

COOPERATIVISMO: A tomada de decisão em empresas de propriedade difusa e os impactos nos resultados

COOPERATIVISM: Decision-making in diffuse-owned enterprises and impacts on results

João Nilson da Rosa

Prof. Me. Universidade Estadual do Estado de Mato Grosso do Sul, Ponta Porã, MS, Brasil
jnilsonrosa@hotmail.com

Argemiro Luís Brum

Prof. Dr. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS
argelbrum@unijui.edu.br

Resumo

Na contemporaneidade do século XXI os mercados globalizados exigem mudanças adaptativas na gestão das organizações que, naturalmente, refletirão nos seus resultados. As cooperativas agropecuárias, ao candidatarem-se como protagonistas do crescimento e desenvolvimento regional, como premissa, devem promover as reestruturações para adaptação às exigências mercadológicas, considerando-se a complexidade e as oportunidades de entrada em novos nichos do mercado. Nas empresas, a tomada de decisão é determinante para a obtenção de resultados econômicos positivos, bem como fundamental para a perenidade e/ou expansão dos negócios. Neste sentido, a contribuição proposta neste artigo é demonstrar a importância das decisões em empresas de propriedade difusa, no caso as cooperativas, e os reflexos nos seus resultados. O objetivo está centrado em analisar as influências desses resultados, no sucesso ou fracasso das cooperativas agropecuárias. Aleatoriamente, concentrou-se o estudo em três cooperativas agropecuárias na perspectiva de se detectar a relevância das práticas de gestão na tomada de decisão e no resultado efetivo destas organizações. Quanto à metodologia adotou-se a pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, baseada em fatos, documentados e em entrevistas formais e informais, quantificando, estratificando, analisando e qualificando os dados para elucidar a problemática envolvendo os motivos de problemas de gestão nas cooperativas estudadas. Dentre as conclusões obtidas verificou-se que as cooperativas que adotaram a metodologia de Cooperativa/Empresa e profissionalizaram a gestão executiva, segregando os poderes de propriedade daqueles relacionados à gestão executiva, apresentaram resultados mais expressivos, com frequência regular e consistência, inclusive, em momentos de crise.

Palavras-chave: Cooperativas. Gestão. Tomada de decisão. Propriedade difusa.

Abstract

In today's 21st century globalized markets require adaptive changes in the management of organizations that, of course, will reflect on their results. As a premise, agricultural cooperatives, as a premise, must promote restructuring in order to adapt to market requirements, considering the complexity and opportunities of entry into new market niches. In companies, decision-making is crucial to achieving positive economic results,

as well as fundamental to the perennality and / or expansion of business. In this sense, the contribution proposed in this article is to demonstrate the importance of decisions in companies with diffuse ownership, in this case cooperatives, and the impact on their results. The objective is centered in analyzing the influences of these results, in the success or failure of agricultural cooperatives. Randomly, the study was concentrated in three agricultural cooperatives in order to detect the relevance of management practices in decision-making and in the effective results of these organizations. As for the methodology, applied, exploratory and descriptive research based on facts, documented and in formal and informal interviews was used, quantifying, stratifying, analyzing and qualifying the data to elucidate the problem involving the reasons of management problems in the studied cooperatives. Among the conclusions obtained, it was verified that the cooperatives that adopted the Cooperative / Company methodology and professionalized the executive management, segregating the ownership powers of those related to executive management, presented more expressive results, with regular frequency and consistency, even at moments of crisis.

Keywords: Cooperatives. Management. Decision making. Fuzzy property.

Introdução

O cooperativismo no Brasil, com o passar dos anos, assumiu relevante importância na economia, na geração de empregos e na viabilização socioeconômica das pessoas. No contexto mais restrito, o cooperativismo de produção, ligado ao setor agropecuário, ganha proporções significativas ao viabilizar não só a produção dos produtores rurais, em especial os chamados agricultores familiares, como também a comercialização de seus produtos, o acesso à tecnologia de ponta e ao mercado de insumos de maneira mais competitiva.

Entretanto, ao contrário do que muitos pensam e de certo lugar comum que se instalou em torno de sua ação, as cooperativas de hoje, mesmo se configurando como alternativa para geração de trabalho, renda e bem-estar social, tanto pela sua flexibilidade quanto pela dinamicidade para superar problemas econômicos da sociedade atual, atuam em ambiente hostil, onde as empresas visam lucro e jogam as regras do mercado capitalista. Nesse contexto, a gestão de cooperativas, em um ambiente que permita a participação das mesmas no desenvolvimento regional, torna-se cada vez mais um elemento estratégico para avançar no futuro.

Dito de outra maneira, embora sendo um ente social em sua essência, seu sucesso como empresa depende dos acertos e estratégias obtidas e adotadas no ambiente dos negócios, da competição de mercado, neste mundo cada vez mais globalizado e interdependente. Neste quadro, as cooperativas em geral, e as de produção primária em

particular, devem buscar eficiência em suas gestões a fim de enfrentarem melhor o ambiente competitivo em que atuam.

Em sendo assim, o presente artigo busca recuperar, através do estudo de caso de três cooperativas instaladas no Noroeste do Rio Grande do Sul, a realidade existente em seus ambientes de negócios, através de uma análise de seus balanços, entre 2011 e 2014.

Na medida em que a metodologia é entendida como a identificação dos caminhos percorridos para se alcançar os objetivos propostos, por meio da abordagem, dos procedimentos e técnicas, o presente trabalho se alicerça na pesquisa exploratória, pela qual, segundo Gil (2010, p. 27), o “planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”. Ao mesmo tempo, os resultados aqui apresentados se baseiam em pesquisa qualitativa-quantitativa onde, segundo Cooper e Schindler (2011), a pesquisa qualitativa se caracteriza pela submersão do pesquisador no fenômeno a ser estudado, agrupando dados que forneçam uma descrição detalhada de fatos. Já a pesquisa quantitativa busca medir algo com precisão, agrupando dados que forneçam uma descrição detalhada de fatos, situações e interações entre pessoas e coisas, fornecendo profundidade e detalhe a fim de medir algo com precisão.

O trabalho aqui apresentado não tem a pretensão de esgotar o assunto. Ao contrário, o mesmo busca lançar alguns temas e destaca aspectos do desafio inerente à gestão cooperativa, os quais precisam ser ainda aprofundados e verificados em um contexto mais amplo de empresas do gênero. Somente assim se poderá ter maior clareza das origens das dificuldades que colocam tais empresas, na atualidade, diante de desafios que, para muitas, se tornam intransponíveis, levando-as ao encerramento das suas atividades.

Alguns fundamentos teóricos

Na teoria econômica predomina a ideia de que as organizações de propriedade difusa, e com certa complexidade, apresentam melhores resultados, quando segregam os direitos do lucro residual das decisões de gestão. Em países desenvolvidos a gestão em cooperativas de maneira geral, e a governança das cooperativas agropecuárias de propriedade difusa em particular, promovem a desvinculação dos cooperados da gestão da empresa.

