

ADMINISTRAÇÃO DE COOPERATIVAS - ASPECTOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS¹

TANCREDO ALMADA CRUZ

Professor Assistente, Fundação Universidade Federal de Viçosa - MG.

MARIA DA GRAÇA NEMER JENTZSCH

Professor Assistente, Fundação Universidade Federal de Viçosa - MG.

SINOPSE - O objetivo deste trabalho foi analisar a situação econômica e financeira das cooperativas com base no dilema liquidez x rentabilidade.

Utilizando dados de uma amostra de 12 cooperativas de Minas Gerais, pôde-se observar a existência de uma liquidez de curto prazo, relativamente elevada, associada com baixa rentabilidade e elevado grau de endividamento.

Essa situação é aparentemente paradoxal: captam-se, excessivamente, recursos financeiros para deixá-los ociosos. No entanto, o ativo circulante da empresa demonstra não uma saudável situação de liquidez, mas sim a existência de estoques obsoletos e recebíveis duvidosos, forçando, portanto, a busca de empréstimos e financiamentos, o que é conseguido graças ao apoio público.

Em síntese, verificaram-se dois problemas cruciais: no plano interno da empresa, é patente a necessidade de maior eficiência administrativa, e no plano externo, é necessário um apoio público menos paternalista.

INTRODUÇÃO

A dinâmica da competição capitalista propiciou a concentração de capitais, confirmando que o mercado de concorrência perfeita só existe nos manuais de economia. No mundo real, o que se encontra é uma concorrência oligopolítica, na qual os agentes econômicos têm certo poder de influência sobre o mercado, fazendo com que haja uma desigualdade no poder de barganha dos diferentes agentes. Essa desigualdade fica evidente nas relações entre o setor urbano e o setor rural. A produção de alimentos, por exemplo, é geralmente atomizada, enquanto o seu processamento e a sua comercialização são, via de regra, oligopolizados. Dessa maneira, salvo exceções, o alimento

é adquirido das mãos dos produtores por um oligopsonista, que, após processá-lo, irá vendê-lo no mercado consumidor, onde tem poder oligopolista. Nessas circunstâncias, o diferencial entre o preço pago pelo consumidor e o preço recebido pelo produtor é, em grande parte, explicado pelo poder de barganha do intermediário, tanto na compra quanto na venda dos produtos agrícolas.

A concentração de capital na comercialização e no processamento dos alimentos tem levado, em muitos casos, a um processo de integração vertical, tanto a montante quanto a jusante. Exemplificando: um abatedouro avícola integra-se a montante, quando se dedica à produção de ração e à criação de frangos, e a jusante,

¹Recebido para publicação em 14.08.1981.

quando se dedica à instalação de lojas varejistas para a distribuição dos produtos. Além desse tipo de integração, é comum a integração horizontal, na qual a empresa diversifica as suas atividades. No caso do abatedouro de frangos, dar-se-ia a integração horizontal se ela passasse a trabalhar com outros produtos, como suínos, coelhos, etc.

É óbvio que um produtor isolado fica sem capacidade competitiva quando defronta com essas empresas, sejam elas integradas horizontal ou verticalmente, e a tendência é que ele seja eliminado do mercado.

Outro comportamento da grande empresa, dessa feita integrando o produtor isolado no seu complexo produtivo, é o sistema de "quase integração". Nesse sistema, o produtor compromete-se a fornecer determinada quantidade de produtos, com qualidade especificada, a uma empresa de processamento e/ou distribuição, em virtude de um contrato firmado entre eles. Esse sistema foi bastante difundido na Europa, sob a supervisão do estado. Em alguns países, como na França, uma cópia do contrato era obrigatoriamente encaminhada ao Ministério da Agricultura (WILBRANDT, 1967). A supervisão do estado a esses tipos de contrato tinha por objetivo proteger os interesses dos mais fracos, ou seja, o produtor. Esse sistema garante a permanência do produtor independente, mas propicia grandes vantagens para o processador, uma vez que lhe garante o suprimento de matéria-prima, sem incorrer nos riscos inerentes à produção.

