Mudança de valores

Para as cooperativas passarem a se posicionar estrategicamente é preciso mudar modelos mentais e paradigmas

MAURO LOPES E GERALDO DA SILVA E SOUZA

O Plano Real propiciou em 1994 estabilização macroeconômica, abertura comercial acelerada – cronograma de desgravação das tarifas em quatro anos –, desregulamentação dos mercados agrícolas (substituição dos instrumentos da política de preços mínimos por mecanismos mais adequados de mercado) e impôs maior disciplina fiscal, com a redução das operações ativas das atividades monetárias relativas ao setor agrícola e o corte de recursos fiscais para a agricultura.

Agravou todo esse processo de choque exógeno a notável elevação de encargos financeiros, que deixou muitas cooperativas financeiramente expostas e vulneráveis, principalmente as que haviam financiado seus produtores.

Nos anos que se seguiram, empresas e cooperativas tiveram que implementar reformas em vários setores-chave. Em termos de resultados de desempenho econômico-financeiro, qual terá sido a eficácia das reformas administrativas, organizacionais, financeiras e de mercado empreendidas a partir de 1994 por um grupo selecionado de 80 cooperativas agropecuárias, em Goiás, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul?

O novo ambiente econômico passou a requerer novas formas de posicionamento e gestão estratégicos por empresas e cooperativas. Por gestão e posicionamento estratégicos se entende a decisão de implementar ações e medidas destinadas a defender o negócio da cooperativa. Esse processo ainda não se esgotou. É necessário avaliar as reformas feitas como ponto de partida para as reformas que necessariamente terão de ser feitas pelas cooperativas.

As reformas deveriam ser adotadas *in totum* e obedecer a dada hierarquia de importância, em termos de urgência e eficácia. A adoção de reformas parciais, conhecidas na literatura como *unfinished business*, e o encadeamento errado dessas reformas poderiam causar substanciais perdas financeiras. Aqui se propõe um conjunto completo de reformas nas quatro áreas mencionadas, de acordo com depoimentos e experiências dos próprios dirigentes cooperativistas que as realizaram. A ordem das reformas pode ser hierarquizada segundo sua importância a partir da aplicação de métodos estatísticos.

Troca de experiências

O conjunto das reformas mais importantes conduzidas pelas cooperativas foi identificado em cinco *workshops* com dirigentes cooperativistas nos cinco estados da pesquisa. A seleção das cooperativas convidadas a participar dessa troca de experiências acerca dos processos de reforma foi feita com base em levantamento que identificou quais delas realizaram reformas e foram bem-sucedidas em suas organizações.[1]

Não se partiu de um menu de reformas definidas *ex ante*, mas procurou-se aprender com a experiência dos dirigentes para montar a pesquisa, pois não faria sentido formular uma lista de reformas, quando o propósito era aprender com os dirigentes como haviam conduzido o processo; eles saberiam mais do que ninguém o que fazer em suas cooperativas, o que tornava sua experiência a mais importante, porque factível.

A partir dessas mesas-redondas de intercâmbio de experiências, foi possível identificar um conjunto de reformas mais ou menos comuns à maioria das cooperativas, um denominador comum.

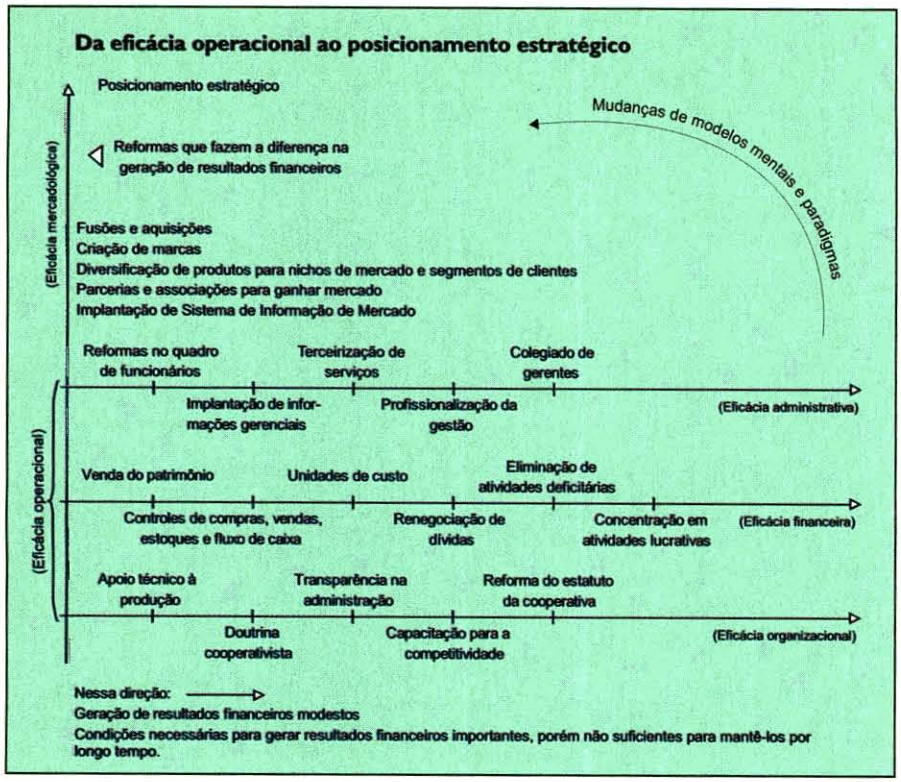
Esse conjunto tem a seguinte configuração:

