

Estratégias de Industrialização de Cooperativas Agropecuárias

Strategies of industrialization of agricultural cooperatives

Gerson José LAUERMANN [1](#); Eduardo Damião DA SILVA [2](#); Vilmar Rodrigues MOREIRA [3](#); Claudimar Pereira DA VEIGA [4](#)

Recibido:02/08/16 • Aprobado: 25/08/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Referencial teórico](#)
- [3. Análise comparativa do desempenho financeiro das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná](#)
- [4. Considerações Finais](#)

Referências

RESUMO:

O propósito deste artigo é analisar as especificidades das empresas cooperativas agropecuárias, suas características e diferenciais em relação às empresas de mercado, e o desempenho financeiro de acordo com suas estratégias de atuação relacionadas a industrialização. Para a análise foi utilizada uma amostra de 58 cooperativas que apresentam representatividade de destaque no agronegócio do estado do Paraná, Brasil. Para a avaliação do desempenho financeiro foram utilizados os indicadores de apuração de resultado margem bruta, margem operacional e margem líquida. Os resultados evidenciam que, quando analisado somente o desempenho financeiro, as cooperativas não industrializadas obtém resultado de negócio final melhor que as cooperativas industrializadas. Em termos de estratégia de negócio, como um dos objetivos das cooperativas é gerar mais desenvolvimento econômico aos seus associados, os resultados sugerem que é importante avaliar os ganhos efetivos proporcionados pela industrialização.

Palavras-chave: Estratégia, cooperativismo, cooperativas agropecuárias.

ABSTRACT:

The purpose of this paper is to analyze the specificities of the agricultural cooperatives, their characteristics and differences in relation to market companies and financial performance in accordance with its action strategies related to industrialization. For the analysis we used a sample of 58 cooperatives that have prominent representation in the state of Paraná agribusiness, Brazil. For the evaluation of financial performance were used for calculation of outcome indicators gross margin, operating margin and net margin. The results show that when only analyzed the financial performance, the non-industrialized cooperative obtains a result of the business end better than the industrial cooperatives. In terms of business strategy as one of the objectives of the cooperative is to generate more economic development to its members, the results suggest that it is important to assess the actual gains generated by industrialization.

Keywords: Strategy, cooperatives, agricultural cooperatives.

1. Introdução

O sistema cooperativista passou por várias transformações nos últimos anos, principalmente a partir da estabilização econômica ocorrida na década de 1990 e o desenvolvimento do agronegócio. O aumento da tecnologia e por consequência da produtividade, o crescimento econômico em diversos países e a crescente demanda por alimentos, alavancaram as transações no agronegócio nas últimas décadas. Neste aspecto é que o desenvolvimento da agricultura brasileira tem demandado a participação crescente do sistema cooperativista e assim gerando novas oportunidades para as cooperativas agropecuárias (Martins et. al, 2014).

As transformações do setor agropecuário brasileiro exigiram das cooperativas a infraestrutura adequada para atender às atividades de seus associados. Estes se modernizaram e acabaram demandando outros serviços das cooperativas, em especial a capacidade de armazenagem, beneficiamento e industrialização, o que implicou em elevados investimentos. Em decorrência disso, as empresas cooperativas agrícolas adotaram, além de novas estratégias gerais, estratégias específicas para atender às necessidades de seus associados e da modernização agrícola (Kureski et al., 2015; Senff et al., 2016).

No sistema cooperativo os seus organizadores são os próprios produtores que têm objetivos comuns: comercializar a produção, comprar insumos e ingressar no processo de agro industrialização. O poder de comercialização de uma empresa está relacionado com sua capacidade de negociar com outras, sejam elas firmas fornecedoras de insumos ou compradoras de produtos. Em outras palavras, quanto maior a quantidade comercializada, mais favoráveis serão os preços e quanto maior o volume de insumos, menores serão os preços (Kureski et al., 2015).

As cooperativas agrícolas têm sido um dos principais meios pelos quais o mecanismo de compra e venda em comum beneficia o produtor. Outra forma de melhorar os rendimentos dos cooperados é a agregação de valor à produção pelo processo de agro industrialização, onde as cooperativas colocam no mercado os produtos com valor superior, comparativamente aos produtos agropecuários primários. Neste contexto, a proposta deste artigo é discutir as especificidades das empresas cooperativas agropecuárias, suas características e diferenciais em relação às empresas de capital, e o desempenho financeiro de acordo com suas estratégias de atuação relacionadas a industrialização.

2. Referencial teórico

2.1 Cooperativismo

O cooperativismo em sua concepção moderna nasceu em Rochdale na Inglaterra em 1844 durante a Revolução Industrial. Surgiu da necessidade das pessoas se unirem em torno de um objetivo comum, com a finalidade de atingir benefícios econômicos e sociais. É um modo de desenvolver atividades econômicas em conjunto, baseado em doutrina com princípios mundiais preestabelecidos, os quais caracterizam um tipo especial de ente jurídico associativo chamado "sociedade cooperativa" (OCB, 2016). O movimento cooperativista foi baseado em princípios norteadores, conforme demonstrado no Quadro 1. Estes princípios nortearam a forma de atuação dos pioneiros de Rochdale tendo sido revistos pela Aliança Cooperativa Internacional em três ocasiões: 1937, 1966 e em 1995 sendo ainda hoje, os alicerces de todas as cooperativas do mundo.

Quadro 1 – Princípios norteadores da forma de atuação dos pioneiros de Rochdale

1º	<i>Adesão voluntária e livre</i> - As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como cooperados, sem discriminações sociais, raciais,
-----------	--

	políticas, religiosas ou de gênero.
2º	<i>Gestão democrática e livre</i> - As cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus cooperados, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os conselheiros e diretores - eleitos nas assembleias gerais como representantes dos demais cooperados - são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os cooperados têm igual direito de voto (cada cooperado, um voto); nas cooperativas de grau superior pode ser instituída a proporcionalidade de votos, desde que se mantenha a forma democrática da organização.
3º	<i>Participação econômica dos cooperados</i> - Os cooperados contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas. Os cooperados destinam os excedentes a finalidades como o desenvolvimento da cooperativa, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelos menos será, indivisível; benefício aos cooperados na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades desde que aprovadas pela assembleia geral dos cooperados.
4º	<i>Autonomia e independência</i> - As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos cooperados. Em caso de firmarem acordos com outras organizações – incluindo instituições públicas – ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos cooperados e mantenham a autonomia da sociedade. A Constituição Brasileira promulgada em 1988, em seu Art. 5º, Inc. XVIII reforça este princípio básico do cooperativismo ao disciplinar: “a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, vedada a interferência estatal em seu funcionamento.”
5º	<i>Educação, formação e informação</i> - As cooperativas promovem a educação e a formação de seus cooperados, dos representantes eleitos, dos gerentes e de seus funcionários, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento da cooperativa. Divulgam os princípios de cooperativismo, e informam a natureza e os benefícios da cooperação para o público em geral, particularmente para os jovens e os líderes de opinião.
6º	<i>Intercooperação</i> - Para as cooperativas prestarem melhores serviços a seus cooperados e agregarem força ao movimento cooperativo, devem trabalhar em conjunto com as estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
7º	<i>Interesse pela comunidade</i> - As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos cooperados. Este sétimo princípio foi especialmente instituído pelo Congresso da Aliança Cooperativa Internacional em setembro de 1995

O surgimento do cooperativismo é visto como um movimento de reação aos problemas econômicos e sociais que emergiram no século XIX com o advento do capitalismo na Europa. Decorrente disso, alguns autores ao abordarem a problemática cooperativista baseiam-se nos aspectos doutrinários, além de incorporarem características de transformação a este movimento social (Panzutti, 1999). Devido a esta visão é que o cooperativismo tem um duplo caráter: (i) o de sociedade de pessoas e o (ii) de empresa.