Diante da necessidade de penetrar em um mercado altamente competitivo, os produtores isolados rea-

giram, agrupando-se em cooperativas, passando a assinar os contratos de "quase integração", não mais com uma empresa privada na qual não tinham voz ativa, mas sim com uma unidade processadora (a cooperativa) que, em última instância, era o prolongamento do seu empreendimento.

De modo geral, nos países do Terceiro Mundo, segundo WILBRANDT (1967), o movimento cooperativista foi estimulado pelo governo, de forma que a cooperativa era constituída de cima para baixo e não de baixo para cima como uma reação ao mercado oligopolizado, conforme ocorreu na Europa. A cooperativa era considerada um instrumento de desenvolvimento econômico. Por um lado, deveria estimular a produção, dando assistência técnica e fornecendo insumos, e, por outro lado, deveria facilitar e garantir o abastecimento dos centros urbanos com alimentos e matérias-primas. Em suma, a missão da cooperativa como fator de desenvolvimento consistiria em transformar a agricultura do autoconsumo em agricultura de mercado.

O Brasil, como integrante do Terceiro Mundo, não foge à regra. Há várias décadas, o cooperativismo tem sido estimulado pelo Governo, existindo dentro da burocracia do Estado órgãos nacionais, regionais e setoriais, com o objetivo de estimular e apoiar as organizações cooperativas¹. Não obstante esse esforço - ora mais, ora menos intenso - a cooperativa, em muitos casos, tem sido encarada pelo produtor como uma fonte de problemas e não como um instrumento de fortalecimento do seu poder de barganha, como no caso europeu. Em várias oportunidades, os dirigentes das cooperativas são acu-

¹Este apoio, tem no entanto, recebido críticas de várias pessoas ligadas ao cooperativismo, por considerá-lo discriminatório e em algum caso até mesmo prejudicial. Veja por exemplo PINHO (1981).

sados de utilizá-las em fins de promoções político-partidárias e em benefício pessoal.

Dois fatores poderiam ser apontados como a causa desses problemas. O primeiro deles, e que há muito tem sido apontado como o de maior relevância, refere-se à questão da educação cooperativista. Assim, é comum ouvir-se falar que as dificuldades do movimento cooperativista se devem à falta de um quadro de cooperados, adequadamente educados e imbuídos de um espírito cooperativista, que tenham uma participação ativa dentro da organização. Embora não se despreze a importância desse fator, não se pode aceitá-lo como a principal fonte de problemas do sistema, pois a organização cooperativa é, em si mesma, um instrumento de educação e difusão da doutrina. O segundo fator, aqui considerado o de maior peso, é o problema da administração. Via de regra, as cooperativas são mal administradas. Este problema envolve vários aspectos, tais como:

- Carência de pessoal qualificado que possa imbuir a organização de um espírito empresarial, indispensável à economia de mercado;
- Utilização inadequada de equipamentos e instalações;
- Estrutura organizacional obsoleta, dificultando a comunicação e o controle;
- Excesso de burocracia; e
- Pouca flexibilidade na administração financeira, permitindo falta de liquidez em determinadas ocasiões e recursos ociosos em outras oportunidades.

A análise de todos esses aspectos envolveria, por certo, um trabalho de pesquisa de fôlego, o que foge ao espírito deste texto, que pretende abordar somente os problemas que envolvem a administração financeira, ou seja, a opção entre liquidez e rentabilidade.

LIQUIDEZ x RENTABILIDADE

A empresa é uma organização produtiva que combina recursos físicos, humanos e financeiros, com a finalidade de gerar bens ou serviços.

No caso de uma empresa capitalista, a motivação que leva os possuidores de recursos e aplicá-los em atividades produtivas é a expectativa de lucro. No caso das cooperativas, a motivação são os ganhos que os cooperados poderão obter ao usufruir os serviços prestados por esta entidade.

