

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE  
COOPERATIVAS**

**DECISÕES DE INVESTIMENTOS E DESEMPENHO  
ECONÔMICO EM UMA COOPERATIVA  
AGROPECUÁRIA DA REGIÃO CENTRAL DO  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**TRABALHO FINAL DE GRADUAÇÃO**

**Daniel Montagner Pippi**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2014**

**DECISÕES DE INVESTIMENTOS E DESEMPENHO  
ECONÔMICO EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA  
DA REGIÃO CENTRAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO  
SUL**

**Daniel Montagner Pippi**

Trabalho final de graduação apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em  
Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da UFSM, como requisito  
parcial para obtenção do grau de  
**Tecnólogo em Gestão de Cooperativas**

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Marta Von Ende**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2014**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Colégio Politécnico da UFSM  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o  
Trabalho Final de Graduação**

**DECISÕES DE INVESTIMENTOS E DESEMPENHO ECONÔMICO EM  
UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DA REGIÃO CENTRAL DO  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**elaborado por  
Daniel Montagner Pippi**

**como requisito parcial para obtenção do grau de  
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Marta Von Ende, Ms.  
(Presidente/Orientadora)**

**Lucas Veiga Ávila, Ms. (UFSM)**

**Marcia Helena dos Santos Bento, Ms. (UFSM)**

**Santa Maria, 15 de janeiro de 2014.**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Colégio Politécnico da UFSM  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas**

**DECISÕES DE INVESTIMENTOS E DESEMPENHO  
ECONÔMICO EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA  
DA REGIÃO CENTRAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO  
SUL**

**Trabalho final de graduação realizado na  
COOPERATIVA AGRÍCOLA MISTA NOVA PALMA LTDA**

**elaborado por  
Daniel Montagner Pippi**

**Marta Von Ende.**  
(Presidente/Orientadora)

**Silmara Fagan**  
(Gerente Administrativa da Cooperativa)

**Daniel Montagner Pippi**  
(Estagiário)

**Santa Maria, 15 de janeiro de 2014.**

## DEDICATÓRIA

Ao meu pai, Paulo Henrique Fumagali Pippi.

A minha mãe, Nara Montagner Pippi.

Ao meu filho, Matheus F. Ribeiro Pippi.

A minha companheira Jéssica de Souza Ribeiro, por seu estímulo, compreensão e apoio, sem o que não teria sido possível realizar este trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Para a conclusão deste trabalho, algumas pessoas que contribuíram e colaboraram de forma decisiva, aos quais agradeço:

À Professora Orientadora, Marta Von Ende, pela oportunidade, pelos ensinamentos e pela orientação dada ao presente trabalho, meu agradecimento especial e minha eterna gratidão;

Aos meus mestres, professores do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas, pela troca de ideias e por seus ensinamentos;

Aos Professores Marcia Bento e Lucas Ávila, pelo incentivo, pelas críticas e pelas valiosas colaborações;

A todos os colegas do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas, pelo convívio e pela amizade;

Aos demais funcionários do Departamento Administrativo do Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria e a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos, meus sinceros agradecimentos.

## **RESUMO**

Trabalho Final de Graduação  
Colégio Politécnico da UFSM  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas  
Universidade Federal de Santa Maria

### **DECISÕES DE INVESTIMENTOS E DESEMPENHO ECONÔMICO EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DA REGIÃO CENTRAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

AUTOR: DANIEL MONTAGNER PIPPI

ORIENTADORA: MARTA VON ENDE

Data e Local: Santa Maria, 15 de janeiro de 2014.

O texto trata do resultado de pesquisa de um estudo de caso envolvendo a decisões de investimentos e desempenho econômico em uma cooperativa agropecuária da região central do Estado do Rio Grande do Sul. Objetivou-se descrever a respeito do processo de tomada de decisão de investimento bem como análise econômica desta cooperativa. Metodologicamente a pesquisa foi descritiva, de cunho qualitativo e quantitativo, utilizando entrevistas semi estruturadas aos dirigentes bem como a análise de índices calculados a partir dos balanços patrimoniais e demonstrações de sobras e perdas para avaliar a situação econômica da cooperativa estudada. Pôde-se perceber que a cooperativa não tem uma estrutura formalizada para o processo de tomada de decisão, porém os resultados e o desempenho econômico da cooperativa são satisfatórios.

**Palavras-chave:** Cooperativismo. Orçamento de Capital. Análise Econômica.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 O Cooperativismo e as Cooperativas Agropecuárias.....	11
2.2 Decisões de investimentos .....	14
2.3 Análise Econômica.....	16
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>18</b>
<b>4 DISCUSSÕES E ANÁLISES .....</b>	<b>19</b>
4.1 A Cooperativa .....	19
4.2 O processo de tomada de decisão da cooperativa.....	20
4.3 – Indicadores Econômicos.....	23
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>27</b>



# 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo agropecuário tem grande relevância no cenário econômico brasileiro, representando 3 % do PIB nacional. Em 2012 exportou cerca de US\$ 5,8 bilhões, tendo cerca de 1.523 cooperativas e possui 969.541 associados, constituindo no segundo ramo em importância no Brasil, após o ramo crédito (OCB, 2013).

Trazendo alguns números da Região Sul do País, no estado do Paraná, segundo João Paulo Koslovski, presidente do Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar), nos últimos dez anos, as cooperativas agropecuárias da região investiram R\$ 11,2 bilhões, fortemente concentrados na consolidação de seu parque agroindustrial, que hoje representa 43% do faturamento total do sistema. A expectativa é elevar esse percentual para pelo menos 50% até 2015. Para isso, apenas em 2013, mais R\$ 2,1 bilhões deverão ser investidos, correspondendo a um salto de 60% em relação a 2012, quando os investimentos haviam somado R\$ 1,3 bilhão (REVISTA SAFRA, 2013).

No Rio Grande do Sul, as cooperativas representam 11,4 % do PIB do Estado, com aproximadamente 1.033 cooperativas e mais de 2,3 milhões de associados e um faturamento de mais de 29 bilhões em 2012. O ramo agropecuário ocupa o primeiro lugar em faturamento, representando 68,9% do total do cooperativismo gaúcho, com 154 cooperativas e aproximadamente 305 mil associados (OCERGS, 2012).