A cooperativa é uma sociedade civil formada por pessoas unidas voluntariamente para satisfazer necessidades e aspirações comuns, sendo organizada para a defesa econômica e social dos cooperados. É pessoa jurídica de direito privado, sem finalidade lucrativa própria e democraticamente controlada através da singularidade de voto de cada cooperado, independente do capital por ele aportado. Fleury (1983) define cooperativa como sendo uma associação de pessoas que tem três características básicas:

- Propriedade cooperativa: significa que os usuários da cooperativa são os seus proprietários e não aqueles que detêm o capital;
- Gestão cooperativa: implica concentração do poder decisório em mãos de associados;
- Repartição cooperativa: significa que a distribuição do lucro da cooperativa (sobras líquidas) é feita proporcionalmente à participação dos associados nas operações desta.

Essas características particulares conferem à cooperativa o caráter de “empresa associada”, pois inclui: (i) Associação voluntária de pessoas que constituem uma sociedade e; (ii) Empreendimento comum pelo qual esta sociedade alcança seus objetivos. Assim a empresa cooperativa possui peculiaridades específicas, tais como: (i) a de serem idênticos os objetivos da empresa e do cliente associado, denominado por Benecke (1980) de “critério de identidade” e; (ii) o próprio cooperado é que detém a propriedade da empresa. Na teoria dos contratos, o controle é exercido pelo próprio cooperado, ou seja, a decisão e o controle são exercidos pelo mesmo agente (Bialoskorski Neto; Zylberstan, 1994; Barcelos et al., 2015).

Sendo as cooperativas sociedades “*sui generis*” com legislação específica, elas se distinguem das demais sociedades em alguns aspectos característicos, conforme demonstrado no Quadro 2:

Quadro 2: Sociedade cooperativa x Sociedade Empresária

Sociedade Cooperativa	Sociedade Empresária
Os donos da cooperativa são os cooperados que residem e produzem na área da cooperativa, conforme estabelecido no Estatuto Social.	Os donos da sociedade são agentes de comércio, indústria ou serviços, podendo ser residentes locais, nacionais ou internacionais.
O princípio básico é a cooperação entre os cooperados.	O princípio básico é o comércio de bens de produção, insumos, compra e venda de produtos, industrialização, intermediação financeira ou prestação de serviços.
O objetivo principal é a prestação de serviços para o cooperado, visando seu desenvolvimento.	O objetivo principal é a geração de lucro para os sócios detentores do capital.
O controle é democrático: cada cooperado tem direito a apenas um voto.	O montante de capital investido pelo sócio determina o poder de mando na sociedade.

Nas assembleias das cooperativas o quorum é baseado no número de cooperados.	As assembleias são formalidades, cujo quorum é baseado no capital votante.
Não é permitida a transferência das quotas-partes a terceiros, estranhos à sociedade.	Pode ser permitida a transferência de ações a terceiros.
O pagamento de juros é reduzido e fixado em estatuto, conforme legislação cooperativista.	O pagamento de juros e dividendos é proporcional ao montante de capital do sócio investido na empresa.
As sobras são distribuídas proporcionalmente às operações de cada cooperado.	O lucro é proporcional ao montante de capital do sócio investido na empresa.
O resultado permanece na comunidade onde foi gerado, visto os cooperados estarem numa área de ação limitada às condições de reunião, administração, controle, operações e prestação de serviços.	Não há limitação quanto à origem dos sócios, o capital investido pode inclusive ser externo, e os dividendos gerados pelo capital são aplicados pelos sócios onde lhes aprouver.

Fonte: Martins et al., 2014.

A sociedade cooperativa, como pessoa jurídica, tem por objetivo a defesa econômica dos seus associados. Nessas organizações o fim visado pelo empreendimento se identifica ao da clientela-associada e sua relação com a empresa se desenvolve em conformidade com o "critério de identidade", ou seja, são idênticos os objetivos da empresa e os do cliente associado (Franke, 1973). E além da finalidade do desenvolvimento econômico dos cooperados, as cooperativas são reconhecidas por suas características sociais em função dos muitos benefícios que prestam a seus cooperados, colaboradores, familiares e às comunidades onde estão inseridas. Enquanto em outras sociedades o lucro é distribuído para os acionistas na proporção de seu capital, o retorno econômico ao cooperado é sempre proporcional à sua participação nas operações da cooperativa (Bialoskorski Neto, 2001).

Martins et al. (2014) citam que o cooperativismo no mundo é reconhecido como um movimento importante para o desenvolvimento do setor rural. Em muitas regiões e países as cooperativas são fortes fomentadores do desenvolvimento regional, ou seja, elas contribuem não somente para o bem-estar social e econômico dos associados, mas também à dinamização da economia e ao desenvolvimento das comunidades locais. As cooperativas prestam grande ajuda para a organização da atividade rural ao propiciar aos pequenos produtores uma melhor posição de negociação. Além disso, com frequência, as cooperativas desenvolvem projetos para o beneficiamento e processamento de produtos básicos para aumentar o valor da produção. Em alguns casos as cooperativas desenvolvem estruturas produtivas verticalizadas e sistemas produtivos complexos que contemplam diversas cadeias produtivas. Um exemplo é o setor de leite, em que as cooperativas em muitos países se especializaram no recebimento da produção e no processamento de produtos lácteos.

O Paraná pode ser considerado um exemplo de unidade da federação em que o desenvolvimento das cooperativas se estabeleceu como uma alternativa importante para a produção rural. Esse setor é responsável pelo recebimento de cerca de 56% dos cereais e oleaginosas produzidas no estado. Dessa forma elas contribuem também para o desenvolvimento nacional, pois o Paraná produz cerca de 20% da produção agrícola do país.

Por isso, o modelo de cooperativismo paranaense tem chamado atenção nacional e internacionalmente. Líderes de governos, observadores internacionais e pesquisadores visitam com frequência o Estado para conhecer o modelo econômico e as condições para desenvolvimento das cooperativas (Martins et al., 2014).

2.2. Agronegócio

Arar o solo, plantar sementes, fazer colheita, ordenhar vacas, alimentar animais: esse é o conceito, ainda hoje, de agricultura e pecuária para muitas pessoas. No entanto, esta concepção sofreu uma mudança significativa a partir da década de 1960 com a chamada industrialização da agricultura, resultado das grandes transformações tecnológicas experimentadas pelo setor rural, levando a dependência da agropecuária com relação ao setor industrial. O segmento de suprimentos agrícolas foi o primeiro a sofrer transformações como resultado da adoção de tecnologias ligadas a agropecuária, principalmente a tecnologia mecânica e a tecnologia química, visando a substituição parcial do trabalho humano e a força animal, com a utilização de máquinas e produtos químicos. Isso permitiu a rápida ampliação da fronteira agropecuária e consequente crescimento da produtividade (Buainain et al., 2014; Moreira et al., 2016a).