1. Reformas administrativas

- reestruturação do quadro de funcionários, tornado compatível com o mercado competitivo;
- adequação funcional das operações;
- modernização dos processos produtivos;
- modernização dos sistemas de informação;
- ampliação das vias e/ou dos canais de comercialização;
- terceirização de serviços em geral;
- reformas gerais na logística (armazenamento e transporte);
- constituição de colegiado de gerentes;
- profissionalização da gestão cooperativa.

2. Reformas financeiras

- controle e programação de compra, venda, fluxo de caixa e de estoques;



As reformas devem obedecer a uma hierarquia de urgência e eficácia. A adoção de reformas parciais, conhecidas na literatura como *unfinished business*, e/ou o encadeamento errado dessas reformas poderiam causar substanciais perdas financeiras.

- implantação de contabilização de custos e receitas, por tipo de serviço prestado pela cooperativa (unidade de custo);
- redirecionamento do capital para atividades de maior retorno;
- eliminação de negócios ou atividades inviáveis/deficitárias;
- renegociação de dívidas do cooperado, securitização e alongamento de dívidas;
- renegociação de dívidas da cooperativa;
- capitalização da cooperativa através de cotas-parte dos cooperados;
- utilização de parte da capitalização da cooperativa para saldar dívidas passadas dos cooperados;
- venda de parte do patrimônio da cooperativa para saldar dívidas.

3. Reformas organizacionais

- reforma do estatuto da cooperativa;
- capacitação educacional e tecnológica dos cooperados para a competitividade;
- criação de vínculos entre cooperado e cooperativa, mediante apoio técnico à produção, e doutrinamento cooperativista;
- transparência na administração, com o objetivo de aumentar a credibilidade e a fidelidade dos associados.

4. Reformas no posicionamento mercadológico da cooperativa[2]

- celebração de parcerias e alianças estratégicas, como forma de crescer, integrar e ganhar mercado;
- implantação de sistema *on line* ou de outro tipo, para obter informações sobre o mercado agrícola;
- diversificação de atividades e produtos, com o objetivo de atender a maior número de produtores e estimular a atividade agrícola na região;
- gerenciamento e qualidade total na propriedade;
- adoção de um programa de qualidade total, ou similar, na cooperativa;
- implantação de projeto de criação de uma marca, associada a outra empresa cooperativa ou não;
- aquisição de outra cooperativa ou fusão.

Foco na organização[3]

De todas as reformas empreendidas, as organizacionais foram muito bem avaliadas pelos três grupos de cooperativas. A reforma do estatuto da cooperativa, a capacitação dos cooperados para a convivência, o reforço no treinamento da doutrina cooperativista e a transparência na administração para a credibilidade da cooperativa e fidelização do quadro de associados estiveram na ordem do dia das reformas e produziram bons resultados, avaliados pelos dirigentes e pela análise da evolução dos indicadores financeiros da saúde financeira das cooperativas. Tais linhas de reforma e investimentos apresentaram alto retorno – o que, de certa forma, é um reforço à idéia da necessidade de não perder contato com as origens do cooperativismo, de fortalecimento do tecido cooperativista como forma de gerar resultados.[4]

Seja de recuperação de uma cooperativa, seja de organização de um ramo, sob a forma de uma federação de cooperativas agropecuárias, ou no trabalho de formar um avançado sistema de intercooperação entre cooperativas de vários ramos, a prática mostra que a doutrina cooperativista é fator importante para catalisar o processo e evitar o óbito precoce do empreendimento.

