



GOVERNANÇA COOPERATIVA: O PROBLEMA DO HORIZONTE EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL

Dieisson Pivoto¹
Paulo Dabdab Waquil²
Marcelino De Souza³
Caroline Pauletto Spanhol⁴

Resumo

O trabalho teve como objetivo analisar o problema do horizonte nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, bem como as estratégias empregadas pelas mesmas para minimizá-los. Esse problema surge devido à perspectiva temporal do cooperado ser diferente da organização cooperativa, pois os cooperados tendem a priorizar os projetos e os investimentos que visem ao benefício da sua atividade econômica no curto prazo. Metodologicamente, escolheu-se o método misto na execução da pesquisa, isto é, utilizaram-se informações qualitativas e quantitativas. Para tanto, foram amostradas 10% das cooperativas agropecuárias ligadas à Organização das

Recebimento: 8/4/2013 • Aceite: 14/11/2014

¹ Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS. E-mail: dieissonpivoto@gmail.com

² Doutor em Economia Agrícola pela University of Wisconsin, Madison - EUA Professor associado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS. E-mail: waquil@ufrgs.br

³ Doutor em Engenharia Agrícola pela Universidade Estadual de Campinas. Professor adjunto do Departamento de Ciências Econômicas e do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS. E-mail: marcelino.souza@uol.com.br

⁴ Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora Assistente da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Bonito – MS, Brasil. E-mail: carolspanhol@gmail.com

Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS). Constatou-se que as cooperativas que têm os “grãos” como principal atividade de negócio apresentaram maior intensidade do problema do horizonte. A maioria das variáveis utilizadas para captar esse problema apresentou valores elevados de concordância. Observou-se também que a condição financeira da cooperativa afeta a incidência do problema do horizonte. Entre as principais estratégias para minimizar esse problema estão: a distribuição de sobras, os programas de relacionamentos e incentivos com o quadro social e a devolução do capital social ao cooperado na cooperativa após grande período. Evidencia-se a necessidade de adoção de novos modelos organizacionais para superação do problema de horizonte, mas para consecução de tal estratégia, faz-se necessária a atualização da legislação vigente tomando em conta o novo ambiente do agronegócio.

Palavras-chave: Agronegócios; Economia rural; Cooperativismo agropecuário; Estratégias em cooperativas; Gestão de cooperativas

COOPERATIVE GOVERNANCE: THE PROBLEM OF HORIZON IN AGRICULTURAL COOPERATIVE OF RIO GRANDE DO SUL

Abstract

The study aimed to analyze the horizon problem in agricultural cooperatives in Rio Grande do Sul, as well as the strategies employed by the cooperatives to minimize them. This problem arises due to the temporal perspective of the cooperated be different of the cooperative organization, because the cooperative members tend to prioritize the projects and the investments that aim to benefit their economic activity in the short term. Methodologically, we chose the mixed method in the execution of search, ie, we were used qualitative and quantitative information. Thus, we sampled 10% of agricultural cooperatives linked to the Organization of Cooperatives of the State of Rio Grande do Sul (OCERGS). It was found that the cooperatives that have the "grains", as the main business activity, presented more

intensity of the horizon problem. Most of the variables used to capture this problem showed elevated levels of agreement. It was also observed that the financial condition of the cooperative affects the incidence of the horizon problem. Among the main strategies to minimize this problem are: the distribution of surpluses, the programs of relationships and incentives with the membership and the return of social capital to the cooperated in the cooperative after large period. This study highlights the need to adopt new organizational models for overcoming of the horizon problem, but to achieve this strategy it is necessary to update current legislation taking into account the new environment of agribusiness.

Keywords: Agribusiness; Rural economy; Agricultural Cooperativism; Strategies in cooperatives; Management of cooperatives

Introdução

Uma das explicações para a presença de cooperativas nos agronegócios, citada em trabalhos científicos que abordam as motivações econômicas para se constituir essas organizações, são as características dos mercados agrícolas, com estruturas propícias à extração de renda do produtor rural pelas empresas processadoras. As empresas que fornecem insumos e processam a produção estão, muitas vezes, em pequeno número, com isso, as cooperativas desempenham o papel de mitigar as falhas de mercados existentes, além de balizar os preços nos mercados locais (SEXTON, 1990; COOK, 1995).

Por outro lado, o processo de industrialização da agricultura, bem como a mudança na economia e na sociedade no século XXI, pode eliminar ou reduzir o papel das cooperativas tradicionais⁵ nos mercados agrícolas, segundo Fulton (1995). O seguinte questionamento foi apresentado pelo autor: “podem as instituições em que os principais utilizadores de serviços são também os principais proprietários existir e sobreviver em um mundo em que o peso é cada vez maior na separação da propriedade do usuário?”.

O trabalho acima citado faz parte da produção acadêmica inserida dentro da Teoria Econômica que trata da gestão de organizações cooperativas, que teve início a partir da década de 1990, tendo como suporte a Nova Economia Institucional. Outro trabalho relevante para o entendimento das organizações cooperativas inseridas no agronegócio foi o trabalho publicado por Cook (1995), analisando as cooperativas agropecuárias americanas. Nesse trabalho, o autor aborda o ciclo de vida das cooperativas e os problemas que surgem nas cooperativas tradicionais devido à falta de direitos de propriedade claramente definidos dentro dessas organizações. Essa falta de definição clara dos direitos de propriedade dentro das cooperativas agropecuárias tradicionais leva à ocorrência de problemas de governança que dificultam a gestão e capitalização das cooperativas agropecuárias.

