

SÉRIE COOPERATIVISMO 14

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ

AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA EMPRESARIAL DAS COOPERATIVAS

Carlos Claro de Oliveira Junior

Realização:



OCEPAR
Sistema OCB

Apoio:



DENACCOOP

10

1. EFICIÊNCIA EMPRESARIAL DE EMPRESAS COOPERATIVAS – MARCO REFERENCIAL

1.1. EMPRESAS COOPERATIVAS E EFICIÊNCIA EMPRESARIAL

As cooperativas enquanto empresas inseridas em uma economia de mercado competitiva estão sujeitas a uma permanente avaliação de desempenho por parte de seus associados, público, agentes financeiros, governo, concorrência, clientela e fornecedores.

A teoria tradicional de análise de eficiência consagra determinados indicadores de desempenho que são amplamente utilizados pelos componentes do mercado/ambiente empresarial em geral. Esta teoria, de ótica e base construída a partir de empresas de capital aberto, muitas vezes não se enquadra com perfeição às peculiaridades das empresas cooperativas, devido a algumas diferenças conceituais das demais empresas.

Para compreender a eficiência empresarial das cooperativas é necessário, sobretudo, compreender algumas diferenças fundamentais entre estas empresas e as demais.

Em primeiro lugar, as cooperativas são sociedades de pessoas e não sociedades de capital. **O capital é meio e não finalidade.** Apesar de necessitar deste fator econômico como qualquer outra empresa, as cooperativas não se estruturam estrategicamente somente na base de sua acumulação.

Enquanto nas demais empresas de natureza puramente capitalista o capital é sinônimo do poder, nas cooperativas o poder é pessoal e unitário não importando o montante da capitalização de cada indivíduo.

A ótica analítica voltada puramente à avaliação da rentabilidade e produtividade do capital é insuficiente para delimitar a eficiência econômica de uma cooperativa.

Nestas, a avaliação econômico-financeira está também atrelada à sua capacidade de prestar os serviços necessários e solicitados pelo conjunto do quadro social.

Em segundo lugar, as cooperativas são empresas onde o dono não tem um comportamento capitalista puro, visando tão somente a remuneração de seu investimento. A qualidade de dono/usuário, demanda um processo econômico mais complexo para a cooperativa, visto que seus investimentos, estratégias e táticas empresariais tem como referencial sua clientela primária e fundamental que é o associado.

Neste escopo, as cooperativas possuem estruturas decisórias completamente diferenciadas das demais empresas, já que sua missão é o atendimento das necessidades de seu donos que necessitam da empresa cooperativa, como clientes e fornecedores, dela dependendo para o sucesso econômico de suas atividades produtivas individuais.

Portanto, as estratégias de investimento, crescimento e de empresa, não se norteiam somente pelos determinismos de mercado, mas também pela necessidade de sobrevivência e crescimento das unidades produtivas associadas.

Assim, as decisões empresariais nas cooperativas compreendem um universo analítico mais amplo que o das demais empresas, pois o que está em jogo não é a capacidade de acumulação, crescimento da empresa e conseqüente remuneração do capital investido, mas a capacidade de acumulação e crescimento dos associados, enquanto unidades produtivas e a remuneração de seu trabalho.

A compreensão destes mecanismos diferenciadores da gestão empresarial das cooperativas são determinantes para a análise de sua eficiência. E de fundamental importância entender a questão da remuneração do trabalho e não do capital.

A confusão formada em torno da eficiência de cooperativas sob a ótica da empresa capitalista tem se constituído em um grande entrave para a conscientização de seus donos (associados).

Sujeitos às influências da economia, os associados na maioria das vezes tendem a avaliar o desempenho da empresa cooperativa sob parâmetros equivocados. Poucos se dão conta de que a eficiência deste segmento empresarial está diretamente ligado ao seu sucesso individual.

A partir destas diferenças apresentadas, do ponto de vista econômico, é então de fundamental importância elaborar um marco referencial que auxilie a compreensão da empresa cooperativa em seus aspectos estratégicos e conceituais e a formação de uma base de avaliação de sua eficiência.

1.2. AS CONTRADIÇÕES DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DAS COOPERATIVAS

As bases das contradições do comportamento organizacional das cooperativas provem sempre das relações entre doutrina e prática.

Doutrinariamente as cooperativas brasileiras têm, em sua essência, seguido os preceitos dos pioneiros de Rochdale cujas idéias estão presentes na atual legislação.

De acordo com esta doutrina, as cooperativas estabelecem uma série de regras de organização social e de conduta para seus membros associados. Alguns desses preceitos doutrinários, principalmente os de natureza econômica, enfrentam uma realidade adversa, que culminam em equívocos empresariais muitas vezes fatais para as cooperativas.

O modelo econômico hegemônico determina em sua lógica subjacente uma necessidade permanente de crescimento e de acumulação de capital nas empresas como forma de manutenção e de sobrevivência à competição interempresarial. Esta

Lógica exige das empresas nele inseridas uma busca constante de eficiência para a obtenção do capital e sua aplicação em negócios que facilitem, numa perspectiva temporal longa, seu crescimento.

Por outro lado, a doutrina cooperativista, prevê o retorno dos resultados econômicos (sobras) aos associados ou ao desenvolvimento dos serviços comuns.

Na interpretação deste princípio reside uma eterna discussão **teórica x prática** que se reflete na primeira grande contradição empresarial das cooperativas que é: **distribuir resultados aos associados x acumular para o crescimento.**

Em situações normais as cooperativas deveriam sempre apresentar sobras zeradas, pois sua obtenção implica de uma ou outra forma, que elas saíam das suas relações com associados.

Outrossim, as cooperativas sempre se autodenominaram empresas não-lucrativas. Conceito correto quando se toma a referência do capital e do risco financeiro capitalista. Conceito duvidoso quando se toma a referência do trabalho conjunto de seus associados.

As sobras, enfim, representam um saldo de receitas e despesas, contabilizados nas cooperativas de acordo com regulamentação da lei das SAs. Competindo em mercados dinâmicos e em crescimento contínuo, as cooperativas obrigam-se a extrair em seus negócios uma margem de rentabilidade que possa manter sua capacidade estratégica de obtenção de tecnologia e acumulação de capital.

Equivocadamente, muitos cooperativistas opõem-se a esta concepção, usando o argumento da empresarialização das cooperativas em detrimento do seu quadro social que passa segundo a observação crítica destes, a serem usados como meros fornecedores ou clientes, desvirtuando-se dos princípios.

Em que pese a verdade crítica de que muitas cooperativas trilharam e trilham ainda este caminho, pesa também a verdade histórica de que muito pouco ou quase nada é feito para a formação da consciência econômica dos associados em relação ao mundo em que vivem e das delimitações do mercado em que participam.

Atraiado a esta contradição, soma-se o princípio do pagamento de juros módicos ao capital, que por sua vez desestimula completamente a capitalização destas empresas já que o capital normalmente não é corrigido, nem sua remuneração atraente em termos de economia de mercado.

Somente a eficiência da prestação dos serviços e a consciência da defesa de interesses econômicos comuns poderão levar os associados a investirem espontaneamente nas cooperativas, visando sua estabilidade e crescimento.

Outra contradição que recai sobre as empresas cooperativas é relativa à estrutura administrativa decisória. Neste contexto elas se apresentam como:

- a) **estrutura voltada para o mercado x estrutura voltada para os associados;**
- b) **decisões participativas e democráticas x decisões tecnoburocráticas.**

Essas contradições colocam novamente em risco a eficiência empresarial das cooperativas. A dinâmica do ambiente externo (mercado) exige na maioria das vezes

uma estrutura administrativa altamente eficiente para a obtenção de resultados. Esta determinação, aliada ao tamanho e velocidade de crescimento da cooperativa resulta na necessidade da formação de um **corpo tecnoburocrático** altamente capacitado.