A cooperativa é uma sociedade de pessoas e não uma sociedade de capital e, portanto, seu objetivo prioritário não é a remuneração do capital como ocorre na empresa capitalista. Entretanto, essa afirmativa não pode ser interpretada como a negação da possibilidade de cooperativas lucrativas, ou melhor dizendo, isso não significa que a atividade da cooperativa não possa ser lucrativa.

É importante salientar que a cooperativa é uma entidade produtiva que atua dentro de uma economia capitalista, concorrendo com empresas capitalistas. A sua finalidade é dar o poder de barganha ao produtor agrícola, que, isoladamente, não teria condições de competir nos mercados oligopolísticos. O principal serviço que a cooperativa presta ao seu associado é a segurança de permanência no mercado, sendo assim, é importante que ela seja eficiente e lucrativa a fim de garantir a sua própria permanência no mercado. Ao final do exercício, se os seus resultados apresentarem sobras líquidas em excesso, estas deverão, conforme reza a doutrina cooperativista, ser distribuídas a seus membros de acordo com o movimento por eles realizado.

A garantia de permanência no mercado de uma empresa está diretamente associada às suas decisões financeiras. Toda decisão financeira numa empresa, segundo JOHNSON (1976), envolve uma conciliação entre os objetivos liquidez e lucro.

O objetivo liquidez é alcançado quando se tem dinheiro em caixa suficiente para saldar as dívidas.

O objetivo lucro consiste em combinar de tal modo as fontes e os usos de fundos da empresa que, a longo prazo, os proprietários recebam uma taxa de retorno sobre seus investimentos pelo menos tão alta quanto a que obteriam realizando outros investimentos de igual risco.

Esses princípios foram enunciados para empresas capitalistas, no entanto, devem ser também considerados pelos administradores de cooperativas.

A situação financeira de uma cooperativa pode ser considerada sadia se a sua rentabilidade for suficiente para remunerar os recursos utilizados e garantir sua estabilidade e segurança.

Verifica-se a remuneração adequada dos recursos quando se atinge uma margem de lucro equivalente, no mínimo, à remuneração que esses recursos obteriam em seu melhor emprego alternativo.

A estabilidade e a segurança da cooperativa é função da disponibilidade de recursos líquidos, suficientes para saldar suas dívidas nos prazos exigidos.

É importante observar que a cooperativa, ao manter fundos líquidos em excesso, garante uma boa capacidade de pagamento das dívidas; por outro lado, os recursos ociosos prejudicam a rentabilidade da empresa.

Dessa forma, a função do administrador financeiro é resolver o dilema liquidez x rentabilidade, ou seja, determinar o nível de disponi-

bilidade que lhe dê a segurança da liquidez, sem prejuízos para a rentabilidade.

Na próxima seção, com base em dados de relatórios financeiros de algumas cooperativas de Minas Gerais, busca-se avaliar o desempenho dessas cooperativas em relação a esses critérios.

ANÁLISE DOS DADOS

De modo geral, a análise de liquidez é feita com base em índices que relacionam itens do *ativo disponível* e *realizável* com itens do *passivo exigível*. Esses índices procuram medir a capacidade da empresa para liquidar suas dívidas.

Embora se conheçam vários índices de liquidez, neste trabalho, são analisados os índices de liquidez corrente, liquidez seca e liquidez geral.

O índice de liquidez corrente é a medida mais comumente utilizada na análise de solvência de curto prazo, porque ele indica que as exigências dos credores de curto prazo são cobertas pelos ativos passíveis de conversão em caixa no período correspondente à amortização dos débitos (FLINK & GRUNEWALD, 1975). Um índice de liquidez corrente anormalmente baixo indica que uma empresa pode enfrentar certa dificuldade no pagamento de suas contas, ao passo que um índice de liquidez corrente anormalmente alto revela a utilização não-econômica de seus fundos.