Entre os problemas de governança, destaca-se o do horizonte. Esse problema surge, devido à perspectiva temporal do cooperado ser diferente da organização cooperativa, ou seja, os cooperados tendem a

⁵ As cooperativas com modelos tradicionais são definidas como aquelas baseadas no modelo de *Rochdale*, com uma organização de base igualitária, na qual cada membro tem direito a um único voto, a distribuição *pro-rata* dos resultados econômicos proporcionais à atividade de cada membro e não ao capital subscrito (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

priorizar os projetos e os investimentos que visem ao benefício da sua atividade econômica no curto prazo (unidade de produção) em detrimento de projetos de longo prazo que possam trazer maior retorno para a organização.

O cooperativismo agropecuário brasileiro, especialmente no estado do Rio Grande do Sul, enfrenta um momento de reflexão e reestruturação. Muitas cooperativas agropecuárias do estado estão passando por problemas financeiros e algumas delas entrando em processo de liquidação. Em trabalho realizado por Pivoto *et al* (2012), ao analisar o grau de endividamento, o qual indica quanto a cooperativa está utilizando de recursos de terceiros para cada R\$1,00 de recursos próprios aplicados, em um grupo de 45 cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, o autor constatou que 50% das cooperativas amostradas apresentaram grau de endividamento superior a 3.30 em 2009. O momento exige uma análise para melhor compreensão do cenário atual do cooperativismo agropecuário no estado, tendo em vista a busca de alternativas frente aos problemas.

Com base na contextualização apresentada, o trabalho objetiva analisar como se apresenta, no contexto das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, o problema do horizonte e quais são as estratégias empregadas pelas cooperativas para minimizar esse problema.

A organização cooperativa e o problema do horizonte

Nas cooperativas agropecuárias, os proprietários são, frequentemente, usuários dos serviços, proprietários e muitas vezes consumidores. Para fazer parte da cooperativa, o cooperado precisa estabelecer um contrato formal com a cooperativa, adquirindo cotas de capital da sociedade para ter seus direitos de propriedade e de usuário assegurados (COSTA, 2010).

Entretanto, como não existe a separação desses direitos de propriedade⁶ no contrato (tanto de controle como de resíduo), os cooperados adquirem direitos vagamente definidos (COOK, 1995).

⁶ Os direitos de propriedade podem ser separados em dois tipos dentro de uma organização: direito ao resíduo e direito ao controle (FAMA; JENSEN 1983). O primeiro está ligado à prerrogativa do proprietário receber ganhos e perdas geradas, denominadas de ganhos ou lucros residuais. O segundo confere ao proprietário autoridade, sujeita à regulação externa, para definir como os membros da organização deverão alocar os ativos a serem utilizados no sistema produtivo e os mecanismos de monitoramento (COSTA, 2010; FAMA; JENSEN, 1983).

Somam-se a isso os fundos indivisíveis e o capital social não remunerado, de acordo com o mercado financeiro (ou com taxas de juros limitadas). Desta forma, existe uma constante depreciação da parte privada do empreendimento e migração desta para a apreciação da parte coletiva e comum do capital (BIALOSKORSKI NETO, 2004). Os direitos de propriedade nas cooperativas (direito ao resíduo) são divididos entre muitas pessoas, não existindo a separação completa, os proprietários não podem apossar-se dos fluxos oriundos desses direitos de forma completa, tornando esses direitos difusos.

O direito difuso sobre os resíduos faz com que o cooperado se afaste do empreendimento cooperativo, ou tenha uma ação preocupada com o curto prazo, caracterizando o problema do horizonte. A legislação cooperativista brasileira, no esforço de assegurar a soberania dos usuários sobre a cooperativa, acaba não alocando os direitos de propriedade da forma mais eficiente possível (FERRAZA, 2012). Com isso, surgem diversos obstáculos para o melhor funcionamento das cooperativas de acordo, com Ferraza (2012).

Elucidando melhor o problema do horizonte, este ocorre quando os direitos sobre as receitas residuais de um ativo são menores que sua vida produtiva, ou seja, quando há um descompasso temporal entre a vida útil de um ativo e a apropriação das receitas residuais por ele geradas (COOK, 1995). O problema tem como origem as restrições à transação dos direitos residuais, o que gera pouco incentivo ao investimento de longo prazo na cooperativa. Apresentando de outra forma, existe uma perspectiva temporal diferente entre os resultados gerados pela organização cooperativa e a participação econômica de seu membro, fazendo com que aquele que investiu na organização, de forma fiduciária ou em atividade econômica, não se beneficie integralmente de seus resultados (ZYLBERSZTAJN, 2002).

O problema de horizonte faz com que os gestores e os conselheiros da cooperativa sejam simultaneamente pressionados para aumentar a proporção dos pagamentos correntes aos cooperados em detrimento dos recursos destinados ao investimento e busquem acelerar o aporte de capital por meio da retenção dos ganhos (COOK, 1995).

Statz (1987) também aborda que, devido à falta de liquidez das quotas-partes, os cooperados são obrigados a buscar a maior parte dos seus ganhos por meio do uso presente dos ativos da cooperativa. Tal estratégia pode levar a uma maior pressão sobre os gestores da cooperativa para implementar estratégias de curto prazo do que com horizontes mais longos, como estratégias de melhor preço, por

exemplo. Os cooperados podem também apresentar resistências a financiarem investimentos de longo prazo, pois não terão benefícios com isso (COOK, 1995).