Percebe-se que as cooperativas estão em processos permanentes de pressão e, portanto, necessitam de constante adaptação às mudanças organizacionais para enfrentar a nova realidade, visando seu fortalecimento e permanência no mercado contemporâneo. Para tanto, os gestores detêm métodos e estratégias próprias, por vezes empíricas e à margem da sua gerência ou intervenção, no sentido de promoverem as reformas nas áreas administrativas, financeiras, tecnológicas e de controles, buscando evitar que a empresa “mergulhe” em profundas crises de gestão, com prejuízos aos proprietários a ponto de se chegar até a extinção da organização.

De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI,2014), aproximadamente 250 milhões de pessoas ganham a vida através de uma cooperativa, sendo associado ou funcionário, e as 300 principais cooperativas no mundo anunciam o faturamento global de US\$ 2,2 trilhões.

Neste cenário, se concentra a abordagem do trabalho, que trata dos processos de gestão para a tomada de decisão nas cooperativas agropecuárias. Salienta-se que estas decisões são, invariavelmente, impactantes nos resultados das organizações, independente se investidos em infraestrutura, na expansão da área de atuação ou em novos segmentos de negócio.

De acordo com Minervini (2005), dentre as principais barreiras à exportação encontram-se os custos financeiros e a posição geográfica, que eleva os custos de transporte, aliado a volatilidade dos preços e ao excesso de regulamentação no que diz respeito às normas que envolvem as leis sanitárias e normas técnicas.

Por sua vez, Barquero (2001) aponta contribuições às variações econômicas junto ao mercado internacional, traduzidas na concepção da teoria do desenvolvimento endógeno que permite mitigar as ameaças mercadológicas. Para tanto, o desenvolvimento autossustentado, a acumulação de capital financeiro, de conhecimento e o progresso tecnológico são fatores-chave.

Para Vazquez (2012) a empresa vinculada ou aquela que pretende anexar-se ao mercado internacional, deve realizar pesquisas com informações sobre o mercado-alvo, o volume de demanda, a potencialidade, a concorrência no setor e entender as mudanças ou adaptações da sua mercadoria, como embalagem, preço, barreiras alfandegárias, logística etc., no sentido de atender às exigências do mercado globalizado. Estes são motivos de reestruturações sistemáticas nas organizações, a fim de promover a

competitividade em qualidade e condições comerciais dos seus produtos com os parceiros internos e externos.

Neste contexto, nota-se uma fragilidade na gestão das cooperativas, em especial em termos de ausência de especialistas para administrar a complexidade que o mercado exige. Isso se constitui em propulsor das dificuldades na gestão cooperativa, desencadeando o sentimento de insegurança, com perdas de credibilidade, podendo gerar prejuízos irreparáveis a tais organizações, assim como ameaçar a sua perenidade no mercado.

Para Oliveira (2012), problemas de avaliação desta natureza, inconsistentes pela ausência de análises técnicas e sem embasamento científico, aliados a equívocos na análise das tendências de mercado para a tomada da decisão, têm como consequência reflexos na liquidez dos ativos das cooperativas, levando-as até mesmo à sua insolvência com efeito cascata em todo o sistema. Esse processo pode gerar o afastamento do quadro social e culminar com a estagnação dos negócios da empresa e sua extinção do mercado.

A partir destas considerações teóricas, foram selecionadas três cooperativas do Noroeste gaúcho como amostra a fim de verificar seus resultados econômicos a partir da análise de suas demonstrações contábeis, com e sem *staff* de gestão profissional, buscando-se identificar, por extensão, se as mesmas segregam as funções executivas do direito de propriedade e participação residual dos resultados.

Deve-se considerar que tais cooperativas atuam em cidades de pequeno porte, com a média de 8.592 habitantes, e a base econômica é ligada direta ou indiretamente ao agronegócio. Estas cidades são dependentes das cooperativas, visto que a presença das mesmas resulta em oferta de emprego, geração de renda e de impostos, e regulação da concorrência no mercado.

Diante deste fato, a fragilidade percebida na gestão das cooperativas, seja de natureza endógena ou exógena, se reflete em traumas regionais e perdas sociais em geral, instaurando-se um clima de incerteza, insegurança e apreensão quanto à sobrevivência da empresa.

Esta realidade coloca, de certa forma, em xeque os conceitos de Ricciardi (2000), segundo o qual a cooperativa é uma organização social fundamentada na participação democrática, solidária, independente e autônoma, capaz de unir crescimento econômico e bem-estar social, comum aos participantes. Estas organizações estariam alicerçadas nos

princípios do cooperativismo, em diretrizes e valores universais de união de pessoas e não de capital, visando às necessidades do grupo e não de lucro, buscando a prosperidade do conjunto e não a individualidade, o que conduz ao desenvolvimento com justiça e prosperidade dos participantes. Por sua vez, o ambiente econômico em que as cooperativas se inserem igualmente colocam em xeque as ideias de Schneider (1991), para quem o cooperativismo se desenvolve independentemente de território, língua, credo ou nacionalidade, alicerçado nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante. Para este autor, a cooperação está no fundamento de unir-se a outras pessoas para enfrentar situações adversas transformando-as em oportunidade e bem-estar econômico e social, através dos atos e ações pela constituição de um empreendimento em que todos os direitos são iguais e o resultado alcançado é dividido entre os participantes na proporção da contribuição no negócio de cada membro.

Administração e gestão na ótica cooperativista

Na administração empresarial, as cooperativas, enquanto atores na economia se constituem em importante atividade em nossa sociedade, por se basearem no esforço cooperativo das pessoas que se organizam em defesa de seus interesses econômicos e sociais. A tarefa da administração é fazer o processo caminhar na boa direção por meio das pessoas e dos recursos disponíveis, com os melhores resultados. A administração, independente de modelo organizacional, dirige os esforços dos grupos organizados. Para a administração científica o que conta são os métodos e processos de trabalho de cada operário. Para a teoria clássica, a administração envolve precisão, organização, direção, coordenação e controle. A administração na sociedade moderna tornou-se vital e indispensável, na qual a complexidade e a interdependência das organizações constituem aspecto crucial. Nesse contexto, a observação destas premissas administrativas, que se englobam na gestão das organizações, quando bem realizada, permite manter os níveis de competitividade no mercado ou segmento em que a cooperativa atua.