Os avanços tecnológicos também nas operações de processamento e manufatura de alimentos e fibras e na preservação de alimentos, impulsionados pelas mudanças de hábitos alimentares e preferências dos consumidores, fizeram com que o conceito de agricultura fosse para além das atividades originalmente realizadas dentro das fronteiras da propriedade rural, resultando assim no sistema de alimentos e fibras. Atualmente esse sistema é cada vez mais conhecido como agronegócio. O termo em inglês, *agribusiness*, foi cunhado pelos economistas norte-americanos John H. Davis e Ray A. Goldberg em 1957 (Davis; Goldberg, 1958; Gill, 2013). Davis e Goldberg definiram *agribusiness* como a contribuição à atividade econômica requerida para que alimentos, vestuários, calçados e fumo cheguem ao consumidor e também para apoiar as exportações agrícolas.

No termo agronegócio, que marcou definitivamente a forma moderna de pensar a agropecuária, encontram-se as três partes do sistema: (i) o setor de suprimentos agropecuários, (ii) o setor de produção agropecuária e, (iii) o setor de processamento e manufatura. Os referidos setores são partes inter-relacionadas de um sistema onde uma parte depende fundamentalmente da outra. Neste contexto, o somatório das operações de produção e distribuição de suprimentos, das operações e produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento e da distribuição dos produtos agrícolas e dos itens produzidos com base neles entende-se como agronegócio. Consequentemente, os serviços financeiros, transporte, marketing, seguros, bolsas de mercadorias, entre outros estão neste conjunto. Todas estas operações, que fazem parte da mesma cadeia tornaram-se cada vez mais complexas pela evolução e modernização da agricultura e pela agregação de mais e mais serviços além dos limites das propriedades (CEPEA, 2014; Gunderson et al., 2014; Ustriyana, 2015; Moreira et al., 2016b). Assim o conceito de agronegócio mais amplo inclui os fornecedores de bens e serviços para a agricultura, os produtores rurais, os processadores, os transformadores e distribuidores e todos os envolvidos na geração e fluxo dos produtos agrícolas até chegarem ao consumidor final. Os mercados, governos, entidades comerciais, financeiras e de serviços, também participam deste complexo como agentes que coordenam o fluxo de produtos. A Figura 1 apresenta os elementos do agronegócio.

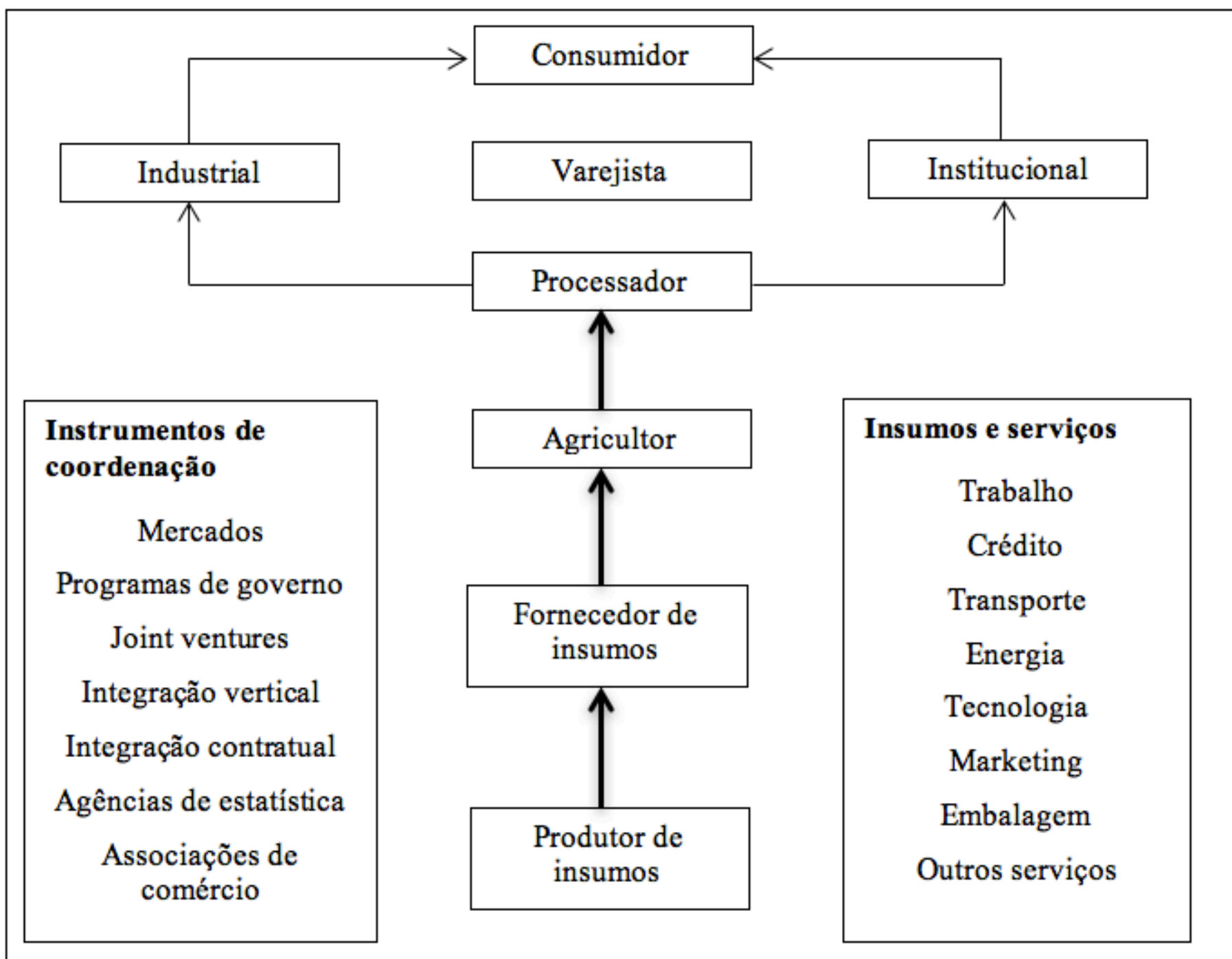


Figura 1 – Elementos do sistema Agronegócio

O agronegócio vai muito além das atividades na propriedade rural, sendo ela agrícola ou pecuária. Envolve todos os que participam direta ou indiretamente das atividades de levar até os consumidores os alimentos e produtos para a sobrevivência humana (Mendes; Padilha Junior, 2007). O agronegócio engloba não somente as pessoas que trabalham diretamente com a terra, mas também pessoas e empresas que fornecem insumos, processam os produtos agropecuários, manufaturam os alimentos e fibras, transportam e vendem estes produtos aos consumidores. Pensar na agropecuária desta forma é uma visão sistêmica, onde o todo é maior que o resultado das partes. Esta é uma abordagem primordialmente diferente da visão tradicional, onde os segmentos são vistos independentes de um todo, desconsiderando o que há de mais importante nele: a interação entre os vários elementos que o compõem e principalmente os efeitos que uma mudança em um dos elementos causa em todo o sistema. O Quadro 3 apresenta os cinco principais setores do agronegócio onde ele é visto de uma maneira complementarmente mais detalhada que a apresentada na Figura 1, podendo ser melhor entendido pela consideração dos cinco principais setores: fornecedores de insumos e bens de produção, produção agropecuária propriamente dita, processamento e transformação; distribuição e consumo e serviços de apoio.

Quadro 3: Os cinco principais setores do agronegócio

Fornecedores	Produção	Processamento	Distribuição e	Serviços de
--------------	----------	---------------	----------------	-------------

de insumos e bens de produção	agropecuária	e transformação	consumo	apoio
Sementes	Produção animal	Alimentos	Restaurantes	Agrônômicos
Calcário	Lavouras permanentes	Têxteis	Hotéis	Veterinários
Fertilizantes	Lavouras temporárias	Vestuário	Bares	Pesquisa
Rações	Horticultura	Calçados	Padarias	Bancário
Defensivos	Silvicultura	Madeira	Feiras	Marketing
Produtos veterinários	Floricultura	Bebidas	Supermercados	Vendas
Combustíveis	Extração vegetal	Álcool	Comércio	Transporte
Tratores	Indústria rural	Papel e papelão	Exportação	Armazenagem
Colheitadeiras		Fumo		Portos
Implementos		Óleos essenciais		Bolsas
Máquinas				Seguros
Motores				

Fonte: Martins (2014).