Na literatura, divide-se o problema do horizonte em dois, o problema de horizonte do agente de controle e o problema do horizonte de investimento (KRUMPELMAN-FARMER, 2005). O primeiro ocorre quando o gestor tem um incentivo para executar atividades e investimentos que não estão no melhor interesse do acionista, especialmente se o gestor está prestes a deixar a empresa, tende a priorizar ganhos de curto prazo, em detrimento de ganhos futuros (KRUMPELMAN-FARMER, 2005). O problema do horizonte de investimento está vinculado à área de finanças e representa uma situação em que o acionista individual tem um desincentivo para contribuir para o crescimento coletivo, quando a reivindicação residual do indivíduo sobre o lucro líquido é menor do que a vida econômica do ativo subjacente (KRUMPELMAN-FARMER, 2005).

O cooperado, de forma frequente no Brasil, segundo Bialoskorski Neto (2012), não espera resgatar o seu capital social ou remuneração de seu capital porque a função-objetivo das cooperativas é maximizar no tempo os preços, os serviços e outros benefícios. Bialoskorski Neto e Chaddad (2005) abordam que, nos EUA isso é diferente e muitas vezes os cooperados têm uma maior percepção dos seus direitos de propriedade e os direitos sobre os rendimentos da organização.

O problema do horizonte cria um ambiente de investimento em que há um desincentivo para que os cooperados contribuam às oportunidades de crescimento. Esse problema indica que os cooperados tendem a não aceitar estratégias que impliquem em imobilizar capital por um longo período de tempo (COOK, 1995). Milgrom e Roberts (1992) reforçam que a condição de direitos limitados aos resultados econômicos residuais e à ausência de concentração da propriedade em organização cooperativa leva o cooperado a ter baixo incentivo para participar do empreendimento cooperativo.

Nota-se que o problema do horizonte faz com que o cooperado não seja estimulado a participar e investir em sua organização. Na seção seguinte, apresentam-se os novos modelos de cooperativas que surgiram em outros países, visando minimizar este problema de governança.

Novos modelos de cooperativas

Analisando a má alocação dos direitos de propriedade em uma organização cooperativa, Cook e Iliopoulos (1998) compararam as estruturas de governança de uma cooperativa tradicional com novos modelos de cooperativas. Para Cook e Iliopoulos (1998), os cooperados estão mais dispostos a investir quando a cooperativa é caracterizada por um quadro de admissão de cooperados fechado, acordos de comercialização (contratualização), direitos de propriedade (quotas-partes) transferíveis e apreciáveis, características que estão presentes nos novos modelos de cooperativas, demonstrando que tais estruturas têm o potencial de reduzir o problema do horizonte.

A seguir, apresentam-se alguns dos novos modelos de cooperativas que foram descritos por Chaddad e Cook (2004). O primeiro dos novos modelos é o da cooperativa de investimento proporcional, no qual os direitos de propriedade são restritos aos cooperados, não transferíveis, não apreciáveis e resgatáveis. Neste modelo, o capital próprio da cooperativa é aportado pelos cooperados. Nas cooperativas tradicionais, o aporte de capital é realizado somente durante o processo de adesão ou no processo de distribuição de sobras no final do exercício contábil. Nas cooperativas de investimento proporcional, o capital é aportado na organização por meio de retenção de capital em proporção ao volume transacionado de matéria-prima com a organização (CHADDAD; COOK, 2004). É definido um montante mínimo de aporte proporcional ao volume de entrega e as retenções de capital são feitas até o cooperado chegar a um valor mínimo de aporte. De acordo com Chaddad (2007), esse modelo é adotado pela Dairy Farmers of America e pela Land O'Lakes, cooperativas de processamento de leite nos Estados Unidos.

O segundo modelo a ser apresentado é da cooperativa com cooperados-investidores. Neste modelo, a cooperativa emite unidades de participação aos produtores, como se fossem ações preferenciais sem direito a voto, mas com direito à distribuição das sobras geradas pela cooperativa (CHADDAD, 2007). A aquisição das unidades de participação é voluntária, entretanto, pode ser imposta a todos os cooperados pela cooperativa. Os retornos são distribuídos em proporção às ações, em adição à movimentação dentro da cooperativa. Como exemplos de cooperativas deste modelo estão a *Campina Melkunie*, da Holanda, e a *Tatura Milk Industries* da Austrália.

O terceiro modelo refere-se às cooperativas de nova geração. É um novo modelo cooperativista que surgiu no meio oeste americano, no

início da década de 1990. As cooperativas são formadas, nesse modelo, com o objetivo de adicionar valor à produção dos cooperados, por meio do processamento e da integração vertical (CHADDAD; COOK, 2004). As cooperativas de nova geração ou cooperativas de adição de valor ao produto têm o foco de atuação bem definido, com controle da oferta e da qualidade da produção da própria cooperativa, incentivo aos investimentos e capitalização pelos próprios cooperados, comprometimento moral e contratual dos cooperados, além da profissionalização da gestão da cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

Nesse modelo de cooperativa, o investimento é demandado de cada cooperado em proporção à sua entrega de produtos, emitindo títulos de entrega (*delivery rights*) (CHADDAD, 2007). Os títulos são transacionáveis, somente entre os membros da cooperativa, devido ao fato de o título ser um contrato que obriga o cooperado a entregar uma quantia pré-determinada do produto na qualidade especificada, e não somente um direito ao resíduo (sobras) (CHADDAD, 2007). Um exemplo de cooperativa de Nova Geração é a *Tatua Cooperative Dairy Company*, na Nova Zelândia e a *American Crystal*, cooperativa produtora de açúcar dos Estados Unidos.

