

A GESTÃO FINANCEIRA DAS COOPERATIVAS PARANAENSES*

Luiz Hamilton Berton**

RESUMO

O presente artigo aborda a importância de definir claramente uma estratégia financeira para as cooperativas paranaenses, que compreenda políticas de estrutura de capitais aliadas a políticas de gestão operacionais, de modo a permitir um perfeito casamento entre suas estratégias de negócios e sua estrutura financeira.

Palavras-chave: estrutura de capitais, capital de giro, tesouraria, estratégias financeiras, ciclo operacional.

ABSTRACT

This article looks at the importance of defining clearly the financial structure of Cooperatives in Paraná. It seeks to understand the policies and structure of the capital invested with regard to the operating policies of management, business and financial structures.

Key words: financial, structure, capital, operating policies, management.

*Texto apresentado no II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroindustriais (*Agri-chain Management*), realizado pelo Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial da FEA-RP/USP nos dias 10 e 11 de novembro de 1999 em Ribeirão Preto-SP.

**Economista, Mestre em Educação pela PUC-PR, Doutorando em Engenharia da Produção pela UFSC. Professor da disciplina de Planejamento Estratégico na FAE, Coordenador dos Cursos de Especialização em *Agribusiness* e Engenharia Econômica da FAE/CDE. E-mail: lberton@bomjesus.br

INTRODUÇÃO

O *agribusiness* brasileiro tem passado por algumas transformações nos últimos anos, principalmente no que tange ao desenvolvimento técnico e comercial das organizações que atuam neste importante segmento da economia nacional. Apesar disso, muitas das organizações inseridas neste setor ainda trabalham atreladas a um certo grau de amadorismo no processo de gestão. Nesse caso em especial situam-se as cooperativas agroindustriais, que praticamente não industrializam seus produtos primários e que se preocupam em desenvolver-se tecnicamente, mas muitas vezes não tem a mesma preocupação em relação aos seus sistemas de gestão.

As cooperativas tendem a delegar a gestão aos cooperados, que na maioria das vezes não possuem habilidades e conhecimentos suficientes para gerir os negócios da cooperativa. Os sistemas de gestão dessas corporações assemelham-se aos sistemas utilizados em suas propriedades, ou até mesmo aos sistemas adotados por empresas de menor porte, que tendem a não investir em tecnologias de gestão apropriadas ao seu negócio e na profissionalização da gestão.

Como se trata de um dos setores que apresenta as menores taxas de lucratividade, qualquer ganho ou perda adicional pode representar o sucesso ou fracasso da organização. Além disso, as cooperativas agroindustriais apresentam uma das maiores taxas de risco, fundamentadas no fato de que, além dos riscos normais de qualquer empreendimento, são muito mais sensíveis a condições ambientais não controláveis, como o clima, por exemplo.

Por não ser uma sociedade privada – isto é, no sentido de que se ela não for bem somente o seu proprietário é que arca com as conseqüências –, a gestão da cooperativa torna-se muito mais importante e todos os instrumentos de gestão possíveis deveriam ser utilizados para garantir tomadas de decisões mais coerentes e com menores margens de erros. No entanto, o que ocorre é a utilização de modelos de gestão semi-profissionais – ou semi-amadores –, os quais podem transformar as cooperativas em verdadeiras arapucas empresariais, acarretando, conseqüentemente, perdas sociais, principalmente aos pequenos produtores.

Os problemas de gestão podem estar relacionados ao baixo valor agregado de produtos comercializados pelas cooperativas, aos processos de desenvolvimento da estrutura organizacional e ao enraizamento da cultura da cooperativa, estes últimos impedindo-as de se tornar mais ágeis e pró-ativas em relação ao ambiente. Podem ser apontadas, também, a falta de um planejamento estratégico baseado nas potencialidades da organização, em função até mesmo da inexistência de controles básicos em nível de gestão, e a ausência de processos de inovação das formas de gestão das cooperativas, que não adotam ferramentas básicas de gestão nos seus processos técnicos ou de produção, além da adoção da política de não investimento em recursos humanos. Enfim, poder-se-ia citar uma infinidade de problemas ligados aos processos de gestão das cooperativas, mas o objetivo aqui é analisar a formatação da gestão financeira destas organizações, notadamente no tocante as suas estratégias financeiras de estrutura de capitais, um aspecto pouco estudado na gestão das cooperativas.