As reformas empreendidas pelas cooperativas concentraram-se nas áreas administrativa, financeira e, sobretudo, organizacional. Não foram realizadas reformas mercadológicas – essenciais no mundo globalizado – na mesma proporção das demais. É preciso investigar até que ponto os dirigentes não exploraram novos negócios no mercado, porque decidiram não o fazer como decisão estratégica – pois não decidir é uma opção – ou porque é difícil posicionar-se estrategicamente

Metodologia da pesquisa

Levantamento das informações

As informações para a pesquisa foram obtidas da aplicação de 80 questionários em 19 cooperativas do Rio Grande do Sul, 20 de Santa Catarina, 17 do Paraná, 17 de São Paulo e sete de Goiás. Os questionários foram preenchidos por meio de entrevistas estruturadas dos dirigentes de cooperativas, conduzidas pessoalmente pela equipe de pesquisa da FGV.

Aos dirigentes foi pedido que atribuíssem um grau de eficácia a cada reforma, variando de 1 (pouca eficácia) a 5 (máxima eficácia possível).

Medida de desempenho financeiro das cooperativas

Não era suficiente que o dirigente da cooperativa avaliasse a reforma como de pouca ou máxima eficácia possível. Era necessário medir também a capacidade das reformas de gerarem resultados (financeiros, tangíveis, vamos enfatizar). Para medir estes resultados, foi construído um índice para avaliar o desempenho financeiro das cooperativas, ou seja, um "Índice de Desempenho". Esse índice consistia em medir, em um período de cinco anos (1995-99), o crescimento do Ativo Total da cooperativa, da Receita Líquida e das Sobras geradas.

As 77 cooperativas[5] foram divididas em três grupos, formados segundo o crescimento dos respectivos indicadores de desempenho: Ativo Total, Receita Líquida e Sobra Líquida. Tomamos os balanços das 77 cooperativas, calculamos o índice de crescimento (percentual, ano a ano), dos três indicadores, fizemos uma média e dissemos: cooperativas do Grupo I, aquelas que apresentaram um crescimento médio no período, maior do que a média; cooperativas do Grupo II, crescimento médio dos resultados no período igual, aproximadamente, à média; e, cooperativas do Grupo III, crescimento médio dos três indicadores inferiores à média.

Assim, as cooperativas foram classificadas por estarem com seus níveis de crescimento do Ativo Total, Receita Líquida e Sobras acima, abaixo ou no mesmo nível da média de crescimento dos índices de todas as cooperativas.

A escolha dos indicadores estratégicos de desempenho foi feita pelos próprios dirigentes cooperativistas nos *workshops* preparatórios. As razões da escolha foram: a) o crescimento do Ativo Total reflete não só a vitalidade da cooperativa, mas também a contrapartida do seu endividamento (as operações do Passivo, devem gerar operações do Ativo; b) o crescimento da Receita Líquida mede o crescimento do resultado das operações e a prestação de serviços; e c) o crescimento do resultado do período mede o crescimento das Sobras Líquidas geradas pela cooperativa.

Depois de criar os limites dos intervalos, separaram-se as cooperativas, da seguinte maneira:

- Grupo I: Cooperativas de Alto Desempenho (18 cooperativas selecionadas ou 23,4% do total);
- Grupo II: Cooperativas de Desempenho Médio (45 cooperativas selecionadas ou 58,4% do total); e
- Grupo III: Cooperativas de Desempenho Não-Satisfatório (14 cooperativas selecionadas ou 18,2% do total).

no mercado, principalmente quando não *se tem a casa em ordem, quando não se* fizeram ainda as reformas nas três áreas citadas. Se a hipótese mais provável for a segunda razão, seria conveniente romper com modelos mentais e paradigmas do passado, que discriminam associações de negócios, e adotar posturas mais associativas, capazes de agregar valor ao negócio cooperativista no ramo, *como realizar associações de negócio*, parcerias, fusões.

As cooperativas incluídas no Grupo I diferiram das outras no que diz respeito à avaliação da eficácia das reformas mercadológicas. Isso sugere novas hipóteses, entre elas: até que ponto essas reformas, priorizadas entre os dirigentes dessas cooperativas, trouxeram importante desempenho econômico-financeiro às cooperativas? Até que ponto os *resultados econômico-financeiros* das cooperativas criaram condições para que pudessem conduzir reformas mercadológicas?