Por sua vez, as constantes mudanças econômicas, culturais e sociais fazem com que as empresas e cooperativas desenvolvam novos modelos de gestão no sentido de que a tomada de decisão seja madura e convergente com os resultados esperados. Para tanto, utilizam-se de modernos instrumentos administrativos. Esses métodos utilizados variam

de acordo com a realidade e as necessidades de cada organização, porém, não se pode esquecer que esse processo de adequação é fundamental para a qualidade e o resultado final de aplicação do modelo, pois executivos e profissionais da cooperativa serão obrigados a analisar e a pensar fortemente a respeito do modelo de gestão para tomada de decisão em cada uma de suas partes componentes.

Diante do exposto, as organizações cooperativas, quando caracterizadas como complexas, têm maior probabilidade de sucesso se o conselho de administração mantiver as decisões de controle e delegar formalmente as decisões de gestão ao agente definido como executivo da organização. Porém, evidencia-se que há casos de cooperativas que os membros do conselho de administração são eleitos e participam diretamente das decisões de gestão, onde se constata a não segregação dos proprietários e os gestores, o que seria inadequado.

A participação do cooperado no processo de gestão apresenta benefícios, uma vez que esse agente contribui com sua *expertise* nos negócios da organização. Entretanto, à medida que a cooperativa se torna complexa, a sua participação implica numa gestão "empobrecida". (HELMBERGER, 1966, p. 1431).

O cooperado, membro eleito, ao exercer as decisões de controle e gestão, simultaneamente, tende a ver suas decisões prejudicando o desempenho da organização, considerando-se a complexidade executiva na diversificação dos segmentos que as cooperativas atuam. Isso porque, não necessariamente, estes membros possuem o conhecimento ou habilidade para executar as atividades ou funções inerentes ao cargo executivo para controlar a efetiva gestão das cooperativas.

O modelo de gestão voltado às cooperativas é conceituado como o processo interativo e consolidado de desenvolver as atividades de Planejamento, Organização, Direção e Avaliação com foco no desenvolvimento e crescimento das mesmas, na perspectiva de provocar mudanças internas a estas organizações, visto que, as mudanças podem gerar novos problemas, isso exigirá novas soluções, as quais podem necessitar de novas abordagens de forma sistemática e gradativa, no sentido de equacionar os problemas de gestão para tomada de decisão com influência direta nos seus resultados.

Os administradores são, desta forma, os responsáveis pela formação da estrutura da empresa e por um conjunto de características que irão determinar suas potencialidades e/ou fraquezas. Deste modo, as decisões de investimentos devem ser tomadas com cautela, sendo precedidas por procedimentos de análise econômica e financeira, assim

como da estrutura de capital para que forneça um conjunto de informações aos diretores, promovendo a decisão convergente com a rentabilidade da sociedade cooperativa.

A gestão difusa, onde o direito de propriedade se confunde com a função executiva exercida simultaneamente, é prática em algumas cooperativas agropecuárias, podendo conduzir a decisões isoladas, em benefício específico do associado-executivo ou de um grupo em detrimento do conjunto do quadro social.

Neste contexto reside a importância de se rever os conceitos ligados à governança das cooperativas agropecuárias, considerando-se que as mesmas agem sob a égide da filosofia e doutrina baseada na cooperação mútua, porém, em ambiente capitalista em que o próprio associado privilegia o resultado econômico.

A propriedade e as decisões de gestão em cooperativas agropecuárias

A visão predominante na teoria econômica é de que organizações de propriedade difusa e complexas têm maior probabilidade de sobreviver ao segregarem os detentores dos direitos da responsabilidade das decisões na gestão.

Nos países de economia desenvolvida, geralmente, os modelos de governança das cooperativas agropecuárias de propriedade difusa e complexas promovem a desvinculação entre os cooperados e os gestores da empresa. Isto é, os cooperados delegam ao conselho de administração o direito de controle formal da organização e existe separação do processo decisório. Em contrapartida, trabalhos anteriores apontam que as organizações brasileiras similares concentram propriedade e gestão. O desalinhamento com os preceitos teóricos e a divergência entre os modelos de governança motivaram a investigação conduzida neste artigo.

Análise econômica e financeira das cooperativas selecionadas

A análise de balanço é de suma importância para uma empresa que pretende evoluir, pois, através dela se pode obter informações importantes sobre sua posição econômica e financeira. São os analistas que tiram conclusões, com base nos dados da empresa analisada, em um determinado momento ou recorte das suas demonstrações contábeis, e através dessa análise pode-se, dentre outras coisas, avaliar a capacidade de liquidez, ou seja, a geração de ativos para quitar os passivos.

Para Matarazzo (2010), a análise das demonstrações visa extrair informações complementares para a tomada de decisão. Ela é utilizada como auxiliar na formulação de estratégias da empresa e tanto pode fornecer subsídios úteis como informações fundamentais sobre a rentabilidade e a liquidez da empresa. O perfeito conhecimento do significado de cada conta facilita a busca de informações precisas. Já para Assaf Neto (2002) a análise de balanços visa relatar, com base nas informações contábeis fornecidas pelas empresas, a posição econômico-financeira atual, as causas que determinaram a evolução apresentada e as tendências futuras, ou seja, através da análise de balanços extraem-se informações sobre a posição passada, presente e projeta-se o futuro de uma empresa.

Por esse motivo, tem-se que a análise é uma ferramenta útil e estratégica para auxiliar na tomada de decisão das transações da empresa, seja em novos investimentos ou na expansão. Pode-se, ainda, utilizá-la como requisito para avaliação da eficiência administrativa e, por fim, avaliar a situação econômico-financeira das organizações.

Segundo Marion (2002), a análise requer a posse de dois períodos e de todas as Demonstrações Contábeis (inclusive Notas Explicativas), organizadas em colunas comparativas, exercício atual e exercício anterior.

Os investimentos na empresa devem ser ininterruptos, analisados e reavaliados constantemente. O capital deve ser muito bem administrado, a fim de assegurar a liquidez da empresa para garantir recursos e atender as suas necessidades, bem como financiar suas atividades de desenvolvimento e crescimento. A disponibilidade deste capital pode ser um fator estratégico na gestão das atividades da empresa.

Conforme orientação de Gitman (1997), a contabilidade tem por costume registrar os dados do passado, e a administração financeira, o de voltar-se para o futuro (projeções). A contabilidade utiliza o regime de competência, reconhecendo a receita, por exemplo, somente no momento da venda, analisando a lucratividade da empresa, mas não a sua solvência. Por sua vez, a análise econômico-financeira é um pilar estratégico para a tomada de decisão nas organizações, pois permite, junto às decisões empresariais, demonstrar a situação passada e a possibilidade de projetar o futuro com os diagnósticos mercadológicos e suas tendências.

Tabela 1: Análise Vertical da Estrutura Patrimonial – COOPATRIGO – 2011

ATIVO	PASSIVO
AC = 64,53%	PC = 40,59%
RLP = 13,57%	ELP = 30,11%
AP = 21,90%	PL = 29,30%

23,94%

Base para os cálculos: R\$ 174.834.603,29 (Total do Ativo e Total do Passivo).