O quarto modelo é o das cooperativas com subsidiárias de capital aberto. Neste modelo, a cooperativa possui acesso a capital de investidores externos, o que ocorre em uma estrutura externa à cooperativa, ou seja, esse capital não é investido diretamente na cooperativa, mas em subsidiárias, organizações não operacionais (CHADDAD, 2007). Algumas cooperativas adotam esse modelo, na área de lácteos, por exemplo, a *Kerry Cooperative Creameries*, cooperativa da Irlanda.

O quinto e último modelo é o das cooperativas com títulos de investimentos. Neste modelo, existe a inserção de capital de investidores externos diretamente na cooperativa, mediante ações ordinárias sem direito a voto ou ações preferenciais (CHADDAD, 2007).

A forma extrema é a conversão em uma empresa orientada para o investidor, ou seja, a organização deixa de ser uma cooperativa. Essa conversão é chamada de desmutualização, em que os direitos residuais e de controle são realocados entre as partes interessadas da empresa, com consequências no comportamento e desempenho (CHADDAD; COOK, 2004).

Procedimentos metodológicos

Para a realização do trabalho, foi utilizado o método de pesquisa misto (CRESWELL, 2007), envolvendo informações quantitativas e qualitativas. A ferramenta para coleta dos dados consistiu em um questionário semiestruturado. Optou-se pelo questionário semiestruturado, pois contém uma relação fixa e invariável de perguntas, possibilitando o tratamento quantitativo dos dados.

A primeira seção do questionário apresentou questões que visavam caracterizar as cooperativas analisadas. Na sequência, utilizaram-se escalas métricas intervalares (cinco pontos) para medir a concordância dos entrevistados quanto à presença do problema do horizonte. A escala tem variação de 1 (não concordo totalmente), ou seja ausência do problema na cooperativa analisada, até 5 (concordo totalmente), configurando a maior intensidade possível do problema na cooperativa. Foram utilizadas 4 variáveis para mensurar o problema. Ao final, o instrumento de pesquisa possuía uma questão qualitativa para verificar quais as estratégias da cooperativa para minimizar o problema analisado.

Após a construção do questionário, partiu-se para a definição da amostra. A primeira etapa foi verificar qual a população real (ativa) de cooperativas agropecuárias no Rio Grande do Sul. Para isso, utilizou-se a lista de cooperativas agropecuárias ligadas à Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul (OCERGS). Na lista, havia 170 cooperativas agropecuárias singulares, embora nem todas estivessem ativas.

Com isso, buscou-se por meio de informações, eliminar a população de cooperativas inativas ou que estavam em liquidação, recorrendo a informações da própria OCERGS e da Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul (FECOAGRO). Nessa etapa, foram realizados contatos com profissionais da área e contato direto com algumas cooperativas. Concomitantemente, buscou-se categorizar as cooperativas em grupos com atividades de negócio semelhantes, que poderiam servir para fazer uma coleta de dados estratificada, captando a diversidade do cooperativismo agropecuário do estado.

A partir dessas informações, construiu-se a Tabela 1. Nesta podem-se visualizar os seis grupos de cooperativas resultantes da estratificação da população de cooperativas singulares ativas do Rio Grande do Sul ligadas a OCERGS por grupo de atuação, de acordo com o recebimento de matéria-prima, bem como a estratificação em três

portes (pequeno, médio e grande). Ressalta-se que, optou-se por não incluir na população a ser amostrada as cooperativas ligadas à União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES).

Tabela 1: Número total de cooperativas agropecuárias singulares ativas no Rio Grande do Sul e estratificação das cooperativas por grupo de atuação de acordo com a matéria-prima recebida e porte

Grupo	Pequeno Porte	Médio Porte	Grande Porte	Total
1 Grãos	57	11	23	91
2 Leite - Suínos - Aves	6	2	6	14
3 Vitivinícola	13	1	0	14
4 Frutas e Olerícolas	10	0	1	11
5 Produtos Orgânicos	12	1	0	13
6 Outras (Apicultores, Florestal, Lã)	11	0	0	11
Total	109	15	30	154

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Quanto ao tamanho da cooperativa, o critério de estratificação foi o número de cooperados. Foram definidos três portes de cooperativas: (i) Pequeno porte: Até 999 cooperados; (ii) Médio Porte: De 1000 a 2999 cooperados; (iii) Grande Porte: Acima de 3000 cooperados.

Para a cooperativa ser enquadrada no Grupo 1, os grãos deveriam ser a principal fonte do faturamento dentro da cooperativa (seja de forma direta por meio da comercialização ou por meio do fornecimento de insumos para os cooperados). No Grupo 2, permaneceram as cooperativas que têm como principal faturamento atividades ligadas ao processamento de leite, suínos e aves. Cabe ressaltar que algumas dessas cooperativas possuíam grãos como atividade, entretanto, não era a principal atividade de negócio.

No Grupo 3, estavam as cooperativas vitivinícolas. O Grupo 4 foi composto de cooperativas que se dedicavam ao processamento e comercialização de frutas e hortaliças. No Grupo 5, estavam as cooperativas de produtores orgânicos que comercializavam e processavam frutas e olerícolas, entretanto apresentavam especificidades que justificavam a segmentação em um grupo distinto

do Grupo 4. No Grupo 6, estavam as cooperativas denominadas “outras”, pois não apresentavam número suficiente de cooperativas para constituir um grupo individual. Entre elas, estavam cooperativas de apicultores, do setor florestal e de produtores de lã.