Os dirigentes das cooperativas dos outros dois grupos reportaram um número substancialmente menor de reformas direcionadas para o reposicionamento mercadológico estratégico das cooperativas, tanto em termos de parcerias estratégicas, fusões e aquisições para ganhar mercado e penetrar no mercado, quanto em termos de diversificação de produto e melhoria de qualidade para o mercado. Resta investigar se esse resultado se deve à má avaliação por parte dos dirigentes do valor das reformas de posicionamento estratégico e/ou à dificuldade de explorar oportunidades de novos negócios. Em *ambos os casos*, essas características das decisões dos dirigentes e das cooperativas não são consistentes com uma economia globalizada como a de hoje. Mau posicionamento estratégico em relação ao mercado e falta de associações de negócios para atingir escala no mercado não seriam posturas compatíveis com o mundo atual.

'Downsizing' e transparência

No conjunto de todas as cooperativas amostradas, as reformas administrativas mais utilizadas foram, em ordem de freqüência: reforma do quadro de funcionários (ou *downsizing*); implantação de sistemas de informação e informatização; terceirização de serviços da cooperativa. As reformas financeiras mais freqüentes

foram, em ordem de importância: controle de compras, vendas, estoques e fluxo de caixa; implantação de unidades de custo; renegociação de dívidas (tanto dos cooperados quanto das cooperativas). As reformas organizacionais mais utilizadas por todas as cooperativas amostradas foram: reforço de apoio técnico à produção dos cooperados, combinado com doutrina cooperativista; adoção de elevados padrões de transparência na administração para aumentar a credibilidade da direção e a fidelidade dos associados; capacitação dos produtores cooperados para vencer a competitividade. As reformas mercadológicas mais utilizadas foram as parcerias e associações para ganhar mercado (julgadas muito eficazes, mas pouco utilizadas pelo conjunto das cooperativas amostradas); implantação de sistema de informação de mercado; diversificação de produtos para explorar nichos de mercado e aproveitar segmentos de clientes.

No conjunto das reformas administrativas, os dirigentes das cooperativas do Grupo I reputaram como mais bem-sucedidas, em ordem de importância, a profissionalização da gestão, a implantação dos sistemas de informação gerencial e a constituição do colegiado de gerentes. Os dirigentes das cooperativas do Grupo II avaliaram como mais importantes e eficazes: adequação do quadro funcional; terceirização dos serviços; adequação do quadro de funcionários. Os dirigentes das cooperativas do Grupo III consideraram mais eficazes as reformas de implantação de sistemas de informação gerencial, a adequação do quadro de funcionários e a instituição do colegiado de gerentes.

As cooperativas do Grupo I enfatizaram a profissionalização da gestão como iniciativa das mais eficazes. Os dirigentes dessas cooperativas reputaram a reforma de profissionalização da gestão como muito mais eficaz que todas as demais. Não se sabe também se foi o bom desempenho econômico-financeiro que propiciou a profissionalização da gestão ou se a profissionalização da gestão que proporcionou bons resultados econômico-financeiros. São hipóteses a serem investigadas no futuro.

As cooperativas de desempenho financeiro médio ou não-satisfatório priorizaram (e colheram bons resultados em termos de eficácia) as reformas de reestruturação dos quadros de funcionários e adequação funcional. Em contraste, as cooperativas de alto desempenho investiram em profissionalização da gestão.

As cooperativas de desempenho não-satisfatório realizaram um esforço muito grande em todas as reformas administrativas. Essas reformas foram muito eficazes (cinco notas quatro ou acima, em nove reformas), mas não suficientes para gerar resultados econômico-financeiros de sucesso. É preciso formular hipóteses adicionais para entender esses resultados. Uma primeira hipótese é a de que esse grupo de cooperativas estivesse em condições muito ruins. Fizeram o possível, mas os resultados financeiros não foram animadores/compensadores.

A reforma de estatuto, capacitação dos cooperados para a convivência, treinamento da doutrina cooperativista e transparência na administração para credibilidade da cooperativa e fidelização do quadro de associados produziram bons resultados.

No grupo de cooperativas com médio desempenho, a adequação funcional dos quadros profissionais foi substancialmente mais eficaz que todas as demais reformas empreendidas pelos dirigentes. Essa reforma desponta, de longe, como a mais importante da constelação de reformas e iniciativas. Todas as demais tiveram resultados mais ou menos equiparáveis em termos de eficácia.