Em meio a um processo de consolidação, com tendência à maior concentração no setor, as cooperativas agropecuárias observam cautelosas o cenário econômico, mas mantêm o otimismo em relação às perspectivas para os próximos anos. A capitalização alavancada pelo crescimento das receitas nos últimos anos estimula as maiores do setor a investirem na ampliação da operação, com destaque para a criação de novos produtos e para a capacidade de armazenagem. Ainda neste sentido, destaca-se a importância do apoio às cooperativas para impulsionar a economia agropecuária e nacional, de forma que o setor está confiante na obtenção de mais crédito para investimento devido ao bom momento vivido pelo agronegócio nos últimos anos (REVISTA SAFRA, 2013).

O cenário atual também possibilita às cooperativas maior acesso a financiamentos. Os recursos são disponibilizados pelo Plano Safra 2012/2013 e podem ser utilizados no apoio financeiro à produção, industrialização, armazenagem, ações de adequação sanitária e recuperação de solos. O limite de financiamento também passou de R\$ 60 milhões em 2012 para R\$ 100 milhões em 2013 por cooperativa (REVISTA GLOBO RURAL, 2013).

Mas para que isso seja consolidado e o momento favorável seja adequadamente aproveitado por parte das cooperativas que atuam no setor, é preciso tomar decisões para melhor investir tais recursos. Segundo Drucker (2001), decisões são tomadas por pessoas, e pessoas são falíveis. Nesse caso, o que faz realmente a diferença no momento da tomada de decisão é a habilidade do gerente, já que não existe uma solução rotineira, ainda mais em decisões complexas como as de investimento.

As decisões de investimento de longo prazo em qualquer organização, por sua natureza, implicam em uma imobilização maior de recursos e normalmente de impacto significativo no negócio, visto que muitas vezes se referem a questões estratégicas e de difícil reversibilidade. Nesse sentido, precisam ser tomadas alicerçadas num processo decisório que envolva análise criteriosa das variáveis relevantes.

As cooperativas, apesar de por definição legal não possuírem finalidade lucrativa, precisam concorrer com grandes empresas em pé de igualdade, precisam ser competitivas em um mercado que está cada vez mais concorrido, por que necessitam de capital para melhor atender seu quadro social, proporcionando benefícios para o crescimento e desenvolvimento dos seus sócios.

Conforme já apontado, o cenário atual é extremamente favorável à captação de recursos para investimentos nas cooperativas agropecuárias, no entanto, tal fato não as isenta da responsabilidade de analisar adequadamente o emprego desses recursos, de forma que é preciso uma série de análises em torno destes investimentos, principalmente na área física, como armazéns e sistemas produtivos.

É dentro deste contexto que este estudo se insere, na medida em que busca responder aos seguintes questionamentos: como se dá a decisão de investimento em cooperativas agropecuárias? E qual o reflexo dessas decisões no desempenho econômico das mesmas?

A fim de analisar a questão proposta, a pesquisa teve por objetivo analisar o processo de tomada de decisão de investimento a longo prazo em uma cooperativa agropecuária da região central do estado do Rio Grande do Sul e o resultado econômico que a organização obteve.

Em termos específicos, este estudo objetiva descrever o processo de tomada de decisão da organização estudada; selecionar e calcular índices econômicos para avaliar o desempenho da cooperativa; e confrontar estes índices econômicos com o processo de tomada de decisão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção apresentar-se-ão o histórico do cooperativismo e seus conceitos. Também será discutido sobre as decisões de investimento e o processo de orçamento de capital bem como conceitos de análise econômica e seus respectivos índices.

### **2.1 O Cooperativismo e as Cooperativas Agropecuárias**

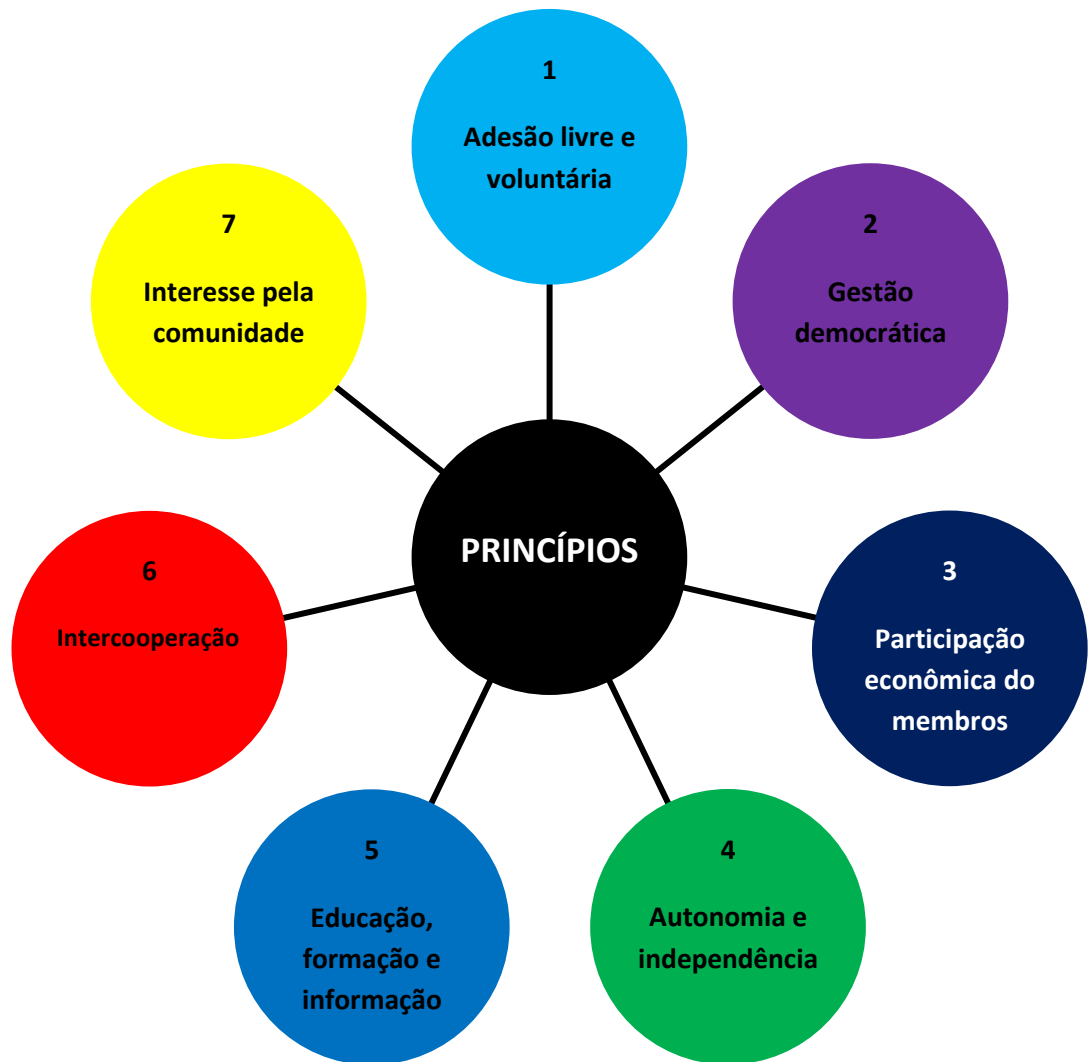
As origens do cooperativismo, segundo Pinho (2001), indicam que no ano de 1844, 28 tecelões organizaram-se e criaram uma cooperativa de consumo na cidade de Rochdale, na Inglaterra. A constituição dessa cooperativa se deu em meio à Revolução Industrial, onde os baixos salários e a longa jornada de trabalho castigavam os trabalhadores. Após um ano de trabalho, conseguiram abrir um armazém cooperativo para comercializar seus produtos.

Em 1902, com a experiência europeia do cooperativismo, chegou ao Brasil o PE. Theodor Amstad, de forma que se instalaram no estado do Rio Grande do Sul as primeiras cooperativas de crédito e agrícolas. (OCERGS, 2013)

Por definição legal (Lei 5764/71), as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, sendo constituídas por, no mínimo, 20 pessoas físicas, com a finalidade de prestar serviços aos associados (BRASIL, 1971).

Segundo Bialoskorski Neto (1997), a cooperativa é uma organização de caráter permanente, criada por um grupamento de indivíduos com interesse comum, visando à realização de atividades econômicas relacionadas com o progresso econômico e o bem-estar dos associados, que são os proprietários e usuários da organização.

Desde sua origem, as cooperativas possuem princípios próprios e nos moldes das que se conhece hoje. Os princípios do cooperativismo foram estabelecidos para haver uma formulação única no sistema de cooperativas, pelos quais todas as cooperativas devem balizar seu funcionamento e sua relação com os cooperados e com o mercado. Aceitos no mundo inteiro, sua formulação mais recente estabelecida pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) data de 1995 (Figura 1).



**Figura 1 - Princípios do Cooperativismo**

Segundo a ACI os princípios do cooperativismo são:

- a) princípio da adesão voluntária e livre: segundo este princípio, todos na cooperativa têm os mesmos direitos, ninguém deve ser forçado a se associar ou continuar associado.
- b) princípio da gestão democrática pelos membros: de acordo com este princípio, os sócios têm igualmente possibilidades de controle, participação e formulação da política da sociedade.

- c) princípio da participação econômica dos membros: este princípio explica que os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente.
- d) princípio da autonomia e independência: segundo este princípio, a autonomia cooperativa se dá pelo fato de poderem ser organizadas sem autorização estatal, devendo somente ser atendidas as prescrições da lei que regula a espécie, no caso, a cooperativa.
- e) princípio da educação, formação e informação: em conformidade com este princípio as cooperativas promovem a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores de forma que estes possam colaborar, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.
- f) princípio da intercooperação: de acordo com este princípio, as cooperativas precisam trabalhar juntas através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais para servir de forma eficaz os seus membros e fortalecer o movimento cooperativo.
- g) princípio do interesse pela comunidade: neste princípio, devem-se traçar perspectivas para o desenvolvimento sustentável, em favor de uma melhora de vida da comunidade na qual se insere ou outras entidades.

Para diferenciar as cooperativas em relação a sua gestão em função de diversos fatores, como por exemplo, a área de atuação, a organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) dividiu o movimento cooperativo em ramos. No Brasil são 13 os ramos de cooperativismo, a saber: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, infraestrutura, habitacional, mineral, produção, saúde, trabalho, turismo e lazer, transporte de cargas e passageiros.

O cooperativismo agropecuário foi aquele que mais se desenvolveu no Brasil embora não sendo o segmento pioneiro. (ALVES, 2003). Ainda, segundo Alves (2003), na região sul o cooperativismo conseguiu se desenvolver de forma plena, contribuindo para o desenvolvimento e a melhoria da distribuição de renda local.

As cooperativas agropecuárias se dividem conforme os tipos dos produtos com os quais trabalham. Muitas são mistas, ou seja, possuem uma seção de compras para comercialização de insumos, adubos, sementes, instrumentos, etc. e também possui a seção de vendas para a venda dos produtos dos seus cooperados. O cooperativismo agropecuário já se estendeu em todo território nacional, proporcionando um leque de serviços, desde assistência

técnica, armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos, até a assistência social e educacional aos cooperados

De acordo com Lins (2004) no Brasil, ao longo da primeira metade do século XX, as cooperativas agrícolas não apenas se mostraram como as mais importantes em termos de volume de negócio, como também foram as principais responsáveis pela difusão do ideário cooperativista no país.

As cooperativas agropecuárias aperfeiçoando-se as constantes mudanças, sobretudo no que se refere à capacidade de disponibilizar serviços aos seus associados, buscando novas possibilidades de mercado por meio da industrialização da produção e agregarem valor a esses produtos, e aumentando a possibilidade de maior remuneração. Nesse processo, muitas delas ao longo dos anos, buscaram a industrialização dos produtos primários recebidos de seus associados.

Esse processo de industrialização muitas vezes requer investimentos vultosos em estrutura física e capacidade produtiva. Nesse sentido, torna-se relevante aprofundar como as decisões de investimento são tomadas nas organizações em geral e, mais especificamente, nas organizações cooperativas.

## **2.2 Decisões de investimentos**

As decisões de investimento para qualquer organização são fundamentais, pois proporcionam o crescimento do seu nível de operações e geram resultados por vários exercícios sociais.

As decisões de investimento nas empresas buscam maximizar os lucros para trazer riqueza para os seus acionistas. Já nas cooperativas o objetivo principal é aumentar o bem-estar do seu quadro de membros, por isso as decisões de investimento precisam ser muito bem analisadas para que possa satisfazer tanto seus associados, através da geração de sobras, e também as necessidades da cooperativa.

Para Galense; Fenterseifer; Lamb (1999), investimento consiste em comprometer capital, de modo durável, de diversas formas, na expectativa de manter ou melhorar sua situação financeira.

Segundo Ross (1995), decisões de investimento dessa natureza são denominadas de orçamento de capital.

Para Hoji (2007), orçamento de capital é um programa de aplicação de capital de longo prazo ligado ao plano estratégico, portanto, são investimentos permanentes, por isso as decisões dessa natureza devem ser tomadas apenas após intenso estudo, pois uma vez iniciado o processo de dispêndio de capital, sua interrupção não será fácil. Conforme Ferreira (2005), orçamento de capital é um processo que consiste em avaliar e selecionar investimentos de longo prazo consistentes com o planejamento estratégico das empresas que visam maximizar as riquezas dos acionistas. A preparação do orçamento de capital está ligada à elaboração, à avaliação, à análise e à seleção de propostas.

O processo de avaliação de investimentos inicia-se com a coleta de informações relevantes, para avaliar os custos e os benefícios de sua implementação, assim como a criação de uma estratégia ótima, para a implementação do projeto ao longo do tempo.

Gitman (2001) traz cinco etapas no processo de elaboração do orçamento de capital:

- a) geração de propostas: esta etapa consiste na geração das propostas de investimento que podem ser feitas por todos os níveis da organização. Entretanto, os projetos mais dispendiosos passam por níveis superiores da hierarquia da empresa;
- b) discussão e análise: esta etapa consiste em avaliar os pontos positivos e negativos do investimento, os custos e benefícios propostos são estimados e então convertidos em uma série de fluxos de caixa relevantes, aos quais várias técnicas de orçamento de capital são aplicadas para conferir a rentabilidade do investimento. Além disso, os vários aspectos de risco essenciais à proposta são incorporados à análise econômica;
- c) tomada de decisão: uma vez concluída a análise econômica, um relatório sintético, freqüentemente com uma recomendação, é submetido aos responsáveis para tomada de decisões. A dimensão do desembolso e a importância dos gastos de capital determina em qual nível hierárquico da empresa a decisão será tomada;
- d) implementação: esta etapa consiste em implementar o projeto de investimento. Assim que a proposta tenha sido aprovada e os recursos necessários estejam disponíveis, inicia-se a fase de implementação;
- e) acompanhamento: este processo envolve o monitoramento dos resultados durante a fase operacional do projeto. A comparação dos resultados reais, em termos de custos e benefícios, com os valores estimados.

Uma das etapas mais importantes do processo de orçamento de capital é a discussão e análise, a qual passa por um estudo da viabilidade econômico-financeira do projeto de investimento. A viabilidade econômico-financeira consiste em, segundo Bernstein;

Damodaran (1997), caracterizar um empreendimento que proporcione um lucro aos investidores ao final do negócio, bem como ser capaz de evitar saldos negativos proporcionando, conseqüentemente, um fluxo de caixa positivo em qualquer momento do empreendimento.

Ainda, segundo Hoji (2007), para dar suporte às decisões de investimento, as análises de viabilidade econômicas devem ser feitas com métodos e critérios que demonstrem com clareza o retorno do investimento. Nessa situação, as simulações são importantes para analisar a viabilidade econômica dos projetos.

Hoji (2007) comenta sobre finalidade de uma avaliação econômico-financeira de um investimento, que consiste em avaliar o fluxo de caixa futuro gerado pelo investimento realizado. O fluxo de caixa de um investimento é a projeção de geração líquida de caixa, isto é, projetos de lucro líquido excluindo item eu não, alteram o caixa, acrescentando desembolso em investimentos fixos. Em projetos de investimento existem desembolsos no período inicial e espera-se que o fluxo de caixa líquido seja positivo em períodos futuros. Podem existir casos que nos períodos iniciais há benefício líquido de caixa e em um ou mais períodos futuros ocorra fluxo de caixa negativo ocorrendo assim desembolso maior que a entrada de caixa, como por exemplo, investimento com período de carência de pagamentos.

## **2.3 Análise Econômica**

A palavra econômica refere-se a resultado (sobras), no sentido dinâmico, de gestão dos negócios da cooperativa. A análise econômica observa quanto cada produto ou unidade de negócio da cooperativa contribui na geração de valor aos associados. Os índices de desempenho buscam evidenciar o retorno dos capitais investidos. (ZDANOWICZ 2007).

Zdanowicz (2007) mostra que o objetivo da análise econômica é demonstrar através de índices como a cooperativa utiliza seus recursos próprios e de terceiros, ou seja, se a administração do negócio está trazendo riqueza aos associados.

Para medir o desempenho econômico da cooperativa são utilizados indicadores econômicos calculados a partir de valores alocados em elementos patrimoniais e de resultados no período em análise. Destacam-se alguns indicadores econômicos:



- a) Giro do Ativo (GA): segundo Ferreira (2005), o GA mostra a eficiência com que a cooperativa utiliza todos os ativos para gerar suas receitas de vendas. É destacado pela fórmula a seguir, segundo Zdanowicz (2007):

$$GA = \frac{\text{Receita Operacional Líquida}}{\text{Ativo Total}}$$

- b) Retorno sobre Ativo Total (ROA): tem como objetivo, segundo Ferreira (2005), medir a eficiência global da empresa na geração de lucro com seus ativos disponíveis. O ROA pode ser medido através da fórmula:

$$ROA = \frac{\text{Lucro Líquido Operacional}}{\text{Ativo total}} \times 100$$

- c) Taxa de retorno sobre capital próprio (ROE): de acordo com Zdanowicz (2007), a ROE mensura o retorno dos recursos aplicados na cooperativa por seus associados. Pode ser calculada pela fórmula:

$$ROE = \frac{\text{Lucro Líquido Operacional}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

- d) Margem de lucratividade Bruta (MB): Ferreira (2005) explica que a MB mede a relação percentual de cada unidade monetária de venda, após a dedução do imposto sobre a venda e do custo do produto vendido.

É destacada pela fórmula:

$$\text{Margem Bruta: } \frac{\text{Sobra Bruta}}{\text{Receita Operacional Líquida}} \times 100$$

- e) Margem Operacional (MO): para Ferreira (2005), a MO tem como objetivo medir o lucro apurado na operação da empresa. Para Zdanowicz (2007), a MO é quanto a empresa está ganhando em cada produto, serviço ou negócio, sem contar juros e impostos. É expressa pela fórmula:

$$MO = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita Operacional Líquida}} \times 100$$

f) Margem Líquida (ML): Ferreira (2005) mostra que a ML mede quanto sobrou das receitas após deduções de custos e despesas totais.

Pode ser calculada a partir da seguinte fórmula:

$$ML = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Receita operacional líquida}} \times 100$$

Segundo Zdanowicz (2007), para realizar a análise econômica é preciso às seguintes peças contábeis: o Balanço patrimonial e as Demonstrações de Sobras e perdas (DRE) da cooperativa.

### 3 METODOLOGIA

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois para Gil (2002) uma pesquisa descritiva descreve as características de um fenômeno ou população. Para Cervo; Bervian; Da Silva (2007), a pesquisa descritiva, observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos. Nesse estudo foi descrito a respeito do processo de tomada de decisão e também o desempenho econômico da cooperativa.

O estudo classificou-se em qualitativo quanto à forma de abordagem do problema, pois para Siena (2007), este estudo tem por objetivo a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, pois considera que há uma relação dinâmica entre o sujeito e o mundo real.

O presente estudo caracteriza-se também como quantitativo, para Malhotra (2004) uma abordagem quantitativa não pode ser considerada como conclusiva e assim utilizada para fazer generalizações entre o que se foi estudado. Em geral, a pesquisa com essa abordagem usa métodos estatísticos na quantificação dos dados.

Quanto aos procedimentos técnicos, caracterizou-se em um estudo de caso, que segundo Gil (2002) é identificado pelo aprofundamento de uma situação, procurando o seu conhecimento detalhado. No caso em análise, buscou-se conhecer o processo de decisão da cooperativa em estudo e o seu desempenho econômico.

As informações para análise foram levantadas no período de outubro a dezembro do ano de 2013, utilizando-se dados primários e secundários, de acordo com os objetivos a serem alcançados.

Para compreender como se dá o processo de decisão de investimento na cooperativa estudada, foram realizadas entrevistas semi estruturadas, utilizando como instrumento de pesquisa um roteiro previamente organizado a fim de direcionar as questões a serem abordadas nas entrevistas. Os sujeitos envolvidos na investigação foram três, ou seja, o gerente de administração, o presidente da cooperativa bem como o gerente da agroindústria, pois eram pessoas diretamente ligadas ao processo decisório da cooperativa e tinham maior conhecimento sobre a temática do trabalho.

Também se utilizou dados secundários, através de análises documentais (Balanços Patrimonial e o Demonstrativo de Sobras e Perdas – DRE, corrigidos monetariamente) dos últimos cinco anos (compreendendo o período de 2008 a 2012), para complementar a pesquisa com os resultados econômicos da cooperativa em comparação à sua tomada de decisão. Através dos Balanços e DRE's foram calculados os indicadores econômicos para melhor entender a situação econômica da cooperativa estudada.

## **4 DISCUSSÕES E ANÁLISES**

Neste capítulo serão apresentados os resultados adquiridos com o presente estudo bem como um breve histórico da cooperativa estudada. Serão percorridos sobre o processo de tomada de decisão da cooperativa e também seus indicadores econômicos.

### **4.1 A Cooperativa**

A cooperativa estudada localiza-se na região centro do estado do Rio Grande do Sul. Em 2011 registrava cerca de 5.341 associados e 328 funcionários e um faturamento bruto de aproximadamente 250 milhões de reais, recebendo mais de 3,5 milhões de sacas em produção.

A origem da cooperativa remonta a década de 1960, de forma que, em meados de 1963, a partir do descontentamento geral dos produtores com os preços de venda de seus produtos, aliado ao fato das condições precárias das estradas que utilizavam no seu

deslocamento, com altos custos, motivou o Rvdo. Padre Luiz Sponchiado a propor a criação de uma cooperativa, onde, através dos esforços em comum, não precisassem mais submeter-se a atravessadores ou ter altos custos para vender seus produtos. Dessa forma, em 03 de fevereiro de 1963 aconteceu uma reunião com o objetivo de constituir a referida cooperativa com a presença de vários agricultores, mas apenas 28 acreditaram, naquele momento, na força da união para o crescimento do grupo. No início, restritos ao recebimento de fumo e feijão e comercialização de bens de primeira necessidade, os negócios logo começaram a evoluir e foram diversificados. Hoje a cooperativa conta com várias unidades de recebimentos de grãos, setor de insumos, posto de leite e fábrica de rações, além da agroindústria com beneficiamento e empacotamento de feijão e outros cereais, engenho de arroz e moinho de trigo; possui também um diversificado setor de consumo com supermercados, agropecuárias (com seção de peças, ferragens e produtos veterinários), magazine e loja de artigos esportivos.

Foi a partir de 1980 que a cooperativa passou a agregar valor aos seus produtos através da industrialização. Atualmente a cooperativa beneficia e comercializa o arroz, o feijão, a farinha de trigo, o açúcar mascavo, a pipoca, a lentilha, a canjica e o amendoim nas marcas próprias. Outros produtos com suas marcas têm seu processo de industrialização realizado por terceiros, como o leite longa vida, o leite em pó, óleo de soja, farinha de milho, figo e pêssego em calda, mariola e massa. Esses produtos são comercializados em todo o Rio Grande do Sul através de seus representantes assim como em alguns pontos do sudeste e norte do país, sendo que a distribuição destes produtos é feita com frota própria dentro do Estado e terceirizado fora deste.

A partir de 2011, a cooperativa passou a contar também com um centro de distribuição em Gravataí, na região metropolitana de Porto Alegre para proporcionar maior agilidade, facilitar a logística, reduzir custos para que assim pudesse atender a um mercado específico.

## **4.2 O Processo de Tomada de Decisão da cooperativa**

A cooperativa estudada não utiliza técnicas formais de orçamento de capital, não realizando estudos de viabilidade econômica e da relação custo *versus* benefício para seus projetos de investimento.

No que se refere à geração de propostas de investimento, destaca-se que organização pesquisada não possui um mecanismo para formular idéias, a idéia de algum novo

investimento é gerada dentro das unidades e setores pelos seus gerentes e responsáveis conforme necessidade dos mesmos. A cooperativa possui uma análise gerencial por setor e unidade, por isso os gerentes dos setores da cooperativa, geralmente são os que trazem as necessidades de investimento por escrito para apresentarem ao grupo nas reuniões quinzenais. Eles trazem a necessidade que desejam suprir e o orçamento determinado previsto para o investimento bem como histórico de recebimentos, custos e despesa, vendas, comercialização etc. da unidade envolvida, uma vez que é sempre analisado o desempenho dos últimos anos e o faturamento médio para a tomada de decisão. Não são usadas, na análise de investimento, taxas de retorno e estimativas de valor, normalmente é utilizada uma estimativa de quantos anos a cooperativa terá o retorno do valor investido.

A partir dessa nova idéia, inicia-se a fase de discussão e análise do projeto. Essa discussão interna é realizada por um grupo de sete pessoas que compõem a direção da cooperativa e mantem reuniões quinzenais para discutir questões ligadas aos rumos da cooperativa. Esse grupo discute os pontos positivos e negativos, e entendendo que há uma possibilidade de execução de um determinado projeto, a proposta é levada para a discussão do comitê gestor (formado por treze pessoas, representado por todos os chefes dos setores e gerentes de unidade) e para apreciação do conselho de administração que a partir disso são envolvidos na discussão.

As discussões de um determinado investimento são sempre feitas em conjunto para que se possa tomar a melhor decisão possível, a fim de alcançar o resultado esperado. Em alguns casos é reunido o conselho representativo da cooperativa, ao qual fazem parte os representantes dos núcleos, para melhor representar o quadro social. Eles opinam sobre os assuntos mais específicos, trazem as necessidades dos sócios, levam informações, mas não tem poder decisório nas reuniões.

No que se refere à tomada de decisão, enfatiza-se que quem opina favoravelmente ou negativamente referente ao investimento é a direção da cooperativa junto com os principais gerentes; porém, a decisão final é do Conselho de Administração, o qual é formado por 12 conselheiros eleitos nos núcleos de produtores, além do Presidente e do Vice-Presidente. O conselho de administração reúne-se mensalmente e é convocado extraordinariamente em algumas situações para decidir, pois é ele quem tem autonomia para autorizar ou não a realização do investimento. Os departamentos e as unidades não têm autonomia para decidir investimento de maior volume financeiro, somente em investimentos pequenos, do dia-a-dia do seu setor.

Desta maneira, depois de autorizada a realização do investimento, é iniciada a fase de negociações para implementação do mesmo. Posteriormente se necessário, convoca-se novamente o conselho de administração para analisar possíveis contra propostas.

Em relação à implementação do projeto de investimento, é de responsabilidade da unidade envolvida, os colaboradores da unidade estão diretamente ligados à implementação do projeto de investimentos juntamente com a gerência operacional. A gerência operacional é quem faz o acompanhamento de todos os projetos de investimento, de todos os setores da cooperativa, é ela quem auxilia os funcionários das unidade para melhor andamento das atividades de implementação de um determinado projeto.

De acordo com os gerentes da cooperativa, muitos investimentos realizados são com capital próprio. Porém, sempre que possível a organização financia seus projetos, devido estar enquadrada para a DAP Jurídica (Declaração de Aptidão ao Pronaf), porque mais de 70% dos seus associados estão enquadrados como agricultores familiares, assim devido às baixas taxas de juros, cerca de 2% ao ano, os gestores preferem então financiar seus projetos para não comprometer o capital de giro da cooperativa e deste modo utilizá-lo para compra de insumos, produtos agrícolas, etc. a fim de repassar esses produtos aos seus associados com menor custo. A cooperativa normalmente utiliza-se destes financiamentos para construção de novas unidades, pois ela analisa que o retorno neste tipo de empreendimento é garantido.

A cooperativa realizou há alguns anos um estudo mais minucioso referente a uma proposta de fusão. Dessa forma, usou-se uma análise mais detalhada com ajuda de uma assessoria especializada, terceirizada pela cooperativa. Sendo esta a única vez que a cooperativa utilizou uma análise mais detalhada no seu processo de análise de investimento.

Com seu planejamento estratégico realizado em 2010 e válido até 2015 a cooperativa traçou um rumo, porém, não o segue fielmente. Muitas vezes surgem oportunidades que precisam ser aproveitadas e desta forma fazem com que a cooperativa fuja do seu planejamento inicial. O foco do planejamento da cooperativa está atrelado principalmente em investimentos na agroindústria e em menor intensidade no recebimento e grãos, novas unidades e novos parceiros.

Atualmente a situação financeira da cooperativa está excelente, mas os gestores entendem que é preciso controlar seus recursos visto que em anos futuros podem haver problemas que possam comprometer a situação financeira da cooperativa, como secas consequentemente perda de produção por parte dos associados, podendo assim ficar sem receber produção por causa desses problemas.

Os gerentes salientam que os resultados obtidos poderiam ser melhores se a cooperativa tivesse uma estrutura formalizada de orçamento de capital para a tomada de decisão.

### 4.3 – Indicadores Econômicos

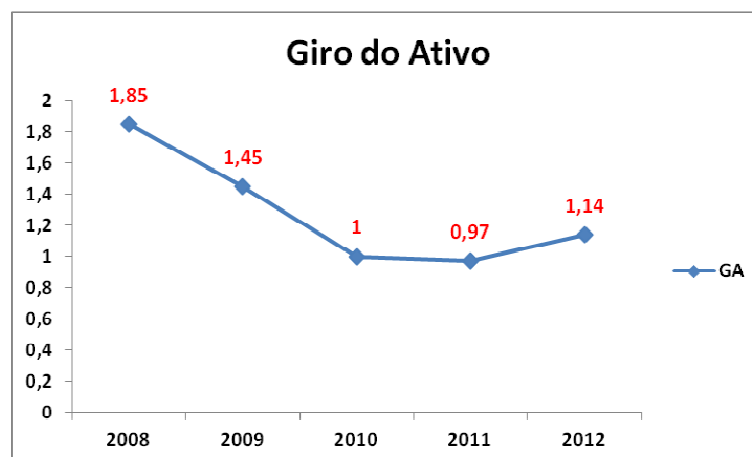
Buscou-se analisar através de indicadores a situação econômica da cooperativa estudada, a fim de identificar a evolução do desempenho econômico da mesma nos últimos cinco anos, período de realização de grandes investimentos por parte da cooperativa.

Para melhor compreensão da situação econômica da cooperativa foi utilizado os seguintes índices: Giro do Ativo (GA), Retorno sobre investimentos (ROA), Retorno sobre capital próprio (ROE), Margem de Lucratividade Bruta (MB), Margem de Lucratividade Operacional (MO) e Margem de Lucratividade Líquida (ML), calculados através do balanço patrimonial e DRE corrigidos da cooperativa e apresentados na Tabela 01.

Tabela 1 – Índices Econômicos

Índices	2012	2011	2010	2009	2008
GA	1,14	0,97	1,00	1,45	1,85
ROA	3,83	1,36	2,58	3,53	7,53
ROE	13,54	5,23	11,94	13,40	21,44
MB	15,36	14,79	15,86	14,31	16,79
MO	3,62	3,58	2,71	2,44	4,24
ML	3,35	1,41	2,57	2,43	4,06

Analisando a Tabela 1 observa-se que de 2008 a 2012 o giro do ativo diminuiu, sendo que em 2008 para cada R\$ 1,00 investido a cooperativa vendeu R\$ 1,85, passando para R\$ 1,45 em 2009, R\$ 1,00 em 2010, R\$ 0,97 em 2011, período o qual o valor do GA foi mais baixo, e por fim chegando a R\$ 1,14 em 2012 (Gráfico 01).



**Gráfico 01 – Giro do Ativo**

Ou seja, a cooperativa diminuiu no período a sua eficiência em utilizar seus ativos para gerar suas receitas. Embora ocorrendo esta queda, a organização conseguiu praticamente em todos os anos estudados faturar pelo menos uma vez o valor equivalente a seu investimento total. Segundo Zdanowicz (2007), quanto maior o número de vezes que o ativo girar em vendas mais eficiente a direção está sendo em administrar seus investimentos. Apenas em 2009 esse índice foi um pouco abaixo de 1,00, mostrando que a organização vendeu menos que seu ativo no período.

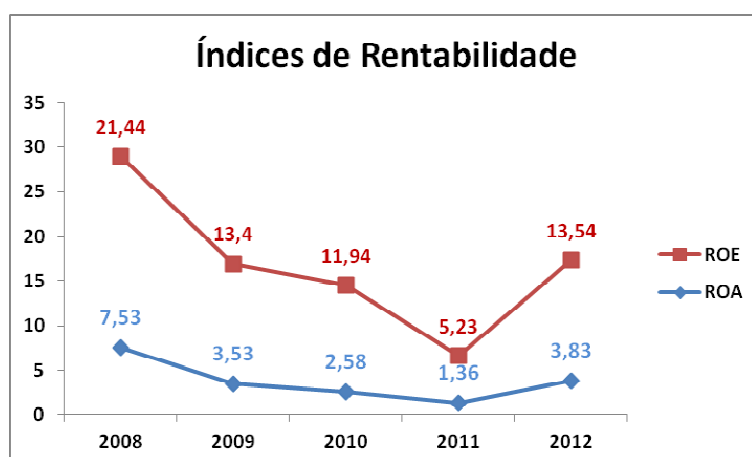
O retorno sobre investimentos (ROA) diminuiu no período de 2008 a 2011 voltando a subir em 2012. Este indicador de acordo com Zdanowicz (2007) informa o quanto a organização obteve de sobra para cada unidade monetária investida. Este índice mostrou que em 2008 para cada R\$ 1,00 investidos, a cooperativa gerou uma sobra de R\$ 7,53, em 2009 de R\$ 3,53, em 2010 de R\$ 2,58, em 2011 de R\$ 1,36 e de R\$ 3,83 em 2012 (Gráfico 02).

Isto é, a empresa gerou lucro com seus ativos disponíveis, inclusive com eficiência neste quesito.

Em relação ao índice de retorno sobre o capital próprio (ROE), a cooperativa estudada tem uns de seus melhores índices, muito embora ocorresse novamente uma queda considerável de 2008 para 2011. Em 2008 para cada R\$ 1,00 de recursos próprios investidos, o retorno gerado foi de R\$ 21,44, passando para R\$ 13,40 em 2009, R\$ 11,94 em 2010, R\$ 5,23 em 2011 e subindo em 2012 passando para R\$ 13,54 para cada unidade monetária investida (Gráfico 02).

Para cada unidade investida de patrimônio líquido na organização procura-se medir o quanto de sobras será distribuído aos seus associados (ZDANOWICZ, 2007). Portanto, a cooperativa distribuiu em sobras no período 2008-2012 uma média de aproximadamente R\$ 12,10 para cada unidade de Patrimônio Líquido investido.



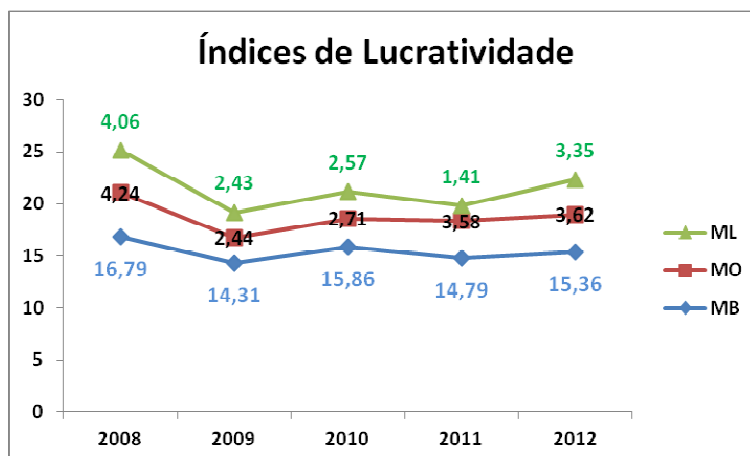


**Gráfico 02 – Índices de Rentabilidade**

Calculou-se também a Margem de Lucratividade Bruta (MB) que se manteve relativamente constante. Em 2008 o lucro bruto foi de R\$ 16,79, 2009 de R\$ 14,31, 2010 de R\$ 15,86, 2011 de R\$ 14,79 e em 2012 foi de R\$ 15,36 para cada R\$ 100,00 vendidos pela organização. Este índice mostrou se mostrou constante por parte da cooperativa no seu lucro obtido imediatamente após a dedução da receita operacional líquida do custo dos produtos ou das mercadorias vendidas ou serviços prestados (Gráfico 03).

Outro índice apurado foi o que expressa a Margem de Lucratividade Operacional (MO) (Gráfico 03). Tendo em 2008 um lucro operacional com o valor de R\$ 4,24, em 2009 o valor de R\$ 2,44, em 2010 com R\$ 2,71, em 2011 R\$ 3,58, e em 2012 o valor de R\$ 3,62 para cada R\$ 100,00 vendidos pela cooperativa (Gráfico 03). O lucro operacional, que sucintamente é o quanto a cooperativa está ganhando em cada produto ou serviço, sem contar juros e impostos, sofreu uma queda no período 2008-2010, mas subiu nos anos de 2011 e 2012.

E por fim calculou-se através dos Balanços Patrimoniais e DRE da cooperativa, assim como os outros índices, a Margem de Lucratividade Líquida (ML). O ML ocorreu também uma queda considerável de 2008 para 2011, porém obteve alta importante de 2011 para 2012. Em 2008 a margem líquida foi de 4,06%, em 2009 foi de 2,43%, em 2010 a margem foi de 2,57%, em 2011 foi de 1,41% aumentando em 2012 para 3,35% (Gráfico 03).



**Gráfico 03 – Índices de Lucratividade**

Deste modo, após analisar economicamente a cooperativa estudada através de indicadores econômicos de desempenho, verificou que todos os índices tiveram uma queda nos três primeiros anos voltando a aumentar no ano de 2012, exceto a margem bruta que se manteve constante. Apesar disso observou-se que todos os índices, apesar das quedas, mostraram que a situação econômica da cooperativa é positiva, a cooperativa está lucrando com as suas operações, por conseguinte está trazendo retorno aos seus associados. A cooperativa está conseguindo girar mais de uma vez com seu ativo total a fim de gerar receitas a organização. A organização, sobretudo está tendo retorno sobre seus investimentos - como pôde ser constatado no cálculo do ROA e ROE - embora não tendo uma estrutura formalizada para análise desses investimentos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao descrever sobre o tema decisões de investimentos e desempenho econômico de uma cooperativa do centro do estado do Rio Grande do Sul, pôde-se perceber que a cooperativa não tem nenhum mecanismo formal para análise de seus investimentos.

Dentro do presente estudo apontou-se o processo de tomada de decisão desta cooperativa. Embora não tenha um mecanismo de geração de proposta, depois de gerada a ideia de um investimento, ele passa a ser analisado por um grupo de pessoas e encaminhado

para a tomada de decisão que é feita direção da cooperativa, por meio do conselho de administração. Quem faz implementação do investimento são os colaboradores da unidade envolvida. Acompanhado pela gerência operacional, o projeto de investimento é analisado minuciosamente pelos gerentes da cooperativa, todavia sem nenhuma ferramenta de análise de investimento.

A análise econômica realizada por meio de análises de determinados índices econômicos com base nos balanços patrimoniais e demonstrativos de sobras e perdas da cooperativa, verificasse uma queda na análise dos seus índices, porém um bom desempenho econômico.

A pesquisa mostrou que a cooperativa está gerando sobras para serem distribuídas aos seus associados, uma vez que seus índices de lucratividade foram positivos. Verificou-se que a cooperativa está tendo retorno sobre os valores investidos já que o índice do retorno sobre o ativo total (ROA) e o índice de retorno sobre capital próprio (ROE) apresentaram-se ideais para demonstrar o desempenho econômico da cooperativa, embora tenham ocorrido quedas de índices em alguns períodos analisados. Isso demonstra que apesar da cooperativa não ter uma estrutura formalizada na análise de investimento ela possui certa positividade na sua situação econômica.

Com a finalidade de contribuir com o desenvolvimento/crescimento da cooperativa estudada, e a maior concorrência desta com outras empresas, os resultados oriundos dessa pesquisa poderão ser usados pelo corpo diretivo como base para análise do seu processo de tomada de decisão e análise dos seus investimentos e como meio de planejar novas estratégias de atuação para a cooperativa.

## REFERENCIAS

ALVES A.G. de M.P. – **As cooperativas agropecuárias e o BRDE- Histórico, situação atual e perspectivas**, 2003.

BERNSTEIN, P. L; DAMODARAN, A. **Administração de investimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 423p.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Gestão do Agribusiness Cooperativo**. In: BATALHA, M.O.(Coord.). *Gestão agroindustrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 515-543.

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Presidência da República**. Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm) >. Acesso em: 10 dez. 2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6ª Ed. São Paulo-SP: Pearson, 2007. 159 p.

DRUCKER, P. F. **A decisão eficaz**. In: **Tomada de Decisão**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 9-25.

FERREIRA, J. A. S. **Finanças Corporativas: conceitos e aplicações**. São Paulo: Pearson, 2005. 556 p.

GALENSE, A.; FENTERSEIFER, J. E.; LAMB, R. – **Decisões de investimento da empresa** – São Paulo; Atlas, 1999. 295 P.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira – essencial/**. Trad. Jorge Hitter. 2 ed. Porto Alegre – RS: Bookmam, 2001.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 6ª Ed. São Paulo – SP: Atlas, 2007. 565 p.

LAGO, A. **CAMNPAL, A força da participação. Desde 1963 fazendo história de união e produtividade**. Porto Alegre: Ed. Sescop/RS, 2013. 174 P.

LINS M. L., et al. **Cenários e Tendências do Cooperativismo Brasileiro**, Recife 2004, Recife: Bagaço, 2004.

MALHOTRA, N. K., **Pesquisa de marketing, uma orientação aplicada**, 4º edição, São Paulo: Editora Artmed, 2004.

OCERGS/SESCOOP. **História do Cooperativismo**, Porto Alegre, 2012 c. Disponível em: < <http://www.ocergs.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo> >. Acesso em: 21 out. 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPE RATIVAS BRASILEIRAS. **Apresentação Institucional Sistema Cooperativista**. 2011. Disponível em <[http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/140411\\_apresentacao institucional2010\\_1.pdf](http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/140411_apresentacao institucional2010_1.pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Notícias detalhes**. [S.l.], 2012. Disponível em: <[http://www.ocb.org.br/site/agencia\\_noticias/noticias\\_detalhes.asp?CodNoticia=9321](http://www.ocb.org.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=9321)>. Acesso em: 31 nov. 2013.

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

PINHO, D. B. **Cooperativismo Fundamentos Doutrinários e Teóricos**. São Paulo; 2001

REVISTA GLOBO RURAL. **Cooperativas aumentam aquisições de crédito de investimento**. 2012. Disponível em <<http://revistagloborural.globo.com/Revista/Common/0,,EMI329434-18078,00-COOPERATIVAS+AUMENTAM+AQUISICOES+DE+CREDITO+DE+INVESTIMENTO.html>>. Acesso em: 04 Dez. 2013.

Revista Safra. **Cooperativas agropecuárias investem no setor com cautela**. 2013 disponível em <http://revistasafra.com.br/cooperativas-agropecuarias-investem-no-setor-com-cautela/>. Acesso em: 04 dez. 2013.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W. **Administração Financeira: corporate finance**. São Paulo – SP. Ed. Atlas 1995.

SIENA, O. **Metodologia de pesquisa científica**: Elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho: Departamento de Administração, 2007. 200 p.

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Publicações**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://intranet.sescooprs.coop.br/arquivos/arqs/20120719102955.pdf>>. Acesso em: 10 Nov. 2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses: MDT.** 8º ed.. Santa Maria: Ed. Da UFSM, 2010. 72p.

ZDANOWICZ, J. E. **Manual de finanças para cooperativas e demais sociedades.** Porto Alegre – RS: Dora Luzzatto, 2007. 232 p.