Nas 12 cooperativas analisadas, o índice de liquidez corrente foi relativamente alto, apresentando um valor médio da ordem de 1,592 (Quadro 1). Das cooperativas estudadas, apenas uma apresentou índice de liquidez corrente menor que 1; cinco apresentaram índice menor que a média, que foi de 1,26, e as sete restantes apresentaram índice de 1,83, o que reflete a existência de recur-

QUADRO 1 - Valores médios, máximos e mínimos dos indicadores financeiros de cooperativas do Estado de Minas Gerais, em 1975¹

Índice Valor	Liquidez			Rentabilidade			Grau de endividamento	Grau de imobilização	Capital de giro próprio/ativo
	Geral	Corrente	Seca	Margem operacional líquida	Vendas	Investimento			
Médio	1,085	1,592	1,04	3,85	1,81	3,89	225,55	124,95	16,44
Máximo	1,45	1,98	1,61	9,27	7,98	11,11	709,05	415,79	24,42
Mínimo	0,71	0,88	0,72	(0,12)	(2,66)	(9,31)	56,33	51,82	4,14

¹Dados extraídos dos relatórios dos estagiários do curso de Tecnólogos em Cooperativismo, em 1979.

QUADRO 2 - Indicadores financeiros da amostra de cooperativas do Estado de Minas Gerais, 1979¹

Coop.	Vendas	Rentabilidade		Liquidez			Grau de imobilização	Grau de endividamento	Capital de giro próprio	Capital de giro próprio/ativo
		Resultado l. operacional	Investimento	Geral	Corrente	Seca				
1	(0,0012)	-	-	0,71	0,88	0,72	62,24	64,16	(5.979.642)	-
2	0,000074	0,0039	0,0137	1,15	1,91	1,141	27,73	71,59	4.092.360	11,38
3	0,0081	0,0106	0,0422	0,88	1,68	1,24	42,48	70,39	(3.416.955)	-
4	0,0119	0,0221	0,0208	1,21	1,98	1,13	49,26	37,05	16.813.374	24,42
5	0,0161	0,0001	0,0005	0,96	1,07	0,73	58,77	26,78	(1.490.800)	-
6	0,0202	0,0208	0,0907	1,45	1,74	1,16	35,01	50,39	5.567.238	22,88
7	0,0351	0,0317	0,1111	1,42	1,42	0,77	25,44	53,31	6.313.763	22,49
8	0,0525	0,0330	0,1212	1,44	1,44	0,73	19,11	55,23	2.967.765	13,33
9	0,0714	0,0370	0,1027	1,12	1,51	0,97	71,69	36,03	1.236.000	4,19
10	0,0759	(0,0266)	(0,0931)	0,78	1,92	1,61	28,53	85,47	(2.807.000)	-
11	0,0799	0,0798	0,0237	0,98	1,73	1,36	57,43	51,85	(194.770)	-
12	0,0927	0,0047	0,0336	0,93	1,93	0,92	48,54	65,81	(3.117.701)	-

¹Dados extraídos dos relatórios dos estagiários do curso de Tecnólogos em Cooperativismo, em 1979.

sos ociosos.

Os níveis do índice de liquidez corrente considerados aceitáveis variaram não apenas de indústria para indústria, mas também entre fabricantes e distribuidores de uma mesma indústria.

Verifica-se, considerando como alta liquidez os valores acima de 1,20, que 83% das cooperativas estudadas apresentaram alta liquidez.

Ao comparar o valor deste índice com o valor do índice de liquidez seca, no qual os estoques não são considerados ativos líquidos, a média na amostra analisada caiu para 1,04, apresentando 50% das cooperativas índices abaixo da média. Essa queda no valor do índice de liquidez indica a existência de estoques excessivos.

Um índice de liquidez seca igual ou superior a 1 denota, em geral, a capacidade da firma para pagar suas dívidas correntes, sem depender de vendas prévias de parte de seus estoques. Por outro lado, um índice inferior a 1 mostra que os estoques deverão ser prontamente negociáveis, se se desejar pagar as dívidas correntes na data do vencimento, a menos que a empresa consiga uma ampliação do prazo de pagamento de suas contas ou um empréstimo de uma instituição financeira. Em essência, o índice de liquidez seco é uma medida do grau de dependência de uma empresa em relação aos seus estoques, para alcançar um nível adequado de liquidez.