No grupo das cooperativas de desempenho não-satisfatório, a reestruturação dos quadros de funcionários e a modernização dos sistemas de informação foram muito mais importantes que as melhorias na comercialização e na estrutura logística. Esse resultado permite formular a hipótese de que essas cooperativas do Grupo III estavam com quadros muito inchados e tiveram que *enxugá-los*.

Questões para o futuro

Restam algumas questões a aprofundar no futuro: por que as cooperativas dos grupos II e III fizeram reformas administrativas e outras organizacionais e financeiras e não lograram êxito nos resultados financeiros? As cooperativas dos dois últimos grupos gastaram todo o seu tempo e recursos nas três reformas e não puderam ou não tiveram apoio para realizar as reformas mercadológicas capazes de gerar resultados financeiros? Qual o papel – se é que há realmente algum – das reformas mercadológicas para a geração de resultados financeiros?

No que diz respeito às reformas financeiras, as cooperativas de melhor desempenho financeiro implementaram com eficácia três reformas, nessa ordem: venda do patrimônio para saldar suas dívidas; eliminação de atividades deficitárias ou inviáveis; concentração de recursos em atividades de maior retorno. As cooperativas do Grupo II avaliaram como melhores: eliminação de atividades não-rentáveis e inviáveis; concentração de recursos em atividades de maior retorno; implantação de controles por meio de unidades de custo. As do Grupo III avaliaram como reformas eficazes a implantação de unidades de custo; o controle do fluxo de caixa e a eliminação de atividades deficitárias.

Nas reformas financeiras, a iniciativa de eliminação de atividades deficitárias foi unanimidade em termos de avaliação do conjunto de cooperativas amostradas.

As cooperativas de melhor desempenho adotaram uma postura forte de venda de patrimônio, com o objetivo de saldar dívidas das cooperativas para iniciar e reforçar as reformas financeiras. Essa reforma confere credibilidade ao processo de saneamento financeiro das cooperativas.

É importante assinalar que os dirigentes dos três grupos de cooperativas concordam quanto à percepção da importância das reformas financeiras.

As reformas organizacionais tiveram a

melhor avaliação, e seu conteúdo indica o porquê dessa importância: apoio técnico para a produção, combinado com a doutrina cooperativista; transparência na administração, para aumentar a credibilidade da cooperativa e a fidelidade dos associados; reforma do estatuto da cooperativa.

Em relação às reformas organizacionais, as cooperativas do Grupo I consideraram, em ordem de eficácia, as seguintes reformas: transparência na administração, reforma no estatuto da cooperativa e capacitação dos cooperados para a competitividade. No Grupo II, os dirigentes indicaram como mais eficazes: transparência na administração; reforma no estatuto da cooperativa; apoio técnico à produção, combinado com a doutrina cooperativista. No Grupo III, a avaliação da eficácia foi exatamente igual à avaliação feita pelos dirigentes do Grupo II, inclusive na mesma ordem de importância.

Os dirigentes dos três grupos têm a mesma percepção acerca da importância das reformas organizacionais – de todas as mais importantes.

As reformas mercadológicas não tiveram avaliação muito favorável, em conjunto, tanto em relação ao número de cooperativas que as implementaram, quanto em notas na avaliação. Esse resultado foi uma preocupação ao longo da pesquisa.

As cooperativas do Grupo I, por um lado, atuaram de forma marcante nas reformas destinadas a posicioná-las no mercado, implantando sistemas competentes de informação de mercado, criando marcas, realizando parcerias e diversificando produtos, para explorar nichos e clientes (diferenciação de produtos), e a avaliação dessas iniciativas foi muito favorável.

As dos grupos II e III ou não fizeram essas reformas, ou, se as fizeram, não as avaliaram tão bem. No Grupo II, as reformas mercadológicas mais bem avaliadas foram a implantação do sistema de informação e algumas poucas parcerias estratégicas. No Grupo III, foram algumas (poucas) parcerias estratégicas, implantação de sistemas de informação e diversificação de atividades. Fica a dúvida: por que as reformas mercadológicas só foram valorizadas pelas cooperativas do Grupo I?

A hipótese norteadora desta pesquisa foi a de que as reformas deveriam ser adotadas *in totum* e dentro de dada hierarquia de importância, em termos de urgência e eficácia. A adoção de reformas parciais, conhecidas na literatura como *unfinished business*, não produziriam resultados satisfatórios. Não há razões para recusar essa hipótese. Faltaram reformas mercadológicas, o que afetou os resultados.