Fonte: Relatório Anual COOPATRIGO – Balanço Anual – 2011.

Considerando-se que o PL é suficiente para financiar o AP com sobras para o RLP e AC, avalia-se esta cooperativa como uma estrutura “BOA”. Neste sentido, a cooperativa faz uso de 6,17% do ELP para complemento do financiamento do RPL, com 23,94% ELP aplicados no AC.

Tabela 2: Análise Vertical da Estrutura Patrimonial – COOPATRIGO – 2012

ATIVO	PASSIVO
AC = 68,11%	PC = 37,43%
RLP = 12,81%	ELP = 27,94%
AP = 19,08%	PL = 34,63%

2,74%

Base para os cálculos: R\$ 205.640.020,42 (Total do Ativo e Total do Passivo).

Fonte: Relatório Anual COOPATRIGO – Balanço Anual – 2012.

Para o ano de 2012 mantém-se a situação que se avalia como “BOA” e estável, proporcionada pela evolução do resultado líquido da cooperativa, com R\$ 29,7 milhões ou 153,89% de incremento (em 2011 apresentou o resultado líquido de R\$ 7,7 milhões). Deve-se observar que deste resultado é contabilizado como reservas de sobras legal, para assistência técnica, educação, social e reserva para investimentos e manutenção, de acordo com as diretrizes estatutárias que incorporam o PL da COOPATRIGO. O PL financia o AP, ELP com sobras de 2,74% para aplicações no AC.

O resultado líquido de 2013, R\$ 18,8 milhões, novamente contribui para o incremento do PL, com saldo acumulado em dezembro de 2013 em R\$ 90,7 milhões, visto que 50% deste resultado é capitalizado como reservas de capital, o que proporciona o integral financiamento do AP, ou seja, R\$ 55,3 milhões, financia o RLP, com sobras de 1,90% ou R\$ 4,2 milhões para financiar ou aplicar no AC.

Tabela 3: Análise Vertical da Estrutura Patrimonial – COOPATRIGO – 2013

ATIVO	PASSIVO
AC = 61,71%	PC = 33,50%
RLP = 13,77%	ELP = 26,31%
AP = 24,52%	PL = 40,19%

Base para os cálculos: R\$ 225.777.116,53 (Total do Ativo e Total do Passivo).

Fonte: Relatório Anual COOPATRIGO – Balanço Anual – 2013.

A situação apreciada é avaliada como uma “BOA” estrutura de capital e observa-se a eficiência administrativa dos recursos da cooperativa. Deve-se considerar que a COOPATRIGO aplicou R\$ 16,1 milhões em ativo imobilizado, aumentando este AP em 41,07%, fato que, naturalmente, consome 17,76% do PL da empresa.

Tabela 4: Análise Vertical da Estrutura Patrimonial – COOPATRIGO – 2014

ATIVO	PASSIVO
AC = 64,64%	PC = 36,31%
RLP = 13,12%	ELP = 23,66%
AP = 22,24%	PL = 40,03%

Base para os cálculos: R\$ 279.647.120,65 (Total do Ativo e Total do Passivo).

Fonte: Relatório Anual COOPATRIGO – Balanço Anual – 2014.

A situação de 2014 reflete a tendência observada na gestão dos recursos dos exercícios anteriores da COOPATRIGO, onde se contabiliza 50% das sobras como reservas, o que sistematicamente melhora os recursos patrimoniais que respondem pela alocação, financiamento ou aplicação no ativo da empresa.

Avalia-se a estrutura de capital como “BOA”, com tendência de continuidade. Isso, baseado na estratégia prevista no estatuto da cooperativa, o qual determina a contabilização como reservas de sobras 50% do resultado líquido da empresa.

Verifica-se que o PL cobre a aplicação no AP, no RLP e sobram 4,67% ou R\$ 13,0 milhões para financiamento ou aplicação no AC.

Quadro 1: Análise das Demonstrações Contábeis de 2011 a 2014

COOPATRIGO							
2011		2012		2013		2014	
Rentabilidade do PL							
15,17	%	27,70	%	20,72	%	18,69	%
Lucro Líquido / Patrimônio Líquido x 100							
Rentabilidade do Ativo							
4,44	%	9,59	%	8,33	%	6,72	%
Lucro Líquido / Total do Ativo x 100							
Endividamento Total							
241,34	%	188,75	%	148,83	%	149,80	%
Capital de Terceiros (PC+ELP) / PL x 100							
Endividamento de Curto Prazo							
138,54	%	108,07	%	83,36	%	90,71	%
PC / PL x 100							
Endividamento Financeiro Total							
49,41	%	36,57	%	31,45	%	25,75	%
Empréstimos e Financiamentos de CP e LP / PL x 100							
Endividamento Financeiro de Curto Prazo							
9,90	%	11,78	%	15,20	%	12,17	%
PC / PL x 100							
Imobilização do PL ou de Recursos Próprios							
74,74	%	55,10	%	61,02	%	55,56	%
AP / PL x 100							
Capital de Giro Próprio							
-8,82	%	4,87	%	4,02	%	8,21	%
PL – AP – RLP / AC x 100							
Liquidez Corrente							
1,59		1,82		1,84		1,78	
AC / PC							
Liquidez Seca							
1,19		1,37		1,28		1,10	
AC – Estoques / PC							
Liquidez Geral							
1,10		1,23		1,67		1,67	
AC + RLP / PC + ELP							

Fonte: Relatório Anual COOPATRIGO – Balanço Anual – 2011, 2012, 2013 e 2014.

Os indicadores da análise vertical demonstram a regularidade dos resultados ao longo do período estudado, com exceção do exercício de 2011, onde a rentabilidade do PL foi de 15,17% por força da frustração da safra agrícola, principalmente da soja, em função da adversidade climática regional de outubro de 2011 a março de 2012, conforme o posicionamento do presidente da cooperativa.

“A safra de soja foi a pior possível, sendo que todas as empresas, e a COOPATRIGO não foi exceção, receberam apenas parte (\neq 30%) do recebimento do ano anterior, com menos produto para cobrir suas despesas. TODAS as cooperativas e empresas exerceram margens mais razoáveis, sendo que o preço da soja, milho e também do arroz subiu muito; porém, como tinha estoques positivos, a COOPATRIGO novamente obteve algum ganho.” (RELATÓRIO ANUAL COOPATRIGO, 2012, p. 4)

Nos demais exercícios (2012, 2013 e 2014) a situação pode ser avaliada como regular e dentro dos padrões normais, destacando-se o recuo do endividamento total de 241,34% em 2011 para 149,80% em 2014, em função do incremento no PL pelo acúmulo na conta de reservas de sobras proporcionado pelo resultado líquido nesses exercícios. Da mesma forma, o endividamento de curto prazo se reduziu para o patamar de 47,83%.