2.3. Cooperativismo Paranaense

O cooperativismo paranaense congrega aproximadamente 958.000 associados e 1,7 milhões de postos de trabalho, com faturamento em 2013, de 45,3 bilhões de Reais em 231 cooperativas dos ramos: agropecuário, crédito, trabalho, educação, saúde, habitação, consumo, transporte, infraestrutura e turismo.

Segundo dados do Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR, 2013), o principal ramo das cooperativas do Paraná é o agropecuário, que conta com sessenta e sete cooperativas distribuídas por todo o território paranaense e é responsável por 85% do movimento econômico das cooperativas do estado. Nesse universo, sessenta e duas são cooperativas singulares e cinco são centrais. Os quadros sociais das cooperativas singulares somavam em 2013, 135.715 cooperados e empregavam mais de 61.000 funcionários. Essas organizações constituem-se, em muitos municípios do Paraná, nos mais importantes empreendimentos de natureza econômica e maiores empregadores e geradores de renda, atendendo cerca de um terço da população rural do Estado. O faturamento do segmento cooperativista agropecuário paranaense em 2013 ultrapassou R\$ 38 bilhões.

As cooperativas agropecuárias do Paraná exportam produtos elaborados para cerca de 70 países, gerando receita superior a US\$ 2,36 bilhões no mercado internacional em 2013 (OCEPAR, 2013). Segundo a Ocepar (2013), no Paraná as cooperativas agropecuárias são fundamentais na implantação de novos projetos que proporcionam agregação de valor aos produtos primários, aumentando seu preço no mercado e melhorando a renda do cooperado. Com isto o produtor pode reinvestir em sua atividade produtiva garantindo a oferta de matérias-primas em níveis equilibrados e, ao mesmo tempo, desenvolvendo sua comunidade. A Tabela 1 ilustra a importância das cooperativas no setor agroindustrial do Paraná.

Tabela 1 – Capacidade agroindustrial das cooperativas no Paraná

Setor agroindustrial	Capacidade total do	Participação das cooperativas

	Paraná	(em percentual)
Rações (t/d)	34.200	42%
Leite		
· Usina beneficiamento (l/d)	9.000.000	51%
· Derivados lácteos (t/a)	500.000	72%
· Leite em pó (t/a)	30.000	67%
- Carnes		
· Suínos (cab/d)	17.500	37%
· Aves (cab/d)	4.400.000	39%
· Bovinos (cab/d)	4.700	13%
- Fiações		
· Algodão (t/a)	80.000	45%
Malte de cevada (t/a)	270.000	100%
Trigo (t/d)	7.400	24%
Milho (t/d)	3.500	20%
Mandioca		
· Fécula (t/d)	4.500	30%
- Oleaginosas		
· Esmagamento de soja (t/d)	35.000	39%
· Refino de óleo (t/d)	4.000	29%
- Cana		
· Açúcar (t/a)	3.010.000	5%
· Álcool (l/a)	2.500.000.000	18%

- Café		
• Torrefação (t/d)	500	10%

Fonte: Martins et. al (2014)

O Paraná é o segundo Estado produtor de produtos agropecuários do Brasil, respondendo por mais de 20% de toda a produção nacional de alimentos de origem animal e vegetal. As cooperativas agropecuárias representam aproximadamente 56% da economia agrícola do Estado e participam de forma intensa em todo o processo de produção, beneficiamento, armazenamento, industrialização e comercialização. De toda a soja produzida no Paraná, 70% passam pelas cooperativas. O mesmo ocorre com 64% do trigo, 61% do milho, 77% da cevada, 35% do café beneficiado, 11% do feijão, 12% da cana-de-açúcar, 10% do arroz, 34% dos suínos, 28% das aves, 40% do leite, entre outros produtos (OCEPAR, 2013).

As cadeias produtivas agroindustriais que mais movimentam recursos financeiros nas cooperativas paranaenses são as da soja, frango e leite. Para 2013, há previsão de novos investimentos em agroindústrias nas cooperativas paranaenses foi na ordem de 2,0 bilhão de reais.

2.4. Estratégias de Negócio: Verticalização e Integração Agroindustriais

As verticalizações mais amplas no agronegócio significam o conjunto de atividades de produção e agro industrialização de produtos agropecuários, podendo ir além, contemplando a comercialização dos produtos já industrializados (Sporleder, 1992; Veiga et al., 2011). Mais especificamente, quando esse sistema de produção agroindustrial é realizado em um mesmo estabelecimento, ou por uma mesma empresa que realiza as etapas de produção, agro industrialização e venda de um produto agropecuário específico ou um conjunto de produtos, denomina-se de integração vertical.

A integração vertical difere-se da integração horizontal em diversos aspectos. Na vertical além da etapa de produção agropecuária, há a etapa de agro industrialização. Na integração horizontal não há necessariamente a agro industrialização, mas sim arranjos entre atividades agropecuárias que podem auxiliar ou ser auxiliada por outras atividades (Araújo, 2009; Rocha et al., 2015). Por exemplo, em uma mesma propriedade rural são realizadas as atividades de produção de cereais, aves, suínos, bovinos e cana de açúcar. Essas atividades podem integrar-se de várias maneiras de forma que cada uma colabore com a outra. Os cereais compõem as rações para suínos, aves e bovinos, enquanto a cana de açúcar pode ser utilizada como parte da alimentação de bovinos de forma integral ou industrializada para compor a alimentação ou servir de adubação nas lavouras da própria cana ou dos cereais. Os resíduos das granjas de suínos e aves também podem ser utilizados como parte da alimentação dos bovinos e, ainda, esses resíduos e os dos estábulos bovinos podem ser usados como adubação nas lavouras de cereais e até na produção da cana de açúcar.

A integração vertical visa a agregação de valor aos produtos agropecuários, gerar alternativas de mercado e obter as vantagens da agro industrialização. A integração horizontal tem como premissa a racionalização da produção agropecuária por meio da maximização do uso dos recursos disponíveis visando a redução dos custos de produção.

As integrações agroindustriais, também chamadas de complexos agroindustriais, são mais amplas que as integrações verticais da produção, pois envolvem grandes empreendimentos (Araújo, 2009; Veiga et al., 2014). Elas integram o conjunto de atividades que formam praticamente todo o agronegócio de um produto ou mais produtos, "antes, durante e após a porteira", constituindo um sistema único, integrado e verticalizado (Pônzio, 2007 apud Gomes,

2008).

As integrações agroindustriais são geralmente executadas por uma empresa que coordena todas as atividades mantendo vínculos contratuais com os demais segmentos que participam do processo. Estas empresas podem ser de responsabilidade limitada, sociedades anônimas, cooperativas, condomínios ou outras formas e são denominadas de empresas integradoras. No Brasil, segundo, as integrações agroindustriais mais conhecidas são as de aves, suínos, sementes, hortaliças, seda e flores, localizadas principalmente nas Regiões Sul, Sudeste e Oeste (Araújo, 2009; Kudlawicz et al., 2016).