Quanto à necessidade de encadeamento das reformas (seqüência das reformas), este trabalho fornece a proposta de um conjunto completo de reformas nas quatro áreas mencionadas. Quanto à ordem das reformas, há relativa coincidência nos grupos de cooperativas nas três reformas internas. Talvez seja melhor, como efeito prescritivo, fazer todas as reformas verificadas como as mais eficazes nas três áreas mencionadas.

Uma hipótese de trabalho para estudos futuros é que, para as cooperativas dos grupos II e III, as reformas, as iniciativas, os investimentos nas áreas administrativas, financeiras e organizacionais – nessa ordem, é preciso enfatizar – foram virtualmente condições necessárias, porém não suficientes. As cooperativas do Grupo I alcançaram resultados econômico-financeiros muito bons porque atuaram fortemente na área de posicionamento mercadológico? Ou os resultados foram alcançados porque as cooperativas do Grupo I haviam saneado, administrativa, financeira e organizacionalmente, suas instituições e puderam investir no posicionamento mercadológico? Essa dúvida deve ser esclarecida em trabalhos futuros.

Em todo caso, para passar das dimensões de eficácia administrativa, financeira e organizacional para a dimensão de posicionamento estratégico (inclusive o mercadológico), talvez seja necessário mudar modelos mentais e paradigmas dos dirigentes, conselheiros e associados. Coisa que leva tempo, mas é eficaz.

Notas

[1]Nesses *workshops*, cada dirigente relatou a situação em que sua cooperativa estava quando assumiu o cargo de dirigente e sua experiência na implementação das reformas. Em seguida, houve troca de informações sobre a eficácia das reformas, com debate entre todos os participantes.

[2] Ao longo deste trabalho, posicionamento *mercadológico significa também posicionamento* estratégico, no sentido de adoção de ações e medidas destinadas a defender o negócio da cooperativa.

[3]Esta seção relata os resultados mais importantes. O leitor interessado no trabalho completo poderá solicitá-lo pelo e-mail: mrlopes@fgv.br

[4]Nos *wokshops*, os dirigentes cooperativistas mencionaram que, no período de maior dificuldade de adaptação das cooperativas à nova realidade, foi necessário cuidar da cooperativa em primeiro lugar, conduzindo as reformas. Confessaram que a doutrina cooperativista foi como que deixada de lado, pela urgência das reformas administrativas e financeiras. Mais tarde, as cooperativas que puderam fazê-lo retomaram o treinamento da doutrina cooperativista, com resultados muito bons.

[5] Dos 80 questionários preenchidos, três foram eliminados porque as cooperativas em questão não haviam feito reforma alguma.

Referências bibliográficas

LOPES, M. R.. Ferramentas empresariais modernas e investimento em capital humano para vencer o estresse competitivo. Discurso proferido pelo autor, como patrono da turma de Gestão Empresarial de Cooperativas de 2001. Associação Médica de Cuiabá, 21 set. 2001 (disponível mediante solicitação ao e-mail mrlopes@fgv.br).

_____ & SOUZA Geraldo S. de. O mercado como foco. *Agroanalysis*, dez. 2001.

_____ & _____. Reformas das cooperativas: uma avaliação. *Agroanalysis*, jan. 2001.

Mauro de Rezende Lopes *é economista do Centro de Estudos Agrícolas e professor da FGV.*
Geraldo da Silva e Souza *é pesquisador da Embrapa e professor da UnB.*

Colaboraram

Ignez Vidigal Lopes, *chefe do Centro de Estudos Agrícolas da FGV.*
Gregory Honczar, *pesquisador júnior da FGV.*

Os autores agradecem a Roberto Rodrigues as valiosas contribuições para a formulação das hipóteses do trabalho e, acima de tudo, a dezenas de dirigentes cooperativistas que dedicaram seus preciosos tempo e paciência aos objetivos dos *workshops* e às respostas do longo questionário utilizado no trabalho.

Trabalho apresentado no XIV Seminário de Política Econômica, DER/Universidade Federal de Viçosa. Tema do Seminário: Cooperativismo e Agronegócio. Viçosa, 23 e 24 de outubro de 2002.

As opiniões contidas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade dos autores e não representam, necessariamente, os pontos de vista das instituições envolvidas. Qualquer correspondência poderá ser enviada para mrlopes@fgv.br