Como citado anteriormente, o setor do *agribusiness* apresenta, talvez, uma das menores taxas de lucratividade da economia. As margens são cada vez mais comprimidas, o que tornam arriscadas as operações deste tipo de organização. Qualquer subutilização dos ativos fixos da empresa poderá representar uma carga de custos muito pesada, sendo que as margens praticadas pelo mercado não permitem que a empresa arque com esta estrutura. Se por um lado isto representa um grande problema ou risco para as cooperativas, por outro lado, qualquer ganho em termos de economia de escala pode representar uma expressiva alavancagem operacional ou financeira para a empresa.

A definição clara de sua estrutura de capitais pode representar significativos resultados operacionais ou até mesmo financeiros para a empresa, seja na condição de captadora de recursos junto ao mercado financeiro, seja como aplicadora de recursos. De qualquer forma, uma estratégia voltada ao melhor posicionamento financeiro pode representar maiores ganhos não operacionais e melhores resultados aos seus associados.

Para ilustrar esse aspecto, analisa-se neste artigo a situação financeira de três cooperativas paranaenses

que atuam na produção e comercialização de produtos agroindustriais, especificamente relacionados a grãos e leite. Para tanto, utilizou-se um software de gestão financeira (AR-FINANCE), desenvolvido pelo professor Armando Rasoto,¹ cuja estrutura tem sido largamente utilizada pela Organização das Cooperativas do Paraná para analisar o desempenho e o posicionamento financeiro das cooperativas estaduais.

1 ANÁLISE DA ESTRUTURA FINANCEIRA DA COOPERATIVA “A”

A cooperativa “A” possui a menor receita das três, com vendas médias mensais em torno de R\$ 2.600 mil. Não se trata de uma cooperativa grande, mas gira recursos que a maioria das empresas nacionais não consegue obter. Sua estrutura financeira no ano de 1997 caracteriza-se por uma deficiência de tesouraria² na ordem de R\$ 3.682 mil, valor superior, inclusive, ao de suas vendas médias mensais neste mesmo ano, que atingiram R\$ 2.861 mil. Esta condição é fruto de uma estratégia financeira que conduz a uma necessidade de capital de giro³ de R\$ 6.405 mil, enquanto os recursos destinados à sua cobertura – capital de giro⁴ – são de R\$ 2.722 mil. Isto significa que essa cooperativa está necessitando captar o montante de recursos deficitários de sua tesouraria junto a instituições financeiras ou através do financiamento de seus fornecedores, com respectivo pagamento de juros sobre esses recursos. É importante frisar que os valores de tesouraria a descoberto representam recursos de curto prazo.

É claro que parte desse déficit não depende exclusivamente da decisão de seus gestores, mas boa parcela poderia ser atribuída à estratégia financeira adotada pela empresa, consciente disto ou não. Imaginemos que essa mesma cooperativa esteja pagando juros de 2% a.m. por estes recursos a descoberto; neste caso, os gastos desnecessários com estes encargos seriam da ordem de R\$ 75 mil mensais. O grande fato causador – mais provável – desta situação adversa é o ciclo operacional da empresa, que está girando em torno dos 67 dias,

representado por um financiamento de 34 dias de suas operações, enquanto o ciclo da necessidade de giro da empresa está em torno de 101 dias. Essa defasagem de ciclo de caixa da empresa resulta, sobretudo, do fato de que a empresa possui um ciclo de estoques de 42 dias e um ciclo de clientes de 50 dias, enquanto seus fornecedores financiam as operações da empresa em 17 dias e seus associados a financiam em apenas 13 dias. O restante dos recursos necessários à cobertura da operacionalidade da empresa são captados junto ao mercado financeiro, essencialmente o de curto prazo.

