesso em: 09 nov. 2017.

CBC.CA. Saskatchewan Wheat Pool: from farmer's fields to bay street. Disponível em: <<https://web.archive.org/web/20070819070027/http://www.cbc.ca/sask/features/saskpool/4.html>>. Acesso em: 24 nov. 2017.

CECHIN, A.; BIJMAN, J.; PASCUCCI, S.; ZYLBERSZTAJN, D.; OMTA, O. Quality provision in cooperative versus investor owned firms: the Case of broiler production in Brazil, forthcoming in managerial and decision economics. 2012.

CHADDAD, F. Both markets and hierarchy: understanding the hybrid nature of cooperatives. 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228967886_Both_markets_and_hierarchy_understanding_the_hybrid_nature_of_cooperatives>. Acesso em: 24 nov. 2017.

COOK, M. L. The future of US agricultural cooperatives: a neo-institucional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, p. 1153-1159, 1995.

COOK, M. L.; BURRESS, M. J. A cooperative life cycle framework. 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228545021_A_Cooperative_Life_Cycle_Framework>. Acesso em: 02 nov. 2017.

COOK, M. L.; ILIOPOULOS, C. Solutions to property rights constraints in producer-owned and controlled organizations: prerequisite for agri-chain leadership?. In: ZIGGERS, G. W.; TRIENEKENS, J. H.; ZUURBIER, P. J. P. (Ed.). Wageningen: Wageningen Agricultural University, 1998. p. 541-553.

COOPSEMA. **História**. Disponível em: <<http://www.coopsema.com.br/historia>>. Acesso em: 30 out. 2017.

COSTA, D. R. de M.; AZEVEDO, P. F. de; CHADDAD, F. R. Determinantes da separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 581-595, out./nov./dez. 2012.

COTRIJUI. **História**. Disponível em: <http://www.cotrijui.coop.br:8080/historia/historia_n.html>. Acesso em: 09 nov. 2017

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Declaração sobre a identidade cooperativa. 1995. Disponível em: <http://www.zoom.org.pt/equalizacao/src_cdroms/novos_conceitos_praticas/recursos_complementares/Declaracao_Identidade_Coop.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2017.

FRONZAGLIA, T. Análise de fatores que determinam a não separação entre propriedade e controle em uma cooperativa agroindustrial. São Paulo: FEA/USP, 2003. 234 p.

FUNDAÇÃO MS. **A instituição**. Disponível em: <<http://www.fundacaoms.org.br/a-fundacao/a-instituicao>>. Acesso em: 07 nov. 2017

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Cooperativismo agropecuário - os desafios do financiamento das necessidades líquidas de capital de giro. **Revista Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 389-410, maio/ago. 2006.

GOLÇANVES, R. C. **A evolução do cooperativismo agropecuário no Brasil**. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo Agropecuário 2006**. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 24 out. 2017.

JUS BRASIL. **Cooperativa dos agricultores da região de Orlandia - Carol**. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/28742302/cooperativa-dos-agricultores-da-regiao-de-orlandia-carol>>. Acesso em: 24 nov. 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAZZARINI, S. G.; BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F. R. Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 257-268, 1999.

LEITE, M. de P. Economia solidária e o trabalho associativo: teorias e realidades. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 24, n. 69, p. 31-51, 2009.

MORAIS, E. E. de; LANZA, F.; SANTOS, L. M. L. dos; PELANDA, S. S. Propriedade coletivas, cooperativismo e economia solidária no Brasil. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 105, p. 67-88, jan./mar. 2011.

PIVOTO, D.; WAQUIL, P. D.; OLIVEIRA, C. A. DE O.; MORES, G. DE V.; DALLA CORTE, V. F. Gestão de organizações cooperativas: o problema do portfólio em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 1, n. 2, 2014.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MARACAJU. **A cidade**: história. Disponível em: <<http://www.maracaju.ms.gov.br/a-cidade/historia/>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

SENADO FEDERAL. Senado aprova MP que permite emissão de título agrícola com variação cambial em dólar. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/08/31/senado-aprova-mp-que-permite-emissao-de-titulo-agricola-com-variacao-cambial-em-dolar>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

TRINDADE, L. Z.; BIALOSKORSKI NETO, S. Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n. 16, p. 95-118, 2012.

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

ZYLBERSZTAJN, D.; LEITE, C. A. M.; SOUZA, G. S. E.; CUNHA, G. P.; HONCZAR, G.; NIELSEN, H. H.; LOPES, I. G. V.; JARDIM JÚNIOR, J. F.; LANNES, J.; PEREIRA, J. R.; BRAGA, M. J.; FERREIRA, M. A. M.; LOPES, M. R.; FAVERET FILHO, P.; BIALOSKORSKI NETO, S.; BRESSAN, V. G. F. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S (Org.). **Agronegócio cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa: SUPREMA, 2002. p. 55-75.