Após a verificação do total de cooperativas agropecuárias em atividade no estado, a estratificação das cooperativas por grupos e por porte, partiu-se para a definição da amostragem. A amostragem realizada foi não aleatória, chamada por Babbie (1997) “amostragem intencional”, que é um dos principais métodos de amostragem não probabilística.

Em razão do período para a execução da pesquisa e do limite de recursos disponíveis, o critério definido foi o de amostrar 10% das cooperativas agropecuárias do estado, ligadas a OCERGS. Buscou-se manter a proporcionalidade entre os grupos e portes na amostragem realizada, como pode ser visualizado na Tabela 2, totalizando 16 cooperativas amostradas.

Tabela 2: Cooperativas amostradas por grupos e por porte

Grupo	Amostragem (10%)	Total de Cooperativas	Amostradas			
			Pequeno Porte	Médio Porte	Grande Porte	Total
1 Grãos Leite - Aves –	9,1	91	6	1	2	9
2 Suínos	1,4	14	1	1	1	3
3 Vitivinícola	1,4	14	1	0	0	1
4 Frutas e Hortaliças	1,1	11	1	0	0	1
5 Produtos Orgânicos Outras (Apicultores,	1,3	13	1	0	0	1
6 Florestal, Lã)	1,1	11	1	0	0	1
Total	15,4	154	11	2	3	16

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Para realizar as entrevistas, estabeleceu-se que o respondente fosse um representante da cooperativa que tivesse um adequado conhecimento da organização. Esse indivíduo poderia ser um gestor ou integrante da direção (presidente ou vice-presidente), ou um dos dois que tivesse exercido mandato nos últimos cinco anos.

A pesquisa de campo foi executada entre o dia quatro de julho ao dia oito de agosto de 2012, sendo realizada por meio de aplicação direta do questionário pelo pesquisador, nas sedes das cooperativas, nas quais se utilizou o questionário semiestruturado.

Utilizou-se análise estatística descritiva e teste de comparação de médias para analisar os dados quantitativos e análise de conteúdo para as informações qualitativas.

Resultados e discussão

Inicia-se a apresentação dos resultados por uma breve caracterização das cooperativas pesquisadas, buscando destacar o perfil das organizações pesquisadas. Na Tabela 3, pode-se visualizar a grande variabilidade das cooperativas amostradas.

Tabela 3: Variáveis descritivas do perfil das cooperativas pesquisadas

Área de atuação	Porte*	Cooperativa	Número de cooperados (2011)	Número de empregados (2011)	Varição no número de cooperados (2000-2010)	Faturamento em milhões de reais (2011)	Número de técnicos (2011)
Grãos	P	1	940	95	138%	R\$ 135.000.000,00	15
Grãos	P	2	600	420	- 50%	R\$ 130.000.000,00	11
Grãos	P	3	700	9	75%	R\$ 13.000.000,00	1
Grãos	P	4	400	16	900%	R\$ 18.000.000,00	3
Grãos	P	5	600	50	5355%	Não disponibilizado	20
Grãos	P	6	32	97	- 67%	R\$ 24.000.000,00	2
Grãos	M	7	2070	86	1%	R\$ 41.000.000,00	4
Grãos	G	8	11600	709	- 12%	R\$ 429.738.930,00	33
Grãos	G	9	5200	300	50%	R\$ 240.000.000,00	15
Leite	P	10	178	7	- 11%	R\$ 4.020.000,00	2
Suíno	M	11	1530	530	- 39%	R\$ 135.000.000,00	8
Leite e Suíno	G	12	4300	1350	33%	R\$ 500.000.000,00	72
Vitivinícola	P	13	400	24	25%	R\$ 18.000.000,00	6
Frutas	P	14	41	116	-	R\$ 32.000.000,00	1
Produtos Ecológicos	P	15	24	2	0%	R\$ 1.900.000,00	1
Lã	P	16	840	9	100%	R\$ 3.000.000,00	1
Total			29.455	3.820		R\$ 1.724.658.930,00	195

*Porte: Pequeno (P); Médio (M), Grande (G).

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

O faturamento máximo das cooperativas analisadas foi de aproximadamente 500 milhões de reais e o menor, de 1,9 milhões. Analisando a distribuição de frequência, observa-se que nove cooperativas possuem faturamento de até 50 milhões de reais. Destacam-se os resultados das duas primeiras cooperativas que, apesar de serem de pequeno porte, possuem um elevado faturamento.

O faturamento da Cooperativa 1 explica-se por estar situado no limite de classe (pequena para média) e da Cooperativa 2 por esta ser uma cooperativa que industrializa toda a matéria-prima e possui cooperados com maior escala de produção, de acordo com o entrevistado. O faturamento total das cooperativas analisadas foi de R\$ 1.724.658.930,00, representando 9,21% do faturamento total das cooperativas agropecuárias do estado⁷.

Das 16 cooperativas analisadas, cinco apresentaram variação negativa no número de cooperados no período de 2000 para 2010, como pode ser visualizado na Tabela 3. As causas para essa variação são diversas. Na cooperativa 2, ligada ao setor orizícola, a redução (-50%) ocorreu, de acordo com o entrevistado, devido à saída de muitos produtores da atividade, por não apresentarem uma escala adequada, ocorrendo um aumento da área média dos cooperados remanescentes.