Essa estrutura financeira depende de decisões da empresa, evidentemente aliadas às condições de mercado e que, portanto, podem ser alteradas conforme as estratégias definidas pela própria empresa. Para comprovar isso, verifica-se que no ano de 1998 a situação da empresa apresenta significativa melhora, uma vez que sua necessidade de capital de giro ficou em R\$ 3.067 mil e o seu capital de giro em R\$ 1.712 mil, provocando um déficit de tesouraria da ordem de R\$ 1.353 mil. O fato mais relevante foi a diminuição de seu ciclo operacional de 67 dias em 1997 para os atuais 35 dias, ocasionado sobretudo pela diminuição na conta estoques, que passou do ciclo de 42 dias em 1997 para 8 dias em 1998. Portanto, a melhor gestão dos estoques proporcionou uma importante redução na necessidade de capital de giro. É certo que outras contas colaboraram, como a diminuição do ciclo de financiamento a clientes, que passou de 50 dias para os atuais 37 dias, mas esses esforços foram anulados pelo pior desempenho das contas fornecedores – 17 dias em 1997 para somente 7 dias em 1998 – e pelo adiantamento de associados, que passou de 13 dias em 1997 para os atuais 9 dias.

A diminuição nos resultados operacionais em termos de financiamento de clientes, fornecedores e associados pode ter sido causada em grande parte por condições de mercado, mas a gestão de estoques é condição exclusivamente interna à empresa, dependendo seu desempenho da correta definição da política de estoques, atrelada à estratégia financeira da empresa (quadros 1 e 2 e gráfico 1).

QUADRO 1 - ESTRUTURA DE CAPITAIS - EMPRESA "A"

ITENS	1997	1998
Vendas Médias	2.861	2.623
Capital de Giro	2.722	1.712
Neces.Capital de Giro	6.405	3.067
Tesouraria	-3.682	-1.353

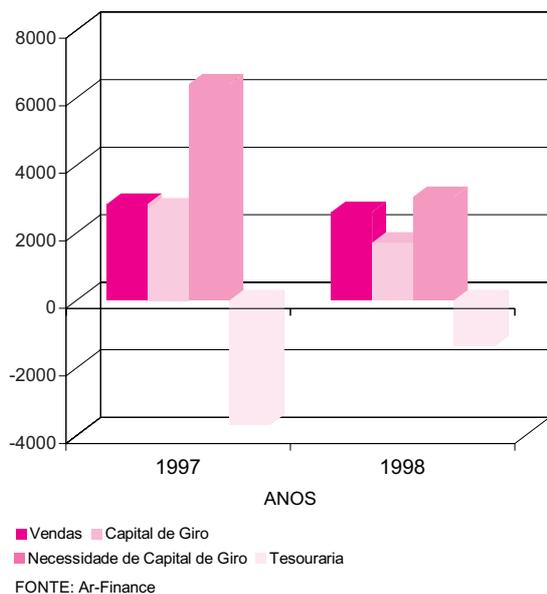
FONTE: Ar-Finance

QUADRO 2 - CICLO OPERACIONAL - EMPRESA "A"

ITENS	1997	1998
Necessidade em Dias	101	57
Clientes	50	37
Estoques	42	8
Outros	9	12
Financiamento em Dias	35	21
Fornecedores	17	7
Clientes	13	9
Outros	5	5
Ciclo Oper. em Dias	67	35

FONTE: Ar-Finance

GRÁFICO 1 - ESTRUTURA DE CAPITAIS - COOPERATIVA "A"



Observa-se que a estrutura de capital de giro dessa cooperativa sofreu grande decréscimo entre os anos de 1997 e 1998, passando de R\$ 2.722 mil para R\$ 1.712 mil. Essa diminuição representa a opção estratégica da cooperativa de financiar as

contas operacionais exclusivamente com recursos de curto prazo, mais onerosos e de maior impacto na estrutura de caixa da empresa. Se a empresa optasse pela manutenção de sua estrutura de capitais que existia em 1997, sua tesouraria tenderia a ser próximo de zero, proporcionando maior rendimento aos associados, na medida em que os recursos poderiam ser canalizados para investimentos mais rentáveis e não para encargos de dívida, além do que a empresa passaria da condição de tomadora de recursos para a de aplicadora de recursos, obtendo, desta forma, maiores rendimentos para os cooperados.

2 ANÁLISE DA ESTRUTURA FINANCEIRA DA COOPERATIVA "B"

A cooperativa "B" caracteriza-se como uma cooperativa de maior porte, com faturamento médio de R\$ 3.327 mil no ano de 1998, isto é, cerca de 23% a mais nas vendas médias quando comparada com a cooperativa "A". Isso significa que a gestão mais precisa das estratégias financeiras não está relacionada diretamente com o tamanho da organização, mas com a forma como ela é gerenciada de gestão ao longo do tempo.

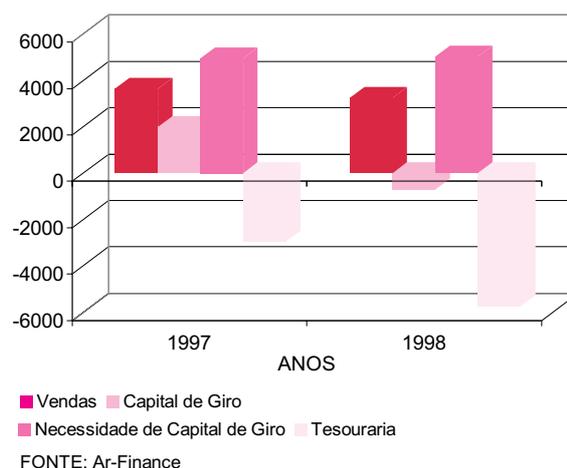
Os resultados da cooperativa B mostram que sua situação piorou no ano de 1998 em relação a 1997: sua tesouraria negativa passou de R\$ 2.947 mil para patamares acima dos R\$ 5.700 mil. Esses problemas estão relacionados essencialmente à expressiva diminuição dos recursos de capital de giro da empresa, que saíram de uma posição de R\$ 1.995 mil para R\$ 715 mil negativos. Essa nova concepção da estrutura de capitais faz com que a empresa, mesmo mantendo praticamente inalterada sua posição de necessidade de capital de giro (R\$ 4.941 mil em 1997 e R\$ 5.024 mil em 1998), tenha maior necessidade de recorrer a recursos de tesouraria de curto prazo, onerando mais ainda os resultados da empresa.

Apesar de a empresa ter diminuído o ritmo de suas atividades em quase R\$ 400 mil nas vendas médias, não se observou redução de sua necessidade de capital de giro, pelo contrário, esta aumentou um pouco, em virtude sobretudo do aumento do ciclo operacional da empresa, que passou de 41 dias em 1997 para 47 dias em 1998.

Vale dizer que a empresa aumentou tanto o período de ciclo de estoques (em quase 100%) quanto o financiamento a clientes (em quase 50%), além de ter conseguido melhores condições de financiamento de suas contas operacionais, passando de 26 dias para 44 dias. Isso se deve sobretudo ao crescimento de quase 100% no ciclo de financiamento de fornecedores e de outros créditos. Todavia, esse esforço não foi suficiente para que a empresa obtivesse melhores resultados.

Comparando-se os resultados dessa cooperativa com os da cooperativa A, verifica-se que a atuação da cooperativa B não decorre de problemas atrelados ao mercado, uma vez que a cooperativa A conseguiu melhorar seu desempenho no mesmo período de análise. Assim, resta-nos crer que a gestão da empresa não estava centrada nos principais condicionantes de sua estratégia financeira. A saída para essa cooperativa, sem dúvida, é buscar recursos de longo prazo, capazes de melhorar sua estrutura de capitais, aumentando o capital de giro da empresa, e, ao mesmo tempo, administrar melhor seus resultados operacionais, diminuindo sua necessidade de capital de giro ao ponto mínimo (quadros 3 e 4 e gráfico 2).

GRÁFICO 2 - ESTRUTURA DE CAPITAIS - COOPERATIVA "B"



3 ANÁLISE DA ESTRUTURA FINANCEIRA DA COOPERATIVA "C"

A cooperativa "C" pode ser considerada como de porte médio, com faturamento na ordem de R\$ 11.158 mil no ano de 1998, portanto quase 250% maior que o da cooperativa B. Mesmo sendo uma cooperativa de médio porte, apresenta as mesmas dificuldades das anteriormente analisadas, uma vez que também possuía no ano de 1997 uma tesouraria negativa da ordem de R\$ 8.100 mil, ocasionada por uma necessidade de capital de giro de R\$ 18.546 mil e de uma cobertura de capital de giro de somente R\$ 10.446 mil. As contas operacionais dessa empresa chamam a atenção pelo fato de possuir um ciclo operacional de 41 dias.

Já no ano de 1998, a situação da empresa melhora em termos de captação de recursos de longo prazo, aumentando sua estrutura de capital de giro para R\$ 19.022 mil, significando, portanto, um acréscimo de mais de 80% nesta conta. Isso poderia ser motivo de orgulho para a empresa, que procurou estruturar corretamente suas contas de cobertura de capital de giro. Porém, a estratégia de reformular sua política de capitais não foi acompanhada por ações que permitissem que sua necessidade de capital de giro diminuísse, uma vez que as vendas caíram R\$ 2.551 mil de 1997 para 1998, ou, ao menos, se mantivesse no mesmo patamar. Mas, o que se observa é que a necessidade de capital de giro da empresa aumentou para R\$ 31.195 mil, ocasionando o grande déficit de tesouraria de R\$ 12.173 mil. Ao analisar mais de perto as contas operacionais da empresa, verifica-se que seu ciclo operacional cresceu para 84 dias, principalmente em razão do aumento do ciclo

QUADRO 3 - ESTRUTURA DE CAPITAIS - EMPRESA "B"

ITENS	1997	1998
Vendas Médias	3.633	3.237
Capital de Giro	1.995	-715
Necessidade Capital de Giro	4.941	5.024
Tesouraria	-2.947	-5.741

Fonte: Ar-Finance

QUADRO 4 - CICLO OPERACIONAL - EMPRESA "B"

ITENS	1997	1998
Necessidade em Dias	67	91
Clientes	33	45
Estoques	18	30
Outros	16	16
Financiamento em Dias	26	44
Fornecedores	18	30
Clientes	4	4
Outros	4	10
Ciclo Operacional em Dias	41	47

Fonte: Ar-Finance

das contas *outros*, que neste caso é representado pelo ciclo de financiamento do ativo, na conta associados. Isto é, a cooperativa tem adotado como prática o financiamento das contas dos associados, demorando, em média, 82 dias para a recuperação do crédito.

Essa política tem levado a empresa a captar mais recursos de tesouraria a curto prazo, evidentemente com elevadas taxas de juros. Pode até se tratar de uma política de benefícios aos seus cooperados, que no curto prazo poderá trazer efeitos satisfatórios para alguns cooperados, mas, por outro lado, poderá representar sérios problemas futuros para a cooperativa, afetando a todos os seus associados (quadros 5 e 6 e gráfico 3).

QUADRO 5 - ESTRUTUTURA DE CAPITAIS - EMPRESA "C"

ITENS	1997	1998
Vendas Médias	13.709	11.158
Capital de Giro	10.446	19.022
Necessidade Capital de Giro	18.546	31.195
Tesouraria	-8.100	-12.173

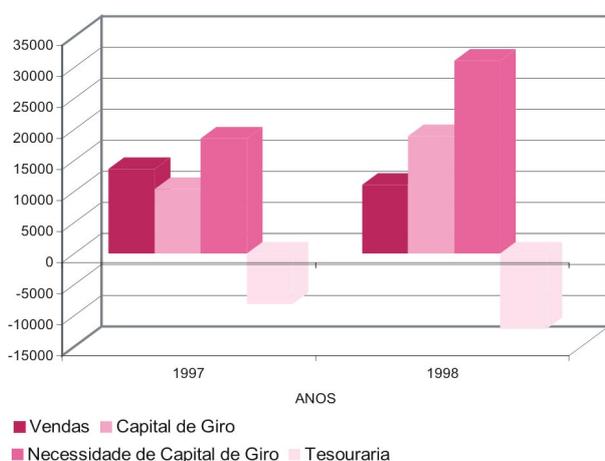
FONTE: Ar-Finance

QUADRO 6 - CICLO OPERACIONAL - EMPRESA "C"