A partir desta necessidade forma-se nas cooperativas uma situação muito complexa sob o ponto de vista organizacional, pois os técnicos contratados passam a deter parte do poder decisório (conhecimento) e ainda passam a determinar novas regras de comportamento organizacional.

A busca da eficiência empresarial passa então a sofrer pressões mais fortes do ambiente externo (mercado) pela sua dinâmica competitiva e velocidade de transformações tecnológicas e de tecnocracia que faz a decodificação das ocorrências do mercado em ações estratégicas da empresa cooperativa.

Repetem-se, nesta situação, os fatos citados na análise de primeira contradição, com o mercado exigindo decisões rápidas e precisas cujo poder está nas mãos dos associados, na maioria das vezes desinformados e/ou insensíveis.

Novamente, a administração desta contradição é fator essencial para a obtenção da eficiência empresarial. Porém, mais uma vez depende da conscientização dos associados aqui não só da economia como um todo, mas de sua condição de cooperante no processo.

Outro fator decisivo para a eficiência decisória da cooperativa é a velocidade e a decodificação das informações necessárias à tomada de decisão por parte do quadro social.

Analisando-se em conjunto estas contradições citadas, vê-se que a questão da eficiência empresarial das cooperativas é muito mais complexa do que pode parecer à primeira vista e que uma avaliação do desempenho econômico e financeiro não é suficiente para este tipo de empresa.

O conceito de eficiência empresarial nas cooperativas tem de ser construído a partir da observação destas contradições, de forma a não descaracterizar a cooperativa como sociedade de pessoas e empresa em economia de mercado.

Assim, a eficiência empresarial nas cooperativas é muito mais um resultado da boa administração das contradições apreciadas do que o mero julgamento das taxas de rentabilidade, de acumulação de capital e do crescimento.

É necessário compreender as contradições e buscar sua eletiva harmonização sob pena de conseguir eficiência apenas parcial e temporária.

O equilíbrio entre distribuição e acumulação de sobras, entre estrutura voltada para o mercado ou para o quadro social e entre decisões tecnoburocráticas ou democráticas é em suma o conceito de eficiência básico que norteia uma empresa cooperativa.

Este equilíbrio só será obtido a partir de uma compreensão mútua e da integração dos grupos sociais e de associados e da busca de harmonia entre os diversos tipos de interesses individuais ou de grupo que permeiam as cooperativas.

2. OS MACROFATORES DE EFICIÊNCIA EMPRESARIAL NAS EMPRESAS COOPERATIVAS

2.1. O CICLO DE CRESCIMENTO DAS COOPERATIVAS

A base da eficiência das cooperativas está na formação de estrutura equilibrada de capital e na velocidade de sua acumulação, para que haja o aumento do tamanho da empresa e conseqüente crescimento.

Esta estrutura de capital é resultante da formação inicial do capital de uma cooperativa e de sua evolução em função dos resultados (sobras capitalizadas), novos aumentos do capital social e/ou retenções sobre o processo produtivo. Estas alternativas **formam o capital próprio** da cooperativa, aquele que pertence aos seus donos, os associados.

A composição das fontes de recursos de uma cooperativa ainda é efetuada através da captação de recursos de terceiros, capital externo, que normalmente é obtido junto aos bancos-empresários, junto a fornecedores-créditos e junto ao governo-créditos.

Com sua estrutura de capital formada, as cooperativas passam então para a segunda etapa do ciclo de crescimento, que é a dos investimentos dos recursos disponíveis. Antes porém, duas barreiras fundamentais devem ser superadas, objetivando-se o sucesso da política de investimentos.

Estas barreiras são: – Volume de Capital
– Tecnologia

O volume de capital é a barreira fundamental, pois que é o que determina a possibilidade de adquirir ou não a tecnologia necessária ao desenvolvimento da empresa, bem como o tamanho dos investimentos fixos a serem efetuados.

A tecnologia também é essencial, devido a sua influência direta sobre a capacidade competitiva da empresa, e a sua estruturação organizacional.

Uma vez superadas as barreiras iniciais, a cooperativa passa então a decidir sobre como investir os recursos disponíveis. Nesta tarefa, existem três opções:

Financeiramente – investimentos efetuados no mercado financeiro, ou junto a associados e terceiros, em dinheiro e mediante uma taxa de juros definida.

Operacionalmente – investimentos efetuados, visando o aumento do volume de negócios e operações comerciais. Normalmente são investimentos realizados na formação de estoques e na carteira de recebimentos.

Permanentes – investimentos realizados a longo prazo em equipamentos ou instalações, visando o aumento da capacidade produtiva/operacional/de prestação de serviços da empresa. São investimentos cujo retorno também é a longo prazo.

A escolha das alternativas de investimento em uma cooperativa pode seguir a matriz de expansão e diversificação abaixo:

MATRIZ DE PRODUTOS E MERCADO

		MARKETING	
		Mercados Atuais	Novos Mercados
T	Produtos		
E	Atuais	Expansão	Diversificação
C			
N			
O	Novos		
L	Produtos	Diversificação	Diversificação
O			
G			
I			
A			

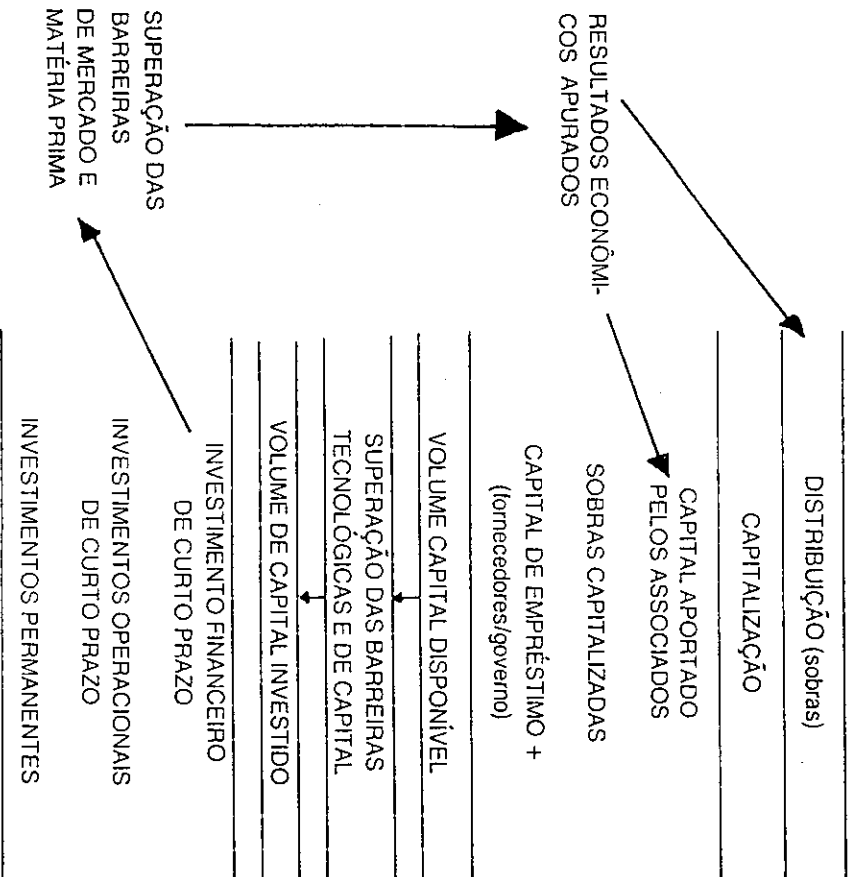
Extraído de: ANSOFF, I, **Estratégia empresarial** S. Paulo, McGraw - Hill do Brasil, 1968

Para a escolha da alternativa mais adequada a empresa deve avaliar a taxa de retorno, a capacidade empresarial, a utilização de experiência anterior e os objetivos organizacionais.