Destaca-se na mesma linha a capacidade de pagamento e de geração de receita da empresa com os índices de liquidez geral que passaram em 2011 de 1,10 para 1,67, ou seja, em 2014 a COOPATRIGO apresentou a disponibilidade de R\$ 1,67 (Ativo) para cada R\$ 1,00 real de dívida (Passivo).

O grau de Imobilização do PL melhorou no período estudado. Em 2011 era 74,74% do PL, em 2014 se reduziu para 55,56%, refletindo positivamente na capacidade de financiamento do capital de giro no AC.

Já o Capital de Giro Próprio que apresentou -8,82 (déficit ou dependência de recursos de terceiros), em 2011, melhorou em 2014 com o índice de 8,21 (superávit), ou seja, demonstrando a capacidade de gerir com recursos próprios os seus negócios. Esse fato auxiliou na gestão do endividamento financeiro total que sai de 49,41% em 2011, para 25,75% em 2014, com a consequente diminuição da dependência de recurso de terceiros e naturalmente reduz os dispêndios com juros.

Neste contexto, a cooperativa, segundo o relatório anual de 2013, fechou o ano com R\$ 509 milhões de faturamento e um resultado bruto de R\$ 47 milhões, dos quais foram destinados 50% do resultado líquido aos associados e, para os colaboradores, a título de participação nos resultados, 1,8 salário. Com essa política foi possível dar como

“retorno” para os associados, por saco depositado na cooperativa, R\$ 1,40 no trigo; R\$ 1,20 no arroz; R\$ 1,20 no milho; R\$ 3,00 na soja; e ainda um percentual sobre as compras de insumos.

A prática de conceder retorno para os associados foi retomada pela COOPATRIGO em 2002, com o valor consolidado de R\$ 71 milhões em distribuição de sobras, sem prejuízos da política de capitalização da cooperativa, investimentos em infraestrutura e outros investimentos em melhorias para o atendimento do quadro social, que em 2014 apresentou o acumulado de R\$ 57,2 milhões.

Tabela 5: Análise Vertical da Estrutura Patrimonial - COOPERMIL - 2011

ATIVO	PASSIVO
AC = 64,67%	PC = 58,19%
RLP = 20,81%	ELP = 21,53%
AP = 14,52%	PL = 20,28%

6,48%

Base para os cálculos: R\$ 232.826.364,76 (Total do Ativo e Total do Passivo).

Fonte: Relatório de Prestação de contas Anual Demonstrativo Contábil de 2011.

O PL é suficiente para o financiamento do AP com sobras para o RLP e 6,48% do ELP para financiar o AC, sendo esta estrutura de capital avaliada como “BOA”. A cooperativa demonstra capacidade de geração de resultados e indicativo de evolução econômica, visto que o resultado líquido (sobras) de 2010 atingiu R\$ 8,2 milhões. Salienta-se que a safra de 2010/2011 sofreu com intempéries resultantes do chamado efeito “El Niño”, reduzindo a produtividade e a produção.

Tabela 6: Análise Vertical da Estrutura Patrimonial - COOPERMIL - 2012

ATIVO	PASSIVO
AC = 31,41%	PC = 34,05%
RLP = 15,38%	ELP = 25,26%
AP = 53,21%	PL = 40,69%

2,64%

Base para os cálculos: R\$ 285.654.834,50 (Total do Ativo e Total do Passivo).

Fonte: Relatório de Prestação de contas Anual Demonstrativo Contábil de 2012.

A estrutura de capital de 2012, avaliada como “RUIM”, usa 2,64% do PC para financiar RLP, esta situação demonstra declínio estrutural do capital, necessitando ações

pontuais no sentido de reverter a tendência do quadro, embora a empresa tenha apresentado números absolutos positivos em termos de resultado líquido, atingido pela cifra de R\$ 11,7 milhões, ou seja, um acréscimo de R\$ 3,5 milhões comparando-se com o exercício de 2011.

Tabela 7: Análise Vertical da Estrutura Patrimonial - COOPERMIL - 2013

ATIVO		PASSIVO
AC = 41,77%	0,56%	PC = 41,22%
RLP = 12,14%		ELP = 23,79%
AP = 46,08%		PL = 34,99%

Base para os cálculos: R\$ 355.330.836,33 (Total do Ativo e Total do Passivo).

Fonte: Relatório de Prestação de contas Anual Demonstrativo Contábil de 2013.

Situação de estrutura de capital “RUIM”, com viés de melhora, pois, embora tenha apresentado R\$ 13,4 milhões em sobras e 40% seja aplicado em reserva para desenvolvimento, o PL ainda não foi suficiente para financiar o AP com sobras para o RLP. Fez-se uso de 11,09% do ELP para complementar sua demanda de recursos para financiamento, bem como usa 0,56% do ELP para financiar o AC.

Neste sentido, constata-se que o imobilizado cresceu R\$ 11,7 milhões, por conta de ajustes do valor original de R\$ 15,1 milhões e investimentos em tecnologia da informação no valor de R\$ 3,0 milhões, contabilizados como ativos intangíveis.

Tabela 8: Análise Vertical da Estrutura Patrimonial - COOPERMIL - 2014

ATIVO		PASSIVO
AC = 45,55%	3,09%	PC = 42,46%
RLP = 12,77%		ELP = 23,37%
AP = 41,68%		PL = 34,17%

Base para os cálculos: R\$ 383.461.232,09 (Total do Ativo e Total do Passivo).

Fonte: Relatório de Prestação de contas Anual Demonstrativo Contábil de 2014.

O exercício de 2014 já demonstra recuperação, sendo que o PL contribui com 81,98% do financiamento do AP, o que é desejável em estruturas de Capital consideradas “BOAS”. Nos casos específicos das cooperativas agropecuárias os investimentos em

Ativo Imobilizados são volumosos, pela necessidade da infraestrutura necessária para atender as demandas dos associados e clientes. Financia o AC com 3,09% do RLP.

Quadro 2: Análise das Demonstrações Contábeis de 2011 a 2014

COOPERMIL							
2011		2012		2013		2014	
Rentabilidade do PL							
17,37	%	10,09	%	10,80	%	9,12	%
Lucro Líquido / Patrimônio Líquido x 100							
Rentabilidade do Ativo							
3,52	%	4,11	%	3,78	%	3,12	%
Lucro Líquido / Total do Ativo x 100							
Endividamento Total							
393,13	%	145,78	%	185,77	%	192,60	%
Capital de Terceiros (PC+ELP) / PL x 100							
Endividamento de Curto Prazo							
286,98	%	83,70	%	117,78	%	124,23	%
PC / PL x 100							
Endividamento Financeiro Total							
103,72	%	48,48	%	76,96	%	81,09	%
Empréstimos e Financiamentos de CP e LP / PL x 100							
Endividamento Financeiro de Curto Prazo							
55,64	%	25,90	%	42,78	%	49,12	%
Empréstimos de CP / PL x 100							
Imobilização do PL ou de Recursos Próprios							
71,61	%	130,79	%	131,70	%	121,97	%
AP / PL x 100							
Capital de Giro Próprio							
-11,21	%	-66,85	%	-43,73	%	-33,58	%
PL – AP – RLP / AC x 100							
Liquidez Corrente							
1,11		0,92		1,01		1,07	
AC / PC							
Liquidez Seca							
0,60		0,54		0,51		0,65	
AC – Estoques / PC							
Liquidez Geral							
0,97		0,67		0,75		0,81	
AC + RLP / PC + ELP							

Fonte: Relatório de Prestação de contas Anual Demonstrativo Contábil de 2011 a 2014.