Após apresentar essa breve caracterização das cooperativas analisadas, parte-se para a apresentação dos resultados referentes ao problema analisado. O problema do horizonte apresentou uma média de concordância dos entrevistados com a presença do problema em suas cooperativas de 3,406, em uma escala de 1 a 5. O problema afeta diretamente os investimentos e o incentivo à participação na organização cooperativa. Este é originado pelas restrições à transação dos direitos residuais, gerando baixo incentivo ao investimento de longo prazo na cooperativa, fazendo com que os cooperados priorizem os projetos e investimentos que tragam benefício para sua atividade econômica no curto-prazo (COOK, 1995).

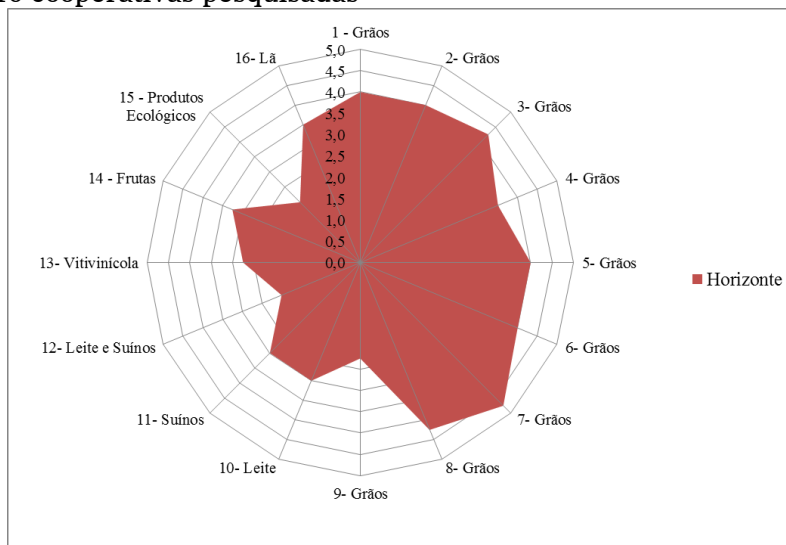
A razão da alta média de concordância dos entrevistados com o problema do horizonte nas cooperativas pesquisadas está ligada ao fato de que os cooperados priorizam os resultados de suas unidades de produção em curto prazo, em detrimento do desempenho da cooperativa. O trabalho confirma a afirmação de Bialoskorski Neto (2004), de que as cooperativas agropecuárias brasileiras incrementam como estratégia a dimensão cooperado usuário, não atentando para programas de devolução de capital e os cooperados focam, de forma predominante, sua atenção em serviços imediatos.

Nota-se, na Figura 1, que as médias são altas para a maioria das observações (superior a 3) que estão no lado direito do gráfico, com exceção da observação 9. No lado esquerdo do gráfico, apenas duas cooperativas possuem valores superiores a três, sendo composto de

⁷ O faturamento total das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, de acordo com dados da OCERGS (2012), foi de R\$ 18.714.008.740 em 2011.

cooperativas que realizam o processamento de matéria-prima (lã e maçã). A maior incidência do problema do horizonte nas cooperativas de grãos fez com que surgisse a hipótese de que existe diferença entre os grupos de cooperativas de grãos e as demais.

Figura 1: Concordância dos entrevistados com o problema do horizonte nas 16 cooperativas pesquisadas



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A hipótese testada foi:

Hipótese Nula (H_0): $\bar{x}_A = \bar{x}_B$: Não existe diferença significativa entre as médias das cooperativas do grupo grãos e as médias do grupo das demais cooperativas para os problemas analisados.

Hipótese Alternativa (H_1): $\bar{x}_A \neq \bar{x}_B$: Há diferença significativa entre as médias das cooperativas de grãos e as médias do grupo das demais cooperativas para os problemas analisados.

Realizou-se a análise entre o grupo de cooperativas de grãos com o grupo das demais cooperativas, buscando testar a hipótese levantada anteriormente.

Na Tabela 4, visualiza-se o resultado do teste de hipótese. As informações obtidas permitem rejeitar a hipótese nula, mostrando a existência de diferença significativa entre os dois grupos analisados, sendo o problema superior nas cooperativas que possuem “grãos” como principal atividade de “negócio”. Nota-se que, nas cooperativas

do grupo “grãos”, a visão do produtor é de curto prazo. É possível que as características da atividade como o curto ciclo das culturas de grãos e outras características aumentem esse problema nessas cooperativas.

Tabela 4: Comparação entre as médias do grupo de cooperativas que possuem grãos nas atividades com as médias do grupo das demais cooperativas quanto aos cinco problemas analisados

Problema	Média das cooperativas de grãos	Média outras cooperativas	Estatística t
Horizonte	3,888	2,785	3,438*

* Diferença significativa (teste t): $p < 0,05$

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Outra explicação para a alta média do problema do horizonte pode ser devido à falta de uma estratégia de maior valorização das cotas-parte do cooperado. Como o cooperado não percebe ou na cooperativa não existe a valorização das cotas-partes ou ainda a distribuição de sobras, o produtor prefere o benefício imediato de preço.

Uma das possibilidades para reduzir esse problema seria mudar os direitos de propriedade das cooperativas, como apresentado na quarta seção, a qual aborda os novos modelos de cooperativas, nos quais os cooperados passam a ter o direito ao resíduo de forma mais clara dentro da organização, muitas vezes aportando capital como investidor. Entretanto, essa alternativa esbarra na legislação cooperativista brasileira. As estratégias adotadas pelas cooperativas que possuem o problema em menor intensidade também podem ser empregadas pelas demais cooperativas. Na próxima subseção, apresentam-se os resultados referentes a essas estratégias.

Estratégias para reduzir o problema do horizonte

Nota-se que o problema do horizonte precisa ser mitigado, para um melhor desempenho e sobrevivência das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. Assim, questionou-se sobre a existência de estratégias empregadas pelas cooperativas para que o cooperado tenha uma visão de longo prazo e um senso de “propriedade” do empreendimento cooperativo.

De forma resumida, as principais estratégias adotadas pelas cooperativas para reduzir esse problema podem ser visualizadas no Quadro 1. As principais estratégias foram a distribuição de sobras

(25% da amostra), os incentivos ao quadro social (12,5% da amostra) e a devolução do capital social após grande período de participação do cooperado na cooperativa (12,5%).

A distribuição de sobras é uma das principais estratégias adotadas pela cooperativa para que o cooperado tenha uma visão de longo prazo. A cooperativa 9, da área de grãos, que apresenta grande porte, distribui sobras no final de cada exercício. De acordo com o entrevistado, isso gera um senso de “propriedade” na cooperativa, pois o cooperado compreende que, além dos retornos diretos na venda do produto, pode obter retorno com as sobras operacionais da organização. Entretanto, as sobras geradas devem ser gastas na própria estrutura da cooperativa (supermercado, ferragens, loja de calçados ou roupas), gerando uma maior movimentação financeira dentro da cooperativa.

Quadro 1: Resumo das principais estratégias utilizadas pelas cooperativas para reduzir o problema do horizonte

Estratégia Adotada	Descrição	Presença na cooperativa
Distribuição de sobras	Distribuição de sobras na assembleia geral pela cooperativa.	Quatro cooperativas realizam a distribuição de sobras. Duas de pequeno porte, uma na área de grãos e outra na área de leite e duas de grande porte, uma na área de grãos e outra na área de lácteos.
Programas com o quadro social	Programa de Gênero / Inclusão Digital/ Planos de Saúde/ Assistência Funeral/ Distribuição de Calcário.	Uma cooperativa de grande porte de grãos e uma cooperativa de grande porte do grupo de leite e suínos.
Devolução do capital social após grande período do cooperado na cooperativa.	a) Os cooperados que param de produzir e que estiveram ligados por muitos anos com a cooperativa, continuam com vínculo e começam a receber o capital que acumularam na cooperativa. b) Para os cooperados que completam 55 anos de idade, inicia-se um processo de devolução do capital social.	Uma cooperativa de grande porte de grãos e uma cooperativa de grande porte do grupo de leite e suínos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Outra cooperativa de pequeno porte que atua no setor de leite sugere na assembleia que os cooperados optem pela distribuição de sobras. Neste sentido, os cooperados visualizam que têm retorno com a cooperativa, não sendo somente esta uma prestadora de serviço. Das sobras operacionais, 50% são devolvidas aos cooperados e 50% são capitalizadas na cooperativa.

Por outro lado, na visão do entrevistado da cooperativa 11, a função da cooperativa é processar a produção do cooperado, dando

garantia ao produtor que vai entregar a produção e que o mesmo receberá no prazo correto. Nessa visão, as sobras ganham uma importância secundária na cooperativa, sendo mais importante a garantia do recebimento do produto.

No Estado de São Paulo, de acordo com Bialoskorski Neto (2012), 72,73% das cooperativas agropecuárias capitalizam as sobras e não distribuem nenhum resultado econômico em dinheiro aos cooperados. Na maioria das cooperativas agropecuárias brasileiras, é frequente oferecer benefícios aos cooperados por meio de melhores preços para as *commodities* agrícolas ou por meio de prestação de serviços, o que, de acordo com Bialoskorski Neto (2012), estimula o horizonte de curto prazo do cooperado. O resultado encontrado nesta pesquisa, no qual 68,5% capitalizam as sobras, está muito próximo do resultado encontrado na literatura relacionada.

Na sequência, a Tabela 5 tem o objetivo de apresentar a comparação entre as médias do grupo das cooperativas que distribuem com as médias do grupo das cooperativas que não distribuem as sobras operacionais. Verifica-se que nas cooperativas que distribuem sobras, o problema do horizonte é menor quando comparado com as que não distribuem. Uma das explicações para esse resultado, é que a distribuição de sobras faz com que o cooperado deixe de pensar apenas nos serviços prestados pela cooperativa e passe também a valorizar o retorno no longo prazo como integrante de uma organização que gera sobras operacionais. Destaca-se que, para a cooperativa realizar distribuição de sobras, é necessário que ela não apresente endividamento.

Tabela 5: Comparação entre as médias do grupo das cooperativas que distribuem sobras operacionais com as médias do grupo de cooperativas que não realiza distribuição de sobras

Problemas	Média das cooperativas que distribuem sobras	Médias das cooperativas que não distribuem sobras	Estatística t
Horizonte	2,650	3,750	2,589*

*Diferença significativa (teste t): $p < 0,05$

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Além da distribuição de sobras, os novos modelos de cooperativas, discutidos na seção 4, poderiam incentivar o cooperado a investir na organização. Por exemplo, se a legislação brasileira fosse

flexível, as cooperativas poderiam implementar o modelo de cooperados-investidores. Neste modelo, a cooperativa emite unidades de participação aos produtores, como se fossem ações preferencias sem direito a voto, mas com direito à distribuição das sobras geradas pela cooperativa (CHADDAD, 2007). Os retornos são distribuídos em proporção às ações, em adição à movimentação na cooperativa. Com isso, os cooperados poderiam aumentar seus retornos oriundos da participação no empreendimento cooperativo e aumentar a cobrança pelo desempenho da cooperativa.