Nas integrações agroindustriais de forma geral existem dois segmentos básicos: a produção agropecuária propriamente dita e as demais atividades de toda a cadeia produtiva. A produção agropecuária é realizada por vários produtores, em certos casos totalizando milhares destes, que se responsabilizam através de contratos pela condição da atividade em sua propriedade, incluindo os custos de produção. Na integração de aves e suínos por exemplo, os produtores rurais recebem os pintos e ou leitões, matrizes e reprodutores suínos e os devolvem recriados, ou suas crias, prontos para abate, executando as atividades em granjas próprias e assumindo os riscos e custos inerentes a atividade. Em cada tipo de integração existem especificidades, tendo variação de produtor para produtor de acordo com a situação de seu empreendimento e suas possibilidades e também conforme interesse da empresa integradora. Notadamente existe um contrato padrão que pode conter cláusulas específicas para cada situação.

Segundo Gomes e Gomes (2008), as principais vantagens das integrações agroindustriais para os produtores rurais são:

- Diminuição dos desembolsos financeiros durante a fase de produção;
- Segurança de venda dos produtos no dia certo e a preços previamente estabelecidos;
- Menor dificuldade na obtenção de financiamentos agropecuários;
- Assistência técnica;
- Maior possibilidade de especialização;
- Utilização de outros produtos de sua propriedade rural para utilização em rações para aves e suínos;
- Mão de obra familiar, aumentando a renda.

Ainda segundo os autores, para as empresas integradoras as vantagens são as seguintes:

- Garantia de matéria prima para as suas agroindústrias no tempo certo;
- Terceirização da produção agropecuária tendo como consequência a redução dos dispêndios financeiros com investimentos como o de custeio;
- Pulverização dos riscos;
- Diminuição dos encargos sociais e de possíveis passivos trabalhistas;
- Ganhos financeiros no fornecimento de insumos e na venda dos produtos industrializados.

Os argumentos mais comuns que são contrários aos processos de integração agroindustrial são: (i) caracterizar a relação entre as empresas integradoras e produtores rurais, como de dependência e de eliminação de relações trabalhistas; (ii) fixar baixos preços de produtos agropecuários nas integrações, produzindo pequena margem de ganho; (iii) existir riscos de não cumprimento de contratos, ficando neste caso os produtores sem mercado para os seus produtos e a integradora sem a matéria prima para a sua agroindústria.

Mesmo com todos os prós e contras, as integrações agroindustriais estão presentes mais frequentemente nas regiões mais desenvolvidas, tanto no Brasil como em outros países. Nestas regiões os produtores integrados possuem um melhor padrão de vida do que os não integrados. A existência de produtores não integrados dispostos a entrar nas integrações e de integrados que não desejam sair, é outro indicador da relevância deste sistema.

3. Análise comparativa do desempenho financeiro das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná

O principal objetivo deste artigo é a análise comparativa do desempenho financeiro no período

de 2009 a 2013 entre o grupo de cooperativas com estratégias de industrialização e o grupo de cooperativas não industrializadas, onde o nível de industrialização não é relevante frente à composição de suas receitas. Para a elaboração desta análise foi utilizado o banco de dados dos balanços mensais das cooperativas agropecuárias, utilizado pela OCEPAR no processo de monitoramento e acompanhamento das cooperativas dentro do Programa de Autogestão, desenvolvido entre as cooperativas desde 1991.

De acordo com Porter (2004), a constituição de um grupo estratégico passa pela identificação de dimensões estratégicas, como por exemplo: especialização, identificação de marcas, políticas de canal, qualidade do produto, integração vertical, política de preço, dentre outras. Tais dimensões servem de parâmetro na indústria para verificar quais empresas que apresentam comportamentos semelhantes que darão origem ao chamado grupo estratégico. As empresas pertencentes a um grupo, ao criarem barreiras de mobilidade, podem tirar proveito dessa condição por meio de economias de escalas, vantagens organizacionais em sistemas de distribuição, de custos, dentre outros.

Tal condição ajuda a explicar porque algumas empresas em uma indústria conseguem ser mais lucrativas que outras. O grupo estratégico, portanto, pode ser entendido como um quadro de referência para auxiliar na análise estrutural, servindo de parâmetro entre a visão global da indústria e a empresa (Veiga et al., 2016). Porter propôs três estratégias ou perfil das dimensões estratégicas que são a diferenciação, a liderança em custo e o enfoque. As três estratégias representam abordagens para auxiliar a empresa a definir o seu posicionamento estratégico. No contexto dos grupos estratégicos, elas podem representar tipos gerais de grupos, e pode-se ter na indústria um grupo formado por empresas que atuam de forma diferenciada e outro grupo que apresenta liderança de custos (Porter, 2004).

Para fins de análise comparativa as cooperativas foram agrupadas entre industrializadas e não industrializadas. Para a identificação desta condição utilizou-se um limite mínimo de 40% de industrialização da produção recebida, ou seja, a cooperativa para ser considerada industrializada deve transformar a produção recebida de seus cooperados em no mínimo 40%. Desta forma, de um total de 58 cooperativas agropecuárias, 16 cooperativas possuem estrutura industrial suficiente para se enquadrar entre as industrializadas e 42 cooperativas não alcançaram o patamar mínimo e foram agrupadas entre as cooperativas não industrializadas.

Para a avaliação do desempenho foram utilizados os indicadores de apuração de resultado: margem bruta, margem operacional e margem líquida. Lembrando que o agrupamento das cooperativas em seus respectivos grupos constitui-se na somatória de todos os balanços das cooperativas em seu grupo e posteriormente efetua-se o cálculo dos indicadores de gestão. Para o cálculo da margem bruta (MB), margem operacional (MO) e margem líquida (ML), foram aplicadas as fórmulas tradicionalmente usadas em análise econômica e financeiras de empresas, apresentadas nas expressões 1, 2 e 3.

$$MB = \frac{(Venda - Dispendios e Custos)}{Vendas Totais} \times 100 \quad (1)$$

$$MO = \frac{(Margem Bruta - Despesas Operacionais)}{Vendas Totais} \times 100 \quad (2)$$

$$ML = \frac{((Margem Operacional - (Desp. Financeiras + Imp. e Contribuição))}{Vendas Totais} \times 100 \quad (3)$$

Os resultados alcançados pelas cooperativas no período de 2009 a 2013 estão apresentados na tabela 2.

Tabela 2: Comparativos do desempenho financeiro entre Cooperativas Industrializadas e Não Industrializadas