O índice de liquidez geral relaciona o ativo não imobilizado de curto e longo prazo com o exigível de curto e longo prazo. Com relação a este índice, a média da amostra foi de 1,085, apresentando 50% das cooperativas índice acima da média. O fato de se ter o valor do índice de liquidez corrente superior ao índice de liquidez geral indica que grande parte do endividamento é de longo

prazo.

Essas distorções ficam também evidenciadas quando se analisa o capital de giro próprio.

O capital de giro próprio é a parcela do capital de giro financiado com recursos próprios. Ele apresenta os fundos investidos pela firma em suas operações correntes. Das cooperativas analisadas, 50% não contavam com capital de giro próprio e das restantes, em média, o capital de giro próprio correspondeu a 16% do ativo total (Quadro 2). A falta de capital de giro próprio pode ser atribuída a dois fatores: excesso de imobilização e/ou excesso de endividamento.

No presente caso, os dados da amostra indicam que a imobilização não pode ser responsabilizada pela falta de capital de giro próprio. Uma imobilização média de 43% pode ser considerada excessiva. Apenas 1/3 das cooperativas da amostra tinham um imobilizado com valor superior a 50% do ativo. Resta, portanto, a alternativa de excesso de endividamento, que parece ser confirmada pelos dados, uma vez que 75% dos componentes da amostra tinham um exigível superior a 50% do total do passivo.

O índice de endividamento foi, em média, de 55%. Isto significa que os credores estão financiando 55% dos recursos aplicados na empresa. Das 6 cooperativas que não dispunham de capital de giro próprio, 4 apresentaram grau de endividamento acima da média.

O emprego relativamente elevado de capital de terceiros e a existência de recursos ociosos no ativo circulante são, por si mesmos, indicadores de má administração dos recursos, que podem gerar, como consequência, uma baixa rentabilidade.

A rentabilidade é medida por índices que relacionam as sobras com as vendas e com o ativo. Aqui são a-

nalizados os índices de rentabilidade sobre venda, o índice de rentabilidade do investimento e a margem operacional líquida.

Os credores tomam essas cifras como indicadores de capacidade da firma para obter ou não rendimentos superiores aos juros pagos pela utilização de fundos emprestados, bem como da maior ou menor possibilidade de resgate do empréstimo que lhes tenha sido concedido (WESTON & BRIGHAM).

O índice de rentabilidade das vendas, que é a relação sobras líquidas/vendas, é o primeiro desses indicadores a ser analisado. Em média, as cooperativas analisadas estão obtendo uma margem de 1,81%, apresentando 5 delas, índices menores que a média. Esses índices baixos indicam que os preços de venda das cooperativas são relativamente baixos ou os seus custos são relativamente altos ou ambas as coisas.

O índice de rentabilidade do investimento, calculado pela divisão das sobras líquidas pelo *ativo total*, mede o retorno do investimento total da empresa. Em média, este índice foi de 3,89%, tendo a metade das cooperativas estudadas apresentado índices menores que a média. Este baixo índice resulta de uma baixa margem de lucro sobre as vendas, associada à baixa rotação, isto é, ao baixo giro dos estoques.

A margem operacional líquida é obtida, relacionando-se o resultado líquido operacional com as vendas, ou seja, é o equivalente ao índice de rentabilidade das vendas quando não se consideram as receitas e as despesas não-operacionais. Dentre as despesas não-operacionais, a mais comum e de maior peso são geralmente as despesas financeiras. A exclusão desses itens, no caso da amostra estudada, fez com que o valor do índice médio mais que dobrasse. Como se pode verificar, o valor médio do ín-

dice de rentabilidade sobre as vendas foi de 1,81 e o da margem operacional líquida de 3,85.