Outras estratégias empregadas pelas cooperativas para reduzir o problema do horizonte são os programas desenvolvidos com o quadro social e a devolução do capital social para os cooperados, após um grande período de participação na cooperativa. Os programas desenvolvidos com o quadro social, como programa de gênero, inclusão digital e planos de saúde contribuem para o senso de pertencimento do cooperado à organização.

Considerações finais

A ausência de distribuição de sobras, somada à falta de liquidez das cotas-partes no modelo de cooperativa tradicional, colabora para a ocorrência do problema do horizonte nas cooperativas do Rio Grande do Sul. A maioria das variáveis utilizadas para captar esses problemas apresentaram valores altos de concordância. A condição financeira da cooperativa também afeta a incidência dos problemas de governança. Pode-se afirmar que as cooperativas com problemas financeiros apresentam maior intensidade na incidência dos problemas do horizonte.

As principais estratégias para minimizar esse problema são a distribuição de sobras, os programas de relacionamentos e incentivos com o quadro social e a devolução do capital social após grande período do cooperado na cooperativa. Observou-se que a distribuição de sobras reduz o problema do horizonte, entretanto, poucas cooperativas empregam essa estratégia entre as cooperativas analisadas.

A estrutura de mercado, em muitas regiões do estado, ou seja, o número de empresas que compram a produção (oleaginosas e cereais) ou fornecem insumos aumentou consideravelmente, sendo que o produtor tem muitas alternativas para a realização de suas transações. Logo, uma questão para reflexão emerge com a execução do trabalho. Se a cooperativa possui o mesmo preço e oferece os mesmos serviços

(às vezes em piores condições) que as demais empresas do agronegócio, por que o produtor continuaria entregando a produção ou comprando insumos da cooperativa? O que faria o produtor ter uma visão de longo prazo nessa organização, se a maioria dos benefícios é de curto prazo?

Os novos modelos organizacionais apresentam-se como uma possibilidade para o cooperativismo agropecuário do Rio Grande do Sul, principalmente, no intuito de minimizar o problema do horizonte. Em um mercado competitivo e em um novo ambiente institucional do agronegócio, é crescente a necessidade de as cooperativas incentivarem e criarem mecanismos para que os cooperados percebam a importância dessa organização como um empreendimento no qual são usuários e proprietários simultaneamente. Para que os cooperados sintam-se proprietários, estes necessitam obter retorno do empreendimento cooperativo, bem como devem permanecer na cooperativa somente os membros que forem cooperados ativos (que transacionem e participem da organização).

O trabalho teve abrangência de 10,38% das cooperativas agropecuárias do Estado. O ideal seria uma amostra maior, no entanto, devido ao tempo de pesquisa e aos recursos disponíveis, não foi possível expandir a amostra. Para um trabalho futuro, sugere-se entrevistar também os cooperados para aprofundar a compreensão do problema analisado.

Referências

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1997.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições**. Tese. (Livre docência em Economia das Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade). Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2004.

_____. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____; CHADDAD, Fábio Ribas. Estrutura de propriedade e finanças em cooperativas agropecuárias: um ensaio comparativo sobre a influência do ambiente institucional no Brasil e nos Estados Unidos. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E

SOCIOLOGIA RURAL, 43, 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto-SP: SOBER/USP/FEA, 2005.

CHADDAD, Fábio Ribas; COOK, Michael L. Understanding new cooperative models: an ownership control rights typology. **Review of Agricultural Economics**, Oxford, n. 26, p. 348-360, sep. 2004.

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

_____; ILIOPOULOS, Constantine. 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 (Editores). **Proceedings of the Third international Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry**. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Agricultural University, 1998. p. 541-553.

COSTA, Davi Rogério de Moura. **Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras**. 2010. Tese (Doutorado em Economia). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2010.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FAMA, Eugene; JENSEN, Michael. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 26, n. 2, p. 301-327, 1983.

FERRAZA, Antonio Regel. **Regime Jurídico nas Cooperativas Agrícolas Francesas e Brasileiras: Contrastes e Convergências**. 2012. Tese (Doutorado em Direito). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

FULTON, Murray. E. The future of Canadian agricultural cooperatives: a property rights approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Oxford, v. 77, p. 1144-1152, 1995.

KRUMPELMAN-FARMER, Elaine L. **The investment horizon issue in user-owned organizations**. 2005. Tese (Doutorado em Economia Agrícola). Columbia-Estados Unidos da América: Universidade de Missouri, 2005.

MILGROM, Payl; ROBERTS, John. **Economics, organization & management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

PIVOTO, Dieisson *et al.* Análise de variáveis financeiras e estruturais de cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. In: II Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo, 2012, Porto Alegre-RS. **Anais...** Porto Alegre, 2012.

SEXTON, Richard J. Imperfect competition in agricultural market and the role of cooperatives: a spatial analysis. **American Journal of Agricultural Economics**, Menasha, v. 72, n. 3, p. 709-720, Aug.1990.

STAATZ, John M. **The Structural Characteristics of Farmers Cooperatives and their Behavioral Consequences**. Washington, D.C.: USDA, 1987. 28 p. Disponível em: <<http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/sr18/structure.pdf>> Acesso em: 10 ago. 2012.

SYKUTA, Michael E.; COOK, Michael L. A new institutional economics approach to contracts and cooperatives. **American Journal of Agricultural Economics**, Columbia, v. 83, n. 5, sep. 2001.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos. (Org.). **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: Suprema, 2002. p. 55-76.