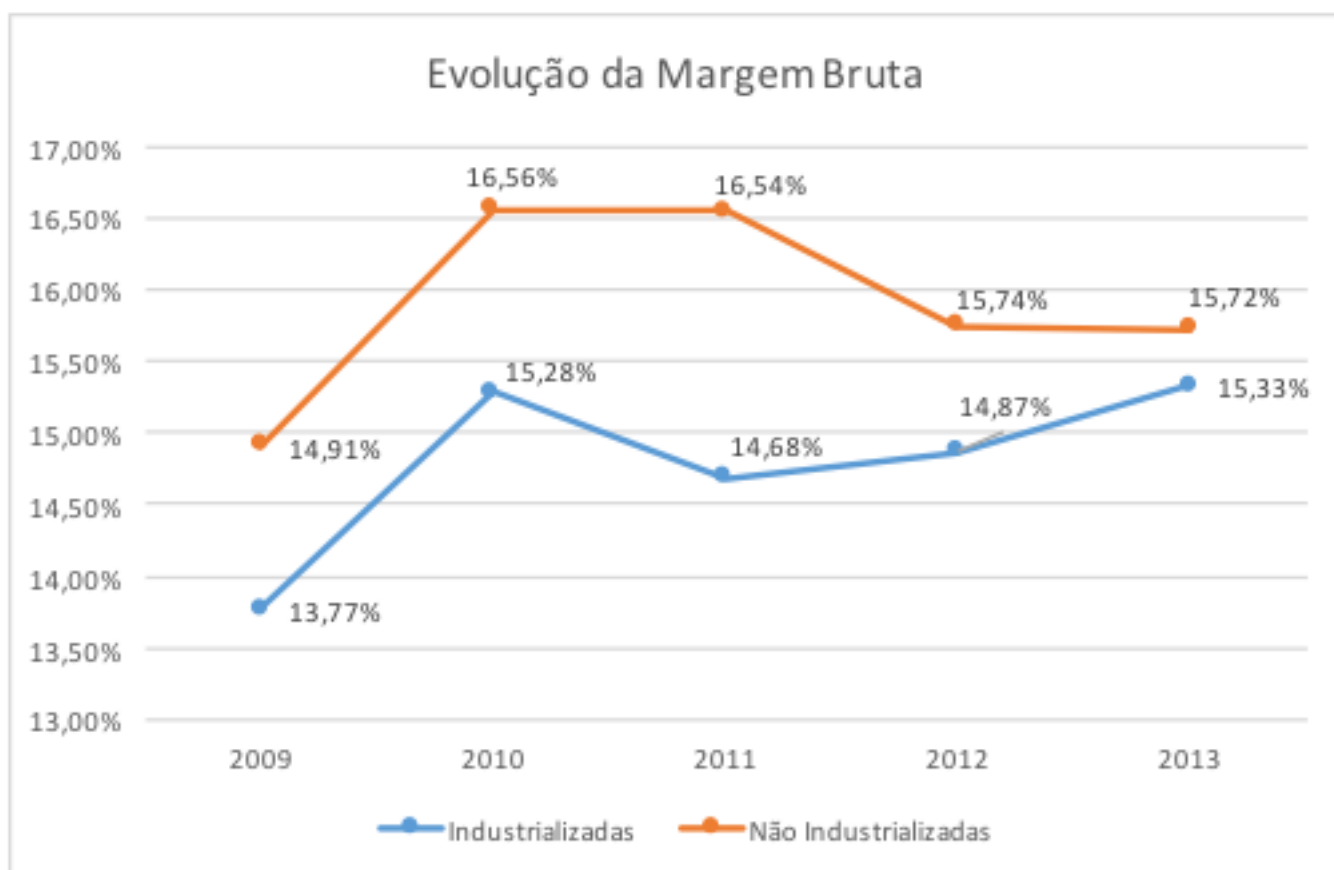
--	--	--	--	--	--

	2009	2010	2011	2012	2013
Margem Bruta					
Industrializadas	13,77%	15,28%	14,68%	14,87%	15,33%
Não Industrializadas	14,91%	16,56%	16,54%	15,74%	15,72%
Margem Operacional					
Industrializadas	3,28%	4,24%	4,22%	5,62%	5,42%
Não Industrializadas	3,30%	3,92%	4,51%	5,06%	5,04%
Margem Líquida					
Industrializadas	2,36%	2,62%	2,75%	3,13%	3,10%
Não Industrializadas	3,49%	3,55%	4,00%	3,96%	4,04%

Fonte: Dados de pesquisa.

Os resultados indicam que as cooperativas não industrializadas ou com industrialização não relevante, obtiveram margem bruta superior a das cooperativas com industrialização em todo o período de análise. Nos cinco anos de análise a maior diferença entre os comparativos foi em 2011 onde a margem bruta das não industrializadas foi superior em 1,86 pontos percentuais e a menor diferença foi em 2013 com 0,39 pontos. A evolução da margem bruta no período da análise é apresentada na Figura 2.

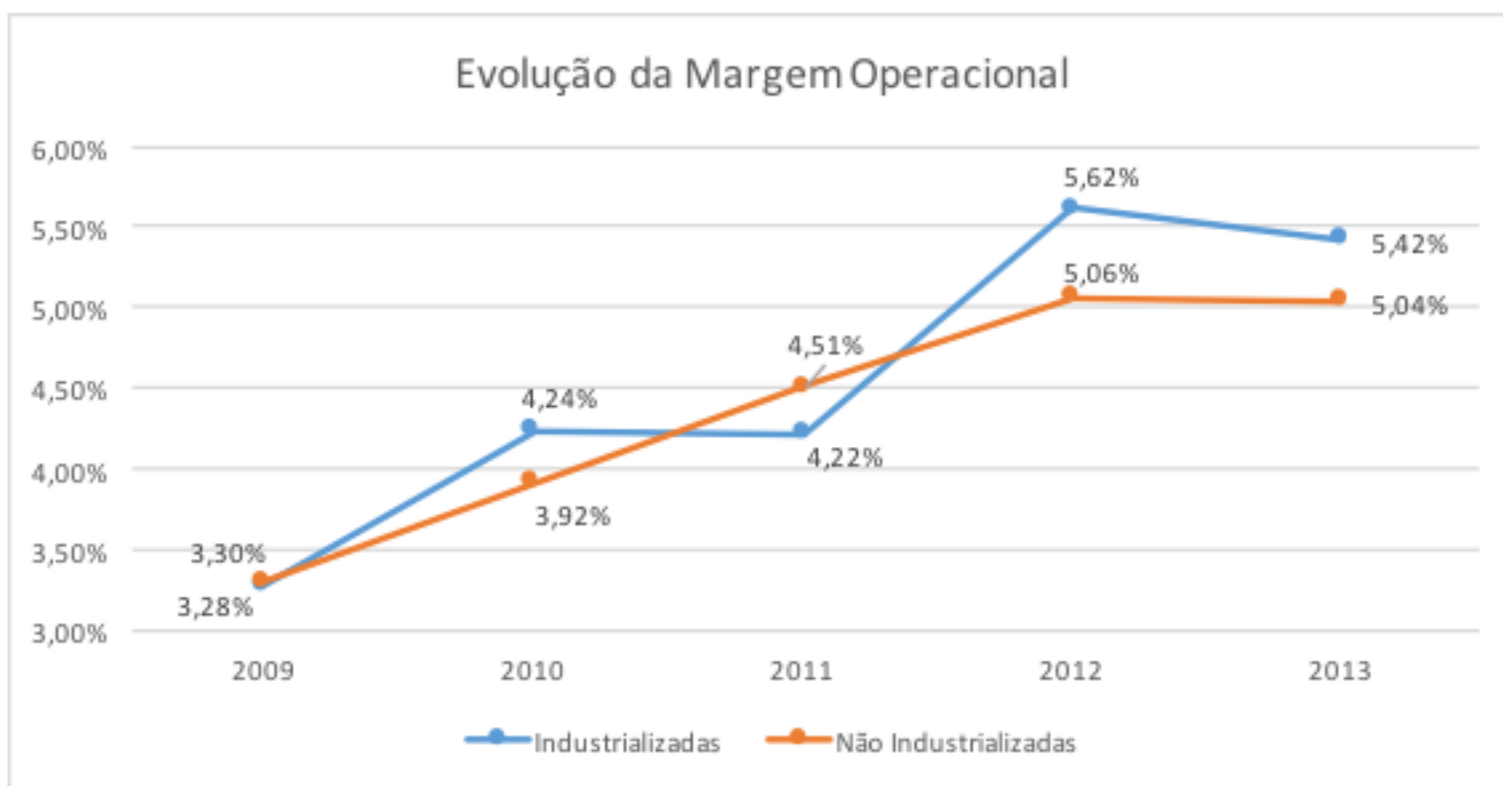
Figura 2 – Evolução da margem bruta das cooperativas agropecuárias entre 2009 e 2013



Fonte: Dados de pesquisa.