Em síntese, o que os indicadores calculados parecem mostrar é que as cooperativas operam com margens de rentabilidade muito baixas, que podem ser causadas por preços baixos de vendas e por custos elevados. Essa baixa margem é ainda onerada pelos elevados custos não-operacionais, nos quais se destacam as despesas financeiras, que, em regra, são consideráveis, em razão do elevado grau de endividamento observado. Por sua vez, não obstante estejam operando com excessiva utilização de capital de terceiros, os recursos não são aplicados de forma eficiente, ou seja, embora possuam custos relativamente altos, os recursos aplicados não são utilizados adequadamente. Este fato ficou evidenciado pelos índices de liquidez que demonstraram a existência de estoques demasiadamente altos.

Pelo exposto, pode-se concluir que há necessidade de uma melhor administração financeira das cooperativas ou uma reestruturação da política de obtenção e aplicação dos recursos nestas entidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão anterior evidenciou duas situações aparentemente paradoxais. A primeira refere-se à existência de recursos ociosos e ao excesso de captação de recursos de terceiros. Parece incoerente tomar em empréstimos para deixá-los ociosos. Isso pode ser atribuído ao fato de terem as cooperativas um *ativo circulante não-disponível*, decorrente de estoques obsoletos e saldos de valores a receber duvidosos. Nessas circunstâncias, a situação aparentemente saudável de liquidez das cooperativas esconde uma situação de dificuldades no pagamento de seus

compromissos, forçando-as a recorrer a empréstimos.

A outra aparente contradição reside no fato de se ter tamanha facilidade na captação de recursos de terceiros para aplicá-los em atividade de tão baixa rentabilidade. A justificativa aqui pode ser encontrada no apoio que o governo dispensa às cooperativas. Este apoio decorre da concepção das cooperativas como um instrumento do desenvolvimento econômico.

Em síntese, esses dois pontos evidenciam problemas que enfrenta o movimento cooperativista na área estudada, em dois planos distintos: no plano interno à empresa e no plano da política pública.

No plano interno à empresa, ou no plano microeconômico, a necessidade de uma maior eficiência administrativa é patente. No plano da política pública em relação à cooperativa, a posição paternalista assumida pelo Governo tem, na realidade, prejudicado o movimento cooperativista, posto que permite que as diretorias se acomodem, uma vez que têm seus riscos minimizados.

É válido e necessário o apoio público às cooperativas, no entanto, é preciso que este apoio seja acompanhado de um assessoramento técnico que imprima nas cooperativas um processo de modernização administrativa.

LITERATURA CITADA

- FLINK, J. S. & GRUNEWALD, D.; 1975. *Administração financeira*. 295 p. (Coleção Universitária de Administração).
- JOHNSON, R. W.; 1976. *Administração financeira*. 4a. edição, São Paulo. Livraria Pioneira Editora, 403 p.
- WESTON, J. F. & BRIGHAM, G. F.; *Administração financeira de empresas*. 4a. edição, Rio de Janeiro, Ed. Interamericana Ltda. 558 p.
- WILBRANDT, H.; 1967. *O papel das cooperativas na comercialização dos produtos agrícolas*. Lisboa.
- PINHO, D. B.; 1981. *Avaliação do cooperativismo brasileiro*. 2a. edição, São Paulo, Fundec. 90 p.

ABSTRACT

Both economic and financial situations of Cooperatives were analyzed considering the dilemma net profit versus profitability.

By using data obtained from a sample including 12 Cooperatives of the State of Minas Gerais, Southeastern Brazil, it could be observed that there exists a short-run net profit, relatively high associated with both low profitability and high degree of indebtedness.

Such situation seems paradoxical: financial resources are acquired in excess in order to be kept unused. However, the circulating active of the cooperatives shows that there is not a condition of steady net profit, but an existing condition of obsolete supplies and an uncertainty whether or not some owed amounts are going to be liquidated, hence obliging the cooperatives to look for loans and financings, which are obtained through public support.

Finally, two crucial problems were detected: lack of administrative efficiency and paternalistic public support, indeed.