A decisão baseada somente na avaliação econômico-financeira poderá causar inúmeras frustrações à cooperativa e mesmo colocar em risco sua sobrevivência, caso não consiga dominar a tecnologia e compreender bem os mecanismos do mercado. No caso específico das cooperativas deve se considerar ainda, o benefício final do investimento sob o ponto de vista social.

Realizado o investimento, a cooperativa terá então, de superar as barreiras de competição tanto na captação da matéria-prima, quanto na venda dos produtos finais. Caso consiga completar o ciclo com sucesso, deverá apresentar resultados econômicos e financeiros satisfatórios que, por sua vez, iniciarão a reciclagem do crescimento, pela parcela acumulada de capital.

CICLO DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS



Adaptado de: HEISS, Gerald. Anotações de Aula

2.2. AS BARRREIRAS AO CRESCIMENTO CONTÍNUO

Capital

Sem dúvida, a principal barreira ao crescimento contínuo das empresas cooperativas é o capital. De acordo com os fatores citados no item anterior a baixa acumu-

lação de capital é um dos problemas mais crônicos das cooperativas brasileiras e o que mais tem comprometido sua eficiência.

A formação e acumulação de capital é a chave para a absorção e desenvolvimento de tecnologias (industriais, produtivas, administrativas) e para o desenvolvimento e conquista de mercado.

A fraca acumulação de capital nas cooperativas é resultante, em muitos casos, de uma administração ineficiente do conjunto dos negócios, de paternalismos junto aos associados e de incompreensão do processo de acumulação.

O interessante neste contexto é que comumente os associados não agem sob a ótica capitalista e em decorrência não exigem de sua empresa um comportamento empresarial forte.

A atuação em setores de baixa rentabilidade, a pouca inserção no mercado agroindustrial mais rentável e agregador de valor e a distribuição frequente das sobras, provocam esta baixa taxa de acumulação. Por sua vez, com pouco capital disponível, as cooperativas ficam aliadas do processo de desenvolvimento tecnológico e na dependência de políticas estatais, para crescerem.

Esta dependência aumenta as necessidades de atendimento político ao Estado como **empresa** indo, muitas vezes, contra o interesse da sociedade.

A compreensão do conceito de que a acumulação de capital é o **motor do crescimento empresarial** é essencial para que as cooperativas busquem melhores resultados econômicos ou efetiva participação ativa dos associados como forma de sobrevivência.

Neste âmbito, o planejamento de longo prazo da capitalização e dos investimentos é vital para que o processo administrativo seja contínuo e não se perca ou se desvie conforme as políticas do Estado.

Tecnologia

A absorção e/ou desenvolvimento tecnológico é o segundo fator que constitui barreira à expansão, devido a que só o domínio desta variável permitirá às empresas o estabelecimento de processos concorrenciais e estratégias mercadológicas calcadas, solidamente, nos produtos e serviços oferecidos.

As relações de dependência tecnológica podem impedir o desenvolvimento acelerado das empresas. As cooperativas tem investido pouco no processo de desenvolvimento tecnológico. O reflexo disto é que poucas delas tem condições de entrar e permanecer competitivas nos mercados mais competitivos e dinâmicos, exigentes e rentáveis.

O lugar comum é que as cooperativas atuam em setores mais complexos e menos rentáveis, alimentando, como organizadora e fornecedora de matéria-prima, o setor industrial.

No caso da barreira tecnológica, bem como na do capital, as cooperativas tem se utilizado muito pouco do fator integrativo econômico como estratégia de superação de obstáculos.

Mercado e Matéria-Prima

As barreiras de mercado e de matéria-prima ameaçam a entrada e permanência das empresas nos mercados devidos às exigências de:

- a) economia de escala para absorção de custos fixos;
- b) qualidade do produto para conquista de mercados nobres;
- c) diferenciação dos produtos – identificação de marcas;
- d) acesso aos canais de fornecimento;
- e) acesso aos canais de distribuição;
- f) relação qualidade/preço, competitiva, entre outras.

Com relação às matérias-primas as cooperativas não enfrentam muitos problemas já que em sua essência são empresas organizadoras e beneficiadoras da matéria-prima (agropecuárias).

2.3. POLÍTICAS FINANCEIRAS E EFICIÊNCIA EMPRESARIAL

Política da Estrutura de Capital

O crescimento das empresas é dependente da forma como se estrutura o seu capital. Esta estrutura é que permitirá o dimensionamento dos investimentos da capacidade de compras e vendas, pesquisa e desenvolvimento e as políticas comerciais e concorrenciais.

A política de estrutura de capital envolve por um lado os custos das obtenções de fundos (passivo) e a rentabilidade das aplicações destes fundos (ativos). Logicamente, as decisões de utilizar ou aumentar os fundos permanentes (longo prazo) ou os de financiamento (curto prazo) passam necessariamente por esta análise do custo do capital próprio e de terceiros.

A formação de capital de giro é necessariamente uma política de longo prazo e depende basicamente da acumulação de excedentes (sobras) e/ou aumentos de capital.

Por outro lado, o capital de giro disponível para o financiamento das operações (compra e venda) será a parcela remanescente das aplicações (investimentos) a longo prazo. Em outras palavras, as imobilizações e os investimentos reduzem o capital de giro disponível para as operações.

Assim, o capital de giro operacional de uma empresa cooperativa será dado pela diferença entre as fontes permanentes (longo prazo) de fundos:

Empréstimo a Longo Prazo
Capital + Reservas
Sobras Acumuladas

} PASSIVO PERMANENTE

e as aplicações permanentes dos fundos:

Direitos Realizáveis a Longo Prazo
Imobilizado
Investimentos

} ATIVO PERMANENTE

A partir desta definição, podemos algebricamente determinar o Capital de Giro Operacional (CDG) como a diferença entre o **Passivo Permanente** e o **Ativo Permanente**:

$$CDG = PP - AP$$

Desde que as decisões de aumentos de capital e retenção de sobras são tomados pelas Assembleias Gerais das Cooperativas, fica claro que a formação do Capital de Giro Operacional é uma política financeira de longo prazo e dependente da conscientização dos associados e executivos.

Política Operacional

Em termos operacionais, analisa-se o volume de recursos que as empresas tem como **Necessidade de Capital de Giro (NCG)** para estabelecer uma política de curto prazo.

Ao contrário da Política de Capital de Giro, a Política Operacional se restringe a uma análise integrada de origens e aplicações de fundos a curto prazo e apenas em termos das operações comerciais.

Portanto, a **Necessidade de Capital de Giro** é que nos dará condições de avaliarmos a política financeira e comercial das empresas, em função de suas disponibilidades.

A determinação das **Necessidades de Capital de Giro** é obtida pela diferença entre os investimentos operacionais:

Contas a Receber de Vendas
Estoque
Despesas Operacionais do
Exercício Seguinte

} ATIVO OPERACIONAL

e as fontes operacionais de fundos:

Fornecedores
Encargos Sociais
Encargos Tributários de Vendas



PASSIVO OPERACIONAL

Algebricamente, a Necessidade de Capital de Giro seria expressa pela equação:

$$NCG = AO - PO$$

Uma análise cruzada da NCG com relação ao CDG pode nos indicar até que ponto estamos autofinanciados e, se não estamos, quais as medidas a serem adotadas.

Eficiência Financeira – Política de Longo prazo ou Estrutural

Objetivo: formação do Capital de Giro

$$CFG = PP - AP$$

Exigível a longo prazo

PP –

Patrimônio líquido

Realizável a longo prazo

AP –

Permanente

Para o aumento do CDG:

> P. Permanente

< A. Permanente

Aumentar o CDG:

- Capitalização
- Retenção de sobras
- Retenção de capital
- Venda de ativos
- Empréstimos a longo prazo

Eficiência Financeira – Política de Custo prazo ou Operacional

Objetivo: otimização do uso do Capital de Giro

$$NCG = AO - PO$$

Contas a receber

Estoque

Adiantamentos

S. E. seguinte

AO –

Associados

Fornecedores

Encargos sociais

Encargos tributários

PO –

Para diminuição da NCG:

> P. Operacional

< A. Operacional

Diminuir a NCG:

- Reduzir estoques
- Reduzir vendas a prazo
- Melhorar crédito com fornecedores

A eficiência econômico-financeira em resumo é decorrente da formação e do uso do capital de giro das empresas, tendo como referência o seu ciclo de crescimento.

Na política de longo prazo ou estrutural, a eficiência consiste na formação de um capital de giro próprio que permite o autofinanciamento operacional e a obtenção de mais fundos (empréstimos) a longo prazo para investimentos. A política de investimentos e a velocidade do crescimento são dependentes do nível de autofinanciamento operacional obtido.

Na política de curto prazo ou operacional, a eficiência consiste na melhor utilização possível do capital de giro próprio, liberando-o para investimentos de longo prazo. Essa eficiência só é obtida no conjunto de administração das políticas comerciais e industriais, envolvendo estoques, vendas a prazo e contas a pagar a fornecedores e governo.

No conjunto, a eficiência destas duas políticas é essencial para a empresa cooperativa já que sua sobrevivência, crescimento equilibrado e capacidade competitiva estão estruturadas nestas bases.

2.4. PARTICIPAÇÃO SOCIAL E EFICIÊNCIA EMPRESARIAL

Um dos maiores mitos da administração de cooperativas é o de que a eficiência empresarial dificilmente é obtida sob condições de democracia ou participação intensa do quadro social.

De acordo com esta premissa, negligencia-se o poder decisório das bases e sua capacidade de compreender as variáveis complexas da equação administrativa e da economia de mercado.

A participação é talvez o principal fator de eficiência empresarial sob o ponto de vista político-social nas cooperativas. Não obstante ser mais complexa e difícil a tomada de decisão sob condições de democracia, sua solidez e comprometimento social são infinitamente maiores.

Muitos erros se acumulam no passado recente das cooperativas que à revelia do quadro social ou com participação muito pequena do mesmo, tomaram decisões que comprometeram não apenas a empresa, isoladamente, mas também, o conjunto das organizações cooperativas.

Logicamente, a participação e a democracia na tomada de decisão exige alguns pré-requisitos, dado o aumento de sua complexidade.

O primeiro e fundamental pré-requisito é o de **conscientização não só política** mas também **econômica** dos associados.

Associado algum irá comprometer-se com decisões tomadas, onde mesmo com sua participação estes careciam de conscientização sobre o objeto da decisão.

O segundo pré-requisito fundamental é a **disseminação das informações necessárias à tomada de decisão**.

Toda a decisão, e em especial as decisões de investimento se dão sob condições de **incerteza parcial**. Portanto, é extremamente necessária a divulgação das informações de suporte decisório ao quadro social, com antecedência e as comunicações devem ser decodificadas de maneira compreensível, se possível, para todos os associados.

O terceiro pré-requisito para a eficiente tomada de decisões nas cooperativas é sua **organização social**. As assembleias gerais não são o momento ideal para tomadas de decisão devido ao seu grande número de participantes, sua longa duração e heterogeneidade. A organização dos associados em **comitês, núcleos, comissões eleitas** agora os conselhos é essencial para se obter **rapidez no fluxo de comunicação e eficiência na discussão** em pequenos grupos.

A eficiência empresarial na tomada de decisões das cooperativas é ainda de-

pendente da conscientização do associado. Não basta participar passivamente, é preciso compreender o objeto de decisão e suas repercussões no conjunto da sociedade cooperativa. Nesta direção, os trabalhos de educação cooperativistas necessitam de um vigoroso conteúdo econômico de forma a reduzir as incertezas e facilitar o julgamento dos associados.

No sentido de dar a maior homogeneidade possível ao aspecto decisório é importante o estabelecimento de programas de formação dos associados e em específico prepará-los para a compreensão do universo da empresa cooperativa; seu funcionamento; o mercado em que se insere e sua responsabilidade social na comunidade de referência.