Em relação a margem operacional, o comparativo demonstra um comportamento não muito distinto entre as cooperativas industrializadas e as não industrializadas. As diferenças percentuais nos desempenhos foram pequenas (não mais que 0,56%) e a evolução ao longo do tempo evidencia uma melhora no desempenho das cooperativas industrializadas a partir de 2012. A evolução da margem operacional no período da análise é apresentada na Figura 3.

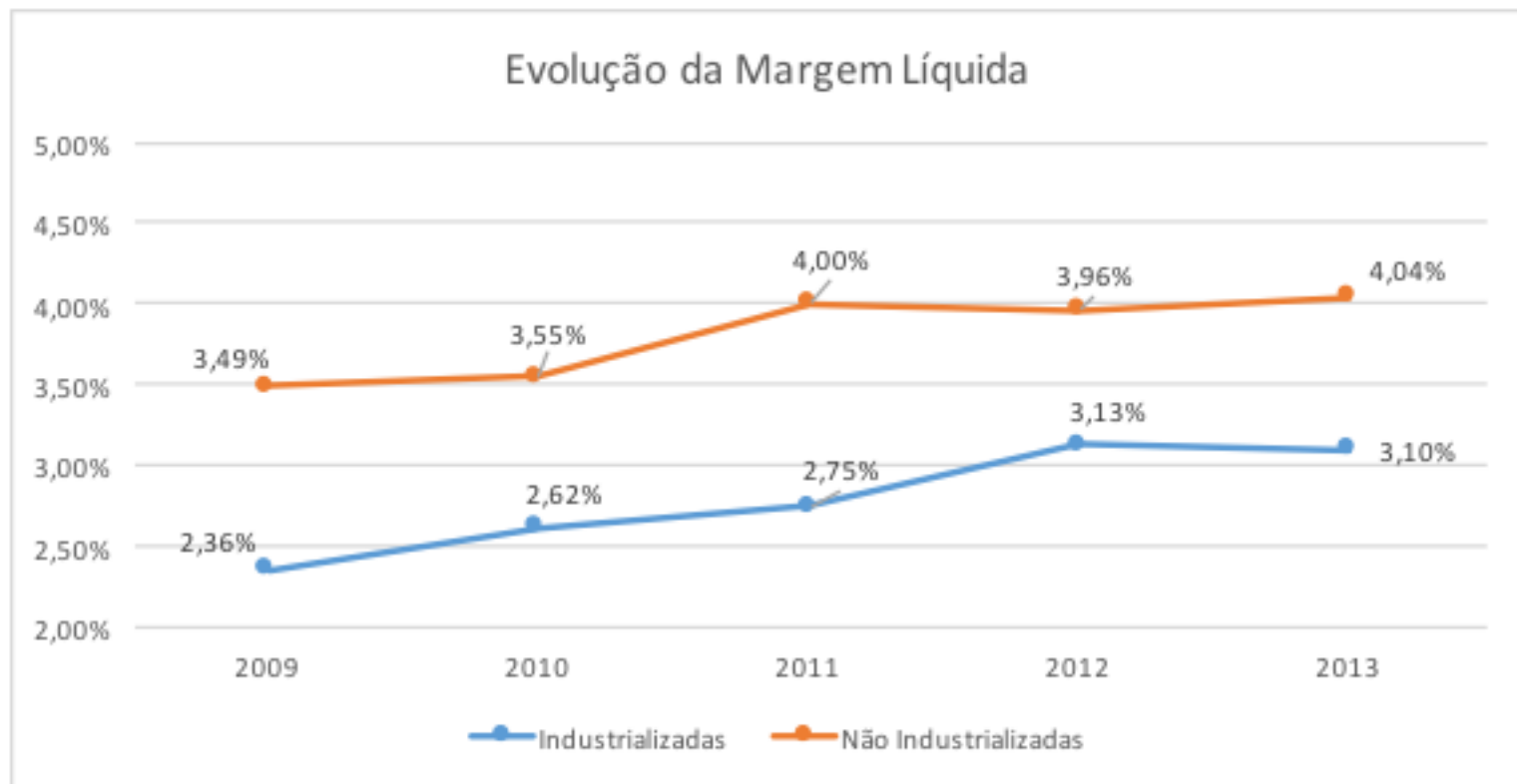
Figura 3 – Evolução da margem operacional das cooperativas agropecuárias entre 2009 e 2013



Fonte: Dados de pesquisa.

Quanto às margens líquidas ou resultado final, o comparativo demonstra uma condição favorável às cooperativas não industrializadas em todo o período de análise. As variações neste período ficaram entre a maior de 1,25 pontos percentuais superior em 2011 e a menor de 0,83 pontos, também superior em 2012. Estas diferenças, se calculadas em relação ao resultado das cooperativas industrializadas, equivalem a 45% em 2011 e a 27% em 2012. A evolução da margem líquida no período da análise é apresentada na Figura 4.

Figura 4 – Evolução da margem líquida das cooperativas agropecuárias entre 2009 e 2013



Fonte: Dados de pesquisa

A análise evidencia as vantagens, em termos de resultados financeiros, alcançados pelas cooperativas não industriais, sobretudo com relação ao resultado final representado pelas margens líquidas. Isso pode ser explicado pelo fato das cooperativas não industriais não necessitarem de estrutura operacional equivalente as cooperativas industriais e, assim, a necessidade de capital para investimentos em estruturas fixas e capital de giro é inferior.

4. Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo analisar e discutir as especificidades das empresas cooperativas agropecuárias, suas características e diferenciais em relação às empresas de mercado, além das suas estratégias de atuação. Observa-se que o agronegócio representa um enfoque moderno e sistêmico, envolvendo todas as empresas que produzem, processam e distribuem produtos agropecuários. Este conjunto de processos e organizações ligados por objetivos comuns constitui um sistema que, por sua vez, engloba outros subsistemas. E como as cooperativas agropecuárias estão inseridas nesse contexto, é de suma importância que busquem eficiência operacional para geração de resultados.

As sociedades cooperativas não podem ser avaliadas ou analisadas somente pelo prisma de resultados tradicionais das empresas mercantis, pois elas são caracterizadas como sociedade de pessoas e não de capital. Nas cooperativas o principal objetivo é remunerar a participação do associado nas suas atividades, enquanto que nas sociedades de capital a remuneração se dá pelo capital investido. A avaliação do desempenho das sociedades cooperativas deve ser complementada pela avaliação da renda obtida pelos seus cooperados quanto ao relacionamento com a cooperativa.

Como os ambientes de negócio das cooperativas agropecuárias estão exigindo cada vez mais que as estruturas sejam melhores aproveitadas, existe a necessidade de aumento de eficiência e otimização de margens nas cadeias produtivas em que atuam. Isso é possível por meio da escolha estratégias empresariais adequadas. Segundo Batalha (2001, p. 43) "a estratégia de uma firma deve permitir-lhe influenciar a dinâmica concorrencial da cadeia de produção com o objetivo de conseguir vantagens competitivas".