Na análise dos demonstrativos contábeis da COOPERMIL evidencia-se a constância dos números e resultados representados pela Rentabilidade do PL que, no ano de 2011, apresentou 17,37%, enquanto em 2012, 2013 e 2014 praticamente o mesmo manteve-se entre 9% e 11%. Um resultado significativo por ser cooperativa, na medida em que o foco é a rentabilidade em detrimento ao lucro. Salienta-se que a rentabilidade tem o objetivo de manter a empresa ativa no mercado.

Neste contexto salienta-se que no período analisado a Cooperativa distribuiu, em resultado líquido, o montante de R\$ 45,3 milhões, dos quais 40% foram contabilizados como reserva de desenvolvimento econômico.

O endividamento total reduziu 51,01%, o endividamento de curto prazo 56,71% e o endividamento financeiro 21,81%.

O ativo imobilizado teve um incremento de 70,32%, “engessando” o PL com aplicações no AP. O capital de giro próprio apresenta dependência de recursos de terceiros em -33,58%. Essa imobilização do PL tem a influência da reavaliação patrimonial, no valor de R\$ 118,1 milhões.

Quanto aos indicadores de liquidez, a liquidez corrente apresenta um superávit de R\$ 0,11 para cada unidade de real do passivo. Já a liquidez Geral apresenta o déficit de R\$ 0,19, por unidade de real do passivo, o que exige da cooperativa a prospecção de outras fontes de promover a economia e, por vezes, a estratégia de retração nos investimentos em ativos imobilizados.

Tabela 9: Análise Vertical da Estrutura Patrimonial – COTRIJUI - 2011

ATIVO	PASSIVO
AC = 43,92%	PC = 65,35%
RLP = 21,51%	ELP = 19,94%
AP = 34,57%	PL = 14,71%

← 21,43%

Base para os cálculos: R\$ 817.468.590,33 (Total do Ativo e Total do Passivo).

Fonte: Relatório de Demonstrativos Contábeis de 2011.

Estrutura de Capital avaliada como “RUIM”, pois faz uso de 19,86% do ELP para financiar o AP e 21,43% do PC para financiar o RLP, situação preocupante e danosa para continuidade operacional da empresa, pois usa recursos de terceiros e de curto prazo (PC) para aplicações no realizável de longo prazo (RLP).

Tabela 10: Análise Vertical da Estrutura Patrimonial – COTRIJUI - 2012

ATIVO	PASSIVO
AC = 31,82%	PC = 72,57%
RLP = 25,65%	ELP = 22,48%
AP = 42,53%	PL = 4,95%

Base para os cálculos: R\$ 689.193.669,21 (Total do Ativo e Total do Passivo).

Fonte: Relatório de Prestação de contas Anual Demonstrativo Contábil de 2012.

A estrutura de capital, de 2012 é avaliada como “RUIM”, pois utiliza 15,10% do PC para financiar o AP, demonstrando a deterioração do PL da cooperativa, o que se denomina PL a descoberto, pois em 2012 apresentou uma retração para 4,95% do total do passivo, comparado com o exercício de 2011, onde o PL detinha 14,71%.

Quanto a análise dos demonstrativos contábeis da COTRIJUI, observa-se a degradação patrimonial nos números expressos nas demonstrações contábeis evidenciando-se a iliquidez e a situação de insolvência da cooperativa, de maneira pontual e contundente do exercício de 2011 para o exercício fiscal de 2012.

O ápice da crise se estabelece em 2012, onde o índice de rentabilidade do PL desloca-se de 1,06% em 2011 para -261,65% em 2012. Quanto à rentabilidade do ativo, degrada-se em 12,79%, ou seja, de uma situação positiva de 0,16% em 2011 apresenta o resultado negativo de -12,95% em 2012.

Agrava-se o endividamento total de 580,06% em 2011 para 1.919,49% em 2012 e o endividamento financeiro total em 2011 de 105,89% para 321,28%.

Estes números em declínio refletem-se na liquidez, que apresenta a seguinte situação: a liquidez geral deslocou-se negativamente de 0,77 em 2011 para 0,60 em 2012, ou seja, para cada R\$ 1,00 de passivo a cooperativa apresentou R\$ 0,60, isto é, um déficit de R\$ 0,40 para cada real de passivo.

Quadro 3: Análise das Demonstrações Contábeis de 2011 e 2012.

COTRIJUI			
2011	2012	2013	2014
Rentabilidade do PL			
1,06 %	- 261,55 %	%	%
Lucro Líquido / Patrimônio Líquido x 100			
Rentabilidade do Ativo			
0,16 %	- 12,95 %	%	%
Lucro Líquido / Total do Ativo x 100			
Endividamento Total			
580,06 %	1.919,49 %	%	%
Capital de Terceiros (PC+ELP) / PL x 100			
Endividamento de Curto Prazo			
444,42 %	1.465,60 %	%	%
PC / PL x 100			
Endividamento Financeiro Total			
105,89 %	321,28 %	%	%
Empréstimos e Financiamentos de CP e LP / PL x 100			
Endividamento Financeiro de Curto Prazo			
40,54 %	110,04%	%	%
Empréstimos de CP / PL x 100			
Imobilização do PL ou de Recursos Próprios			
231,98 %	816,91%	%	%
AP / PL x 100			
Capital de Giro Próprio			
- 93,15 %	- 192,18 %	%	%
PL – AP – RLP / AC x 100			
Liquidez Corrente			
0,67	0,44		
AC / PC			
Liquidez Seca			
0,33	0,24		
AC – Estoques / PC			
Liquidez Geral			
0,77	0,60		
AC + RLP / PC + ELP			

Fonte: Relatório de Prestação de contas Anual Demonstrativo Contábil de 2011 e 2012.

Esta situação, naturalmente exige a prospecção e estratégias para cobertura do déficit, em outras fontes de financiamento, recursos de terceiros, sistema financeiro ou a antecipação de venda da produção depositada na cooperativa em nome dos associados.

Neste contexto, há variáveis que se tornam ameaças a empresa, como suportar altos custos na composição do juro bancário ou no risco de mercado, oscilação pela volatilidade na precificação das *commodities* agrícolas, caso a opção na tomada de decisão seja pela comercialização antecipada de produto do associado.

Neste sentido pode-se verificar com mais clareza, através da análise vertical a alocação do passivo da cooperativa, nos dois períodos disponibilizados pela mesma neste estudo, uma situação crítica com viés de piora percebida, invariavelmente, pela tomada de decisão da Cooperativa.¹

Análise econômica e financeira das cooperativas

É inegável a importância das cooperativas, em especial às do ramo agropecuário, no Noroeste do Rio Grande do Sul, para a promoção do desenvolvimento regional. As cooperativas têm proporcionado a sustentabilidade no atendimento às demandas de insumos, assistência técnica, armazenagem e comercialização da produção do campo, além da oferta de emprego, distribuição de renda e a geração de imposto, mantendo condições de competitividade ao pequeno produtor rural. Salienta-se o atendimento com produtos e serviços às demandas das comunidades em que estão inseridas.

De fato, a organização cooperativa proporciona aos produtores ganhos em escala na compra e venda de insumos, produtos e serviços, considerando-se que individualmente os produtores agropecuários não teriam o mesmo poder de barganha para obter tais resultados nas propriedades.

Neste contexto, percebe-se que algumas cooperativas passam por dificuldades de gestão administrativa e financeira. Esse aspecto é de suma importância porque as cooperativas atuam em ambiente capitalista, onde o empresário ou investidor rural, associado das mesmas, também visa o resultado financeiro na sua atividade, ou seja, mesmo ao participar de uma cooperativa, possui a cultura do capitalismo. Algumas apresentam sucesso empresarial, independentemente das crises econômicas e mesmo internas, e outras passam por dificuldades administrativas e financeiras, culminando em alguns casos com a auto-liquidação.

Verificou-se que as cooperativas que adotaram a metodologia de Cooperativa/Empresa e profissionalizaram a gestão executiva, segregando os poderes de propriedade daqueles relacionados à gestão executiva, apresentaram resultados mais expressivos, com frequência regular e consistência, inclusive, em momentos de crise.

Neste cenário, a partir dos três casos aqui estudados, nota-se que a rentabilidade do PL da COOPATRIGO, que oscila entre 15,17% e 18,60%, mostra a eficiência da gestão, contemplada na demonstração dos demais índices e na estrutura do capital, a qual foi avaliada como boa, com viés de melhora. Salienta-se que a cooperativa apresenta consistência nos números e adota a estratégia de crescimento com estabilidade econômica, valorizando as pessoas, associados e colaboradores, sendo que 50% dos resultados são contabilizados como Reservas de Sobras para Investimento em Manutenção e Desenvolvimento. Destaca-se o investimento sistemático na Tecnologia da Informação, importante apoio aos executivos na gestão e controle dos negócios.

A COOPATRIGO não dispõe de Planejamento Estratégico, mas tem o *Staff* profissional para dar suporte técnico à Diretoria para a tomada de decisão, composto por um Superintendente, Departamento Jurídico, Departamento de Marketing e Comunicação, Diretor Administrativo e Financeiro; Diretor Contábil, Gerentes de Operações, Industrial e Comercial, todos contratados com funções e objetivos segregados no sentido de auxiliar no sucesso empresarial da cooperativa. Avalia-se esta estrutura como razoável, considerando que não há um organograma formal com descrição das funções, cargos e perfil dos profissionais. Esse assunto é tratado informalmente na empresa e, neste sentido, observam-se dificuldades de entendimento da estrutura e na propagação da informação dentro da organização.

A gestão da COOPERMIL, por sua vez, caracteriza-se por um conceito de Cooperativa/Empresa proposto pelo seu Diretor Presidente. O mesmo permitiu a implantação de um planejamento estratégico quinquenal, onde contempla um organograma que passa pela segregação da condição de proprietário do empreendimento (Diretoria e Associados) e das atividades de gestão executiva.

Neste contexto, a cooperativa tem o planejamento segregado nos diversos segmentos de atuação com metas, objetivos e resultados, por empresa coligada do grupo. Inclusive, a participação nos resultados e a distribuição das sobras estão segregadas na atuação dos colaboradores e dos associados.

Na proposta estrutural de trabalho, da COOPERMIL, há um grupo de Diretores Executivos, Administrativo, Financeiro, Controle, Indústria de Transformação e Comercial que trabalham em conjunto com a diretoria e conselheiros no sentido de facilitar e instrumentalizar a tomada de decisão mais racional possível, para atender as demandas do quadro social ou das comunidades onde estão inseridas, no propósito de obter resultado econômico que seja propulsor das demais ações da empresa. Assim, as propostas de novos projetos, investimento, manutenção ou expansão, são analisadas e debatidas antes da sua implantação, com projetos de investimento, origem dos recursos, repagamento e a TIR (Taxa Interna de Retorno), bem como com os cálculos de Payback destes investimentos.

Este modelo de gestão fica representado pelos números da cooperativa no período estudado, onde a rentabilidade média do PL é de 11,84%. O AP valorizou-se em R\$ 119 milhões, com reflexos na perda de capital próprio, na razão de um déficit de -33,58%, em 2014, mas a liquidez se manteve em níveis aceitáveis.

Quanto à cooperativa COTRIJUI, a comparação proposta ficou prejudicada, pois não se obteve os dados para o período 2013 e 2014. Mesmo assim, no período disponível observou-se uma situação preocupante a qual poderia direcionar a empresa a propagação negativa dos níveis de segurança e confiabilidade, prejudicando as ações de revitalização e de fidelização dos 5.900 associados ativos, o que de fato ocorreu a partir de 2013.

Constatou-se a inexistência, na estrutura da cooperativa, de um corpo de técnicos para dar suporte à tomada de decisão, aliado a ausência de Planejamento Estratégico de longo prazo, bem como do organograma segregando funções. Percebe-se, ainda, que havia conflito de interesses internos que prejudicavam o foco nos problemas fundamentais e na gestão do ativo e passivo da cooperativa, configurando-se como um importante canal para novas ameaças que poderiam contribuir com erros na condução dos negócios da organização.

Considerações finais

Diante deste panorama, pode-se concluir que é importante a segregação das funções de propriedade e de execução, ou seja, aos associados das cooperativas caberá o exercício da representação política e avaliação dos projetos, aos executivos, profissionais

contratados a missão de fornecer informações e suporte aos Diretores e quadro Associativo e gerir os negócios da empresa, pois, segundo Costa (2012), a separação entre propriedade e controle é estabelecida para propiciar a desvinculação dos proprietários das decisões de gestão, promover a especialização dos papéis de investidores e gestores e mitigar os problemas de desvios organizacionais.

As diretorias, representantes do quadro social, buscariam o conforto no apoio dos estudos desenvolvidos pelos executivos contratados pela empresa, como construção de cenários, diagnósticos, projetos de viabilidade econômico-financeira e estudos de mercado no sentido de amadurecer a tomada de decisão e colocá-la o mais próximo do ideal, na perspectiva de gerar resultado e satisfação aos componentes diretos e indiretos da cooperativa, a fidelização do quadro social, essencial ao desenvolvimento e crescimento da economia em suas regiões de atuação.

Neste contexto, sugerem-se ações baseadas nas reflexões e análises do estudo em questão, visando promover debates sobre os resultados e, em conjunto com as cooperativas da região estudada, buscar soluções inovadoras, como a criação de confederações regionais para dar suporte e criar as diretrizes comerciais para que todas as cooperativas tenham perenidade, dada a importância desse tipo de empresa na região Noroeste gaúcha. São ações que podem quebrar os paradigmas e aproximar as cooperativas em busca do objetivo que todas almejam, que é o desenvolvimento regional e a satisfação das pessoas.

É importante, igualmente, a consolidação dos números, com informações e dados de todas as cooperativas, comparando-as e interagindo, no sentido de criar um ambiente virtual de aprendizagem e troca de experiências, na perspectiva de propagar o conhecimento em busca dos objetivos e resultados efetivos.

A meta é desafiadora, mas factível, exigindo constante atualização no processo de gestão econômico-financeiro das cooperativas. A ausência destes fatores pode levar a cooperativa a enfrentar enormes dificuldades.

Diante deste fato, há que se zelar para que o volume de recursos, número de associados, e número de unidades não ultrapassem a capacidade de gestão da cooperativa, bem como, cada segmento de atuação tenha os resultados avaliados individualmente.

Isso pressupõe reflexões de que, contemporaneamente, a complexidade das organizações de propriedade difusa, atuantes em ambientes capitalistas e globalizados

exige a remodelação constante das estruturas empresariais em busca de soluções através da montagem de uma equipe multidisciplinar e com infraestrutura de TI para o suporte necessário na tomada de decisão, visto que esta decisão será o vetor do sucesso ou insucesso empresarial.

Neste sentido, a acumulação de capital e o progresso tecnológico, de caráter endógeno, são fatores-chave no crescimento econômico que se identifica no caminho para o desenvolvimento autossustentado das cooperativas. Estes processos contribuem para a geração de economia em escala, com ganhos externos e internos com reflexos na redução dos custos de transação o que poderá mitigar os riscos inerentes à atividade.

Sugere-se, portanto, uma análise profunda nos modelos de gestão adotados pelas organizações cooperativas, nos modelos para tomada de decisão, na gestão administrativa, nos métodos adotados no relacionamento com o quadro de associados e as coirmãs, análise esta apoiada em instituições como a OCB, OCERGS, SESCOOP, MAPA, EMBRAPA, EMATER, Universidades e as comunidades da sua área de atuação.

Afinal, a inobservância do comportamento econômico-financeiro da empresa, indicados, dentre outros, pelos instrumentos contábeis aqui utilizados, torna-se um dos elementos que as levam a enfrentar dificuldades e se manter ativas em um mercado competitivo como o atual.

Nota

¹ Efetivamente, tal situação levou, por ocasião das eleições de 2013, a uma mudança na direção da cooperativa. A nova gestão colocou a empresa em recuperação judicial e não disponibilizou mais os balanços anuais da mesma, fato que explica nossa análise ficar apenas com os anos de 2011 e 2012.

REFERÊNCIAS

ASSAF N. A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro comércio e serviços, industriais, bancos comerciais e múltiplos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ACI – ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Disponível em <<http://ica.coop/en/media/library/research-and-reviews/cooperatives-and-employment-global-report>>. Acessado em: 15 dez. 2016.

BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

- BATALHA, M.O. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRUM, A. J. **Modernização da agricultura: trigo e soja**. Ijuí: Unijuí, 1987.
- BUTTENBENDER, P. L. **Gestão de cooperativas: fundamentos estudos e práticas**. Ijuí: Unijuí, 2011.
- CALLAI, J. L. **FECOTRIGO: um trabalho de união. 50 anos**. Porto alegre: Fecotrigo. 2008.
- COOPATRIGO - COOPERATIVA TRITÍCOLA REGIONAL SÃOLUIZENSE LTDA. Disponível em: <<http://www.coopatrigo.com.br/site/a-coopatrigo/>>. Acessado em 13 dez. 2016.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COOPERMIL · COOPERATIVA MISTA SÃO LUIZ. Disponível em: <<http://www.coopermil.com/>>. Acessado em 15.04.2015.
- COSTA, D. R. M. et.al. **Separação Entre Propriedade e Decisão de Gestão nas Cooperativas Agropecuárias Brasileiras**. RESR, Piracicaba - SP, Vol. 50, Nº 2, p. 285-300, Junho, 2012.
- COTRIJUI - COOPERATIVA AGROPECUÁRIA & INDUSTRIAL. Disponível em: <http://www.cotrijui.coop.br:8080/pg_empresa/aempresa_n.html>. Acessado em: 14 dez.2016.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira: 7. Ed**. São Paulo: Harbra, 1997.
- HELMBERGER, P. G. **Cooperative Enterprise as a Structural Dimension of Farm Markets**. *Journal of Farm Economics*, v. 46, n. 3, p. 603-617, Aug, 1966.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria/pimpfagro_nova/default.shtm> Acessado em: 02 set. 2015.
- MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINERVINI, N. **O exportador**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

OCB. Organização das Cooperativas do Brasil, disponível em: <<http://www.ocb.org.br/SITE/ocb/index.asp>> Acesso em: 31 ago. 2015.

OCERGS. Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em:

< <http://www.ocergs.coop.br/> > Acesso em: 02 set. 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PIVOTO, D. **Governança Cooperativa**: os problemas de direitos de propriedades difusos em cooperativas agropecuárias. Porto Alegre, RS. Buqui, 2015.

PORTER, M. **Competitive Strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Pres, 1980.

RICCIARDI, L. L. R. J. **Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos**. São Paulo: LTr, 2000.

SCHNEIDER, J. O. (org.). **Educação cooperativa e suas práticas**. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2003.

SMITH, A. **A Riqueza das Nações**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. v. 1 e 2 (Coleção Os Economistas).

THESING, N.J. **Por um Mundo Melhor: cooperação e desenvolvimento**. Porto alegre: Bugui, 2015.

VAZQUEZ, J. L. **Comércio exterior brasileiro**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WBATUBA B. R. et. al. **Mudança estratégica organizacional**. Revista Desenvolvimento em Questão. Ano 2, nº 3 (Jan/Jun. 2004). Ijuí: Ed. Unijuí, 2004.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

Recebido em 18/06/2017.

Aceito para publicação em 25/03/2018.