ITENS	1997	1998
Necessidade em Dias	74	110
Clientes	8	9
Estoques	16	19
Outros	50	82
Financiamento em Dias	33	27
Fornecedores	15	7
Clientes	15	17
Outros	3	3
Ciclo Operacional em Dias	41	84

FONTE: AR-FINANCE

GRÁFICO 3 - ESTRUTURA DE CAPITAIS - COOPERATIVA "C"



FONTE: Ar-Finance

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Torna-se fundamental também comparar o comportamento das três cooperativas, uma vez que possuem a mesma característica de deficiência em termos de tesouraria. Isto pode representar uma tendência do setor, o que nos levaria a repensar sobre as reais condições de controle sobre essas variáveis ou, ainda, se as estratégias financeiras foram realmente maldeterminadas.

Parece que o fato mais interessante é que a cooperativa "A" conseguiu, mesmo pertencendo ao mesmo segmento de mercado, reduzir seu ciclo operacional, principalmente em relação ao ciclo de estoques, ao passo que a cooperativa "C" apresentou significativo aumento em seu ciclo operacional em função de uma política clara de financiamento de seus cooperados, ou, em última instância, de seus clientes.

Ao mesmo tempo, a cooperativa "B" manteve praticamente inalterado seu ciclo, mas descuidou-se de sua estrutura de capital de giro, tornando-o negativo. Isso, com toda certeza, não representa condições de mercado, mas significa, efetivamente, que a empresa optou por uma estratégia de financiamento de sua operacionalidade e também da maioria de seus investimentos a longo prazo, com a utilização de recursos de curto prazo, o que poderá acarretar a insolvência da empresa já a partir do ano corrente.

Adotando o critério do valor agregado para avaliar o desempenho dessas cooperativas, da mesma forma que algumas grandes empresas vêm fazendo, verifica-se que as três organizações desagregaram valor aos seus associados. A que mais desagregou valor no ano de 1998 foi a cooperativa "B", com cerca de R\$ 3.067 mil, ao passo que a cooperativa "A" desagregou cerca de R\$ 2.250 mil e a cooperativa C, R\$ 2.031 mil nesse ano. Os resultados do ano de 1997 não apresentam grandes variações, sendo que a cooperativa "A" desagregou cerca de R\$ 679 mil, a cooperativa B, cerca de R\$ 1.453 mil e a cooperativa C, R\$ 6.488 mil.

As dificuldades por que estão passando as cooperativas evidenciam que, além dos fatores mercadológicos e relacionados à política econômica, a falta de critérios de gestão, especialmente no que diz respeito aos direcionamentos financeiros, tem

levado essas organizações a resultados comprometedores em termos de crescimento, ou até mesmo para sua manutenção no mercado.

É evidente que a análise das estruturas de capitais das empresas não deve se restringir somente a esses indicadores. Neste ponto, uma análise qualitativa é fundamental para descrever com maior precisão as condições das cooperativas. Mas, por outro lado, a estrutura de capitais dessas

organizações indica, isto sim, uma tendência de que o comprometimento financeiro está atrelado a uma estratégia clara e específica de sua estrutura de capitais. Esta estratégia deve ser discutida e levada a cabo por profissionais com visão muito mais ampla do que as relacionadas ao processo técnico de produção agrícola em que estão envolvidas as organizações cooperativistas de modo geral.

NOTAS

¹Professor do Curso de Pós-graduação em Finanças da FAE/CDE.

²Tesouraria é o resultado entre os recursos de capital de giro da empresa e sua necessidade de capital de giro.

³Necessidade de Capital de Giro representa o resultado das contas do ativo operacional e do passivo operacional da empresa.

⁴Capital de Giro representa o somatório de recursos de passivo permanente menos o somatório dos recursos de ativo permanente da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GITMAN, Lawrence. **Pr incípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo : Harbra, 1997.

GROPPELLI, A. A. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo : Saraiva, 1998.

LEITE, Hélio de Paula. **Administração financeira**. São Paulo : Atlas, 1992.

BREALEY, Richard A. **Pr incípios de finanças empresariais**. 3. ed. São Paulo : Mc Graw Hill, 1998.

ASSAF NETO, Alexandre. **Administração do capital de giro**. São Paulo : Atlas, 1995.