A pesquisa relatada nesse trabalho evidencia as vantagens, em termos de resultados financeiros, alcançados pelas cooperativas não industriais. Isso pode ser explicado pelo fato das mesmas não necessitarem de estrutura operacional equivalente as cooperativas industriais e, assim, a necessidade de capital para investimentos em estruturas fixas e capital de giro é

inferior. As cooperativas industrializadas, por necessitarem de altos valores para o financiamento das atividades e de investimentos em plantas industriais, demandam volumes mais elevados de recursos financeiros. Normalmente essas cooperativas apresentam a necessidade de recorrerem as instituições financeiras para o financiamento de suas atividades e, como consequência disso, parte dos resultados operacionais são utilizados para o pagamento dos encargos financeiros.

Pelo fato deste trabalho avaliar o desempenho comparativo das cooperativas agropecuárias de apenas um estado, sugere-se a expansão do estudo para outras regiões considerando outras estratégias de negócios. Ou seja, sugere-se o aprofundamento do estudo com pesquisas que tenham como objetivo mapear os modelos de negócios praticados em outros estados e ou países, impactos da prestação de serviços, diversificação e/ou industrialização de cadeias produtivas para gerar mais renda aos associados e seus impactos regionais, tanto econômico quanto social, além de mensurar o desempenho, geração de renda e distribuição das sobras entre os cooperados de cooperativas agropecuárias industrializadas e não industrializadas.

Referências

Araújo, M. J. Fundamentos de agronegócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Batalha, M. O. Gestão agroindustrial. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v.1.

Barcelos, E. M., Baptista, P. P., Francisco-Maffezzolli, E. C., Silva, W. V., Marchetti, R. Z., Veiga, C. P. Relationship Between an Organization Evaluated as Being Socially Responsible and the Satisfaction, Trust and Loyalty of its Clients. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, v. 9, p. 429-438, 2015.

Benecke, D. W. Cooperação e desenvolvimento: o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento nos países do terceiro mundo. Porto Alegre/Recife: Coojournal/Assocene, 1980.

Bialoskorski Neto, S. Agronegócio cooperativo. BATALHA, M. O. Gestão Agroindustrial, São Paulo: Atlas, v. 1, 2001.

_____. Economia e Gestão de Organizações Cooperativas. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

Buainaim, A. M.; Alves, E.; Silveira, J. M.; Navarro, Z. (eds.) O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola. Brasília: Embrapa, 2014.

Da Veiga, C. R. P., Da Veiga, C. P., Giacomini, M. M. ; Kato, H. T., Martins, T. S. Análise das Capacidades Dinâmicas no Mercado Farmacêutico. Espacios, v. 37, p. 28, 2016.

Castro, A. M. G. de. Análise da Competitividade de Cadeias Produtivas. Manaus, 2000.

Workshop Cadeias Produtivas e Extensão Rural na Amazônia. Disponível:

<<https://www.suframa.gov.br/download/publicacoes/accp.pdf>>. Acesso em: agosto de 2014.

CEPEA, Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – ESALQ/USP (2014). Relatório PIB Agro-Brasil. Available at:

http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea_PIB_BR_jul13.pdf, Accessed on: 26/11/2015.

Davis, J.H., & Goldberg, R.A. (1958). A concept of agribusiness. Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Fleury, M. T. L. Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil. São Paulo: Global, 1983.

Franke, W. Direito das sociedades cooperativistas: direito cooperativo. São Paulo: Saraiva, 1973.

Gill, T.G. (2013). Case studies in agribusiness: An interview with Ray Goldberg. Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline, 16, 203-212. Disponível em: <http://www.inform.nu/Articles/Vol16/ISJv16p203-212GillCS02.pdf>, Acesso em: 10/03/2016.

Gomes, A. P. W.; Gomes, A. P. Sistema de integração na avicultura de corte: Um estudo de caso na região de Viçosa – MG. In: XLVI Congresso da Sober. Anais..., Rio Branco – AC: 2008.

Gunderson, M.A., Boehlje, M.D., Neves, M.F., Sonka, S.T., Agribusiness Organization and Management. Encyclopedia of Agri. and Food Systems, (2014) pp. 51-70. DOI: [10.1016/B978-0-444-52512-3.00117-0](https://doi.org/10.1016/B978-0-444-52512-3.00117-0).

Kudlawicz, C. ; Bach, T. M. ; Veiga, C. P., Senff, C. O., Silva, W. V. Cointegrations Relationship and Causality between Exportations and Economic Growth from Southern Americas Countries and the United States. WSEAS Transactions on Business and Economics, v. 13, p. 162-174, 2016.

Kureski, K., Moreira, V. R., Veiga, C. P., , Rodrigues, J. A. Agribusiness gross domestic product (GDP) in the Brazilian region of paran and, the economic development of its agricultural cooperatives. African Journal of Agricultural Research, v. 10, p. 4384-4394, 2015.

Rocha, C., Cunha, M. A. V. C., Duclós, L.C., Veiga, C. P., Neves, N. A. F. The influence of strategic control systems on organizational performance by the Resource Based View perspective: a metallurgist case study. Journal of Applied Sciences Research, v. 11, p. 17-30, 2015.

Martins, G. et al. Agro: conjuntura e cooperativismo. Curitiba: Ocepar-Sescoop/PR, 2014.

Mendes, J. T. G.; Padilha Jr., J.B. Agronegócio: uma abordagem econômica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Moreira, V. R. ; Kureski, R. ; Veiga, C. P. Assessment of the Economic Structure of Brazilian Agribusiness. The Scientific World Journal, v. 2016, p. 1-10, 2016a

Moreira, V. R., Freier, Axel., and Veiga, C. P., A Review of Concepts, Strategies and Techniques Management of Market Risks in Agriculture and Cooperatives. International Business Management, 10, (2016b) pp. 739-750.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. Relatório 2012. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/relatorio_ocb_2012.pdf>. Acesso em: 25 mar 2016.

OCEPAR - Organização e Sindicato das Cooperativas do Paraná. Revista Paraná Cooperativo. Edição Especial. Curitiba: ano 9, nº 12, pag. 137 – 152, Dez/2013.

Panzutti, R. O carácter da agroindústria cooperativa e suas especificidades. Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração - FEA. nº 5, pag. 54 – 78, 1999.

Porter, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Senff, C. O., Bendlin, L., Garibaldi, L., Souza, A., Duclós, L.C., Veiga, C. P. Competitive strategies applied to agribusiness in South-Eastern Paran, Brazil. African Journal of Agricultural Research, v. 11, p. 1309-1325, 2016.

Sporleder, T. L. (1992). Managerial Economics of Vertically Coordinated Agricultural Firms. American Journal of Agricultural Economics, 74(5), pp. 1226-1231

Ustriyana, I.N.G. Agribusiness model in rural community economic: Indonesia perspective. African Journal. Agricultural. Research, 10(4), (2015) pp.174-178. DOI: [10.5897/AJAR2013.8197](https://doi.org/10.5897/AJAR2013.8197).

Veiga, C., Veiga, C. R. P., Sato, K. H., Tortato, U. Estratégia de planejamento do Sortimento: Um Estudo de Caso do Varejo de Alimentos no Brasil. Administração em Diálogo, v. 13, p. 1-24, 2011.

Veiga, C. P., Veiga, C. R. P.; Catapan, A., Tortato, U.; Catapan, E. A., Costa Junior, E. V. Assortment planning: Strategic perception of retail owners and managers in Brazil. African Journal of Business Management, v. 8, p. 903-912, 2014.

1. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP/PR – E-mail:

gerson.lauermann@sistemaocpar.coop.br

2. Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) – E-mail: eduardo.damião@pucpr.br

3. Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) – E-mail: vilmar.moreira@pucpr.br

4. Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) e Universidade Federal do Paraná (UFPR) – E-mail:

Claudimar.veiga@gmail.com

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015

Vol. 38 (Nº 02) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados