

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
ESCOLA DE NEGÓCIOS**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**

**DEVAIR ANTONIO MEM**

**MODELO ORGANIZACIONAL ALTERNATIVO PARA  
CAPITALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS  
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ**

**CURITIBA**

**2020**

**DEVAIR ANTONIO MEM**

**MODELO ORGANIZACIONAL ALTERNATIVO PARA  
CAPITALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS COOPERATIVAS  
AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná para obtenção do título de Mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientador: **Prof. Dr. Pedro Guilherme Ribeiro Piccoli**

Coorientador: **Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer**

**CURITIBA**

**2020**

Dados da Catalogação na Publicação  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR  
Biblioteca Central  
Pamela Travassos de Freitas – CRB 9/1960

Mem, Devair Antonio  
M533m 2020 Modelo organizacional alternativo para capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná / Devair Antonio Mem; orientador: Pedro Guilherme Ribeiro Piccoli; coorientador: Alex Sandro Quadros Weymer. – 2020.  
143 f.: il.; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2020  
Bibliografia: f. 116-120

1. Agropecuária - Paraná 2. Cooperativismo. 3. Cooperativas – Administração. 4. Cooperativas agrícolas. 5. Contabilidade de custo. 6. Financiamento coletivo. 7. Recursos agrícolas – Conservação.  
I. Piccoli, Pedro Guilherme Ribeiro. II. Weymer, Alex Sandro Quadros.  
III. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. IV. Título.

CDD 20. ed. – 334.683098162

## TERMO DE APROVAÇÃO

### MODELO ORGANIZACIONAL ALTERNATIVO PARA CAPITALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ

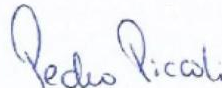
Por

**Devair Antonio Mem**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



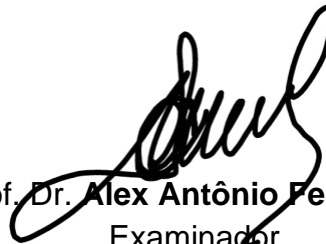
Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas



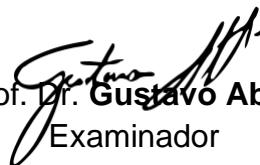
Prof. Dr. **Pedro Guilherme Ribeiro Piccoli**  
Orientador



Prof. Dr. **Alex Sandro Quadros Weymer**  
Coorientador



Prof. Dr. **Alex Antônio Ferraresi**  
Examinador



Prof. Dr. **Gustavo Abib**  
Examinador

Uma vez que a cooperação humana em grande escala é baseada em mitos, a maneira como as pessoas cooperam pode ser alterada modificando-se os mitos – contando-se histórias diferentes.

Harari, 2015.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pela criação de todas as coisas.

À minha família, pelo incentivo, paciência e apoio.

Ao Sistema Ocepar, pela oportunidade, incentivo e apoio.

Aos Professores da PUC PR, por mostrar caminhos para novos conhecimentos.

A todos os colegas, pelo apoio oferecido.

Muito obrigado!

## RESUMO

O objetivo do presente estudo é propor um modelo organizacional alternativo para capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná, considerando a dificuldade de capitalização e as evidências de conversão das fontes de recursos do crédito rural com taxas de juros subsidiadas para taxas de juros livres. Para esse propósito, foram levantados, com base na literatura, os modelos organizacionais e fontes de capital existentes para cooperativas agropecuárias. Após análise, propõe-se um modelo organizacional alternativo para capitalização e desenvolvimento, por meio da criação de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio, instituição não cooperativa, capaz de captar recursos próprios e de terceiros, para autofinanciar e fomentar a capitalização, o crescimento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná. O referencial teórico pesquisado, embora não aprofunde em estudos semelhantes a esta proposição, apresenta o problema da capitalização das cooperativas em geral e indica necessidade de desenvolver alternativas que possibilitem a continuidade e sustentabilidade dessas organizações. O quadro teórico-empírico se apoia nas perspectivas de elevação das taxas de custo de captação e na redução de oferta de recursos controlados e subsidiados pelo Tesouro Nacional, principal fonte de financiamento para investimento e custeio utilizados atualmente pelas cooperativas agropecuárias. O modelo proposto foi aprimorado com a opinião dos especialistas a partir das discussões realizadas. A metodologia de pesquisa aplicada é a Técnica Delphi, considerada pela literatura como uma técnica de pesquisa qualitativa e adequada para questões complexas, quando não encontrado dados históricos. A análise de conteúdo é aplicada para fundamentar os achados e permitir inferências e conclusões em torno do objeto de estudo. Os achados revelam que os especialistas conhecem e percebem o problema de capitalização das cooperativas agropecuárias; que são favoráveis a novas alternativas para captação de recursos como *joint venture* e *holdings*, mas não simpatizam com a ideia de abertura de capital para não membros. As discussões revelam também posicionamento de aprovação à proposta de criação de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio (SCFIA), como modelo alternativo proposto e consideram que as cooperativas de crédito não conseguem atender as demandas de capital para investimentos das cooperativas agropecuárias, seja por questões regulatórias de limitação do patrimônio de referência, como também por estratégias de ofertas de crédito no varejo, que possibilitam melhor remuneração.

**Palavras-chave:** Modelo Alternativo. Cooperativas. Capitalização. Recursos. Financiamentos.  
Custo de captação.



## ABSTRACT

The aim of the present study is to propose an alternative organizational model for capitalization and development of agricultural cooperatives in the State of Paraná, considering the difficulty of capitalization and the evidence of conversion of sources of funds from agricultural credit with subsidized interest rates to free interest rates. In this regard, based on the literature, the existing organizational models and sources of capital for agricultural cooperatives were raised. After analysis, an alternative organizational model for capitalization and development was proposed, through the creation of an agribusiness credit, financing and investment society, a non-cooperative institution, capable of raising its own and third parties' resources, to self-finance and promote capitalization, growth and development of agricultural cooperatives in Paraná. The researched theoretical framework, although it does not delve into studies similar to this proposition, presents the problem of the capitalization of cooperatives in general and indicates the need to develop alternatives that enable the continuity and sustainability of these organizations. The theoretical-empirical framework is based on the prospects for raising funding cost rates and reducing the supply of resources controlled and subsidized by the National Treasury, the main source of financing for investment and funding currently used by agricultural cooperatives. The proposed model was improved with the opinion of experts based on the discussions held. The applied research methodology was the Delphi Technique, considered by the literature as a qualitative research technique and suitable for complex issues, when historical data is not found. Content analysis was applied to support the findings and allowed inferences and conclusions about the purpose of this study. Findings reveal that specialists are aware and understand the agricultural cooperative capitalization problem; being favorable to new alternatives aimed at fund raising, such as joint ventures and holdings, however not pleased with the idea of IPOs to non-members. Discussions also reveal an approval stance to the creation of an agricultural credit, financing and investment society as an alternative to the current model, considering that credit cooperatives are not able to meet funding demand for investment in agricultural and livestock industries, due to either regulatory issues on limiting reference assets, as well as retail credit offering strategies, that allow for improved returns.

**Keywords:** Alternative Model; Cooperatives; Capitalization; Resources; Financing; Funding Cost.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelos alternativos cooperativos: uma perspectiva de direitos de propriedade ...	45
Figura 2 - Etapas da análise de conteúdo .....	57
Figura 3 - Modelo organizacional atual.....	58
Figura 4 - Modelo organizacional alternativo propositivo .....	61
Figura 5 - Relação entre categorias .....	67
Figura 6 - Estrutura de códigos do grupo II .....	74
Figura 7 - Estrutura de códigos do grupo III .....	75
Figura 8 - Estrutura de códigos do grupo IV .....	76
Figura 9 - Estrutura de códigos do grupo V (vantagens).....	77
Figura 10 - Estrutura de códigos do grupo V (desvantagens) .....	78
Figura 11 - Rede de categorias utilizadas na primeira rodada de discussões .....	79
Figura 12 - Questões relacionadas à categoria novas alternativas.....	81
Figura 13 - Questões relacionadas à categoria modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável .....	82
Figura 14 - Questões relacionadas à categoria capitalização .....	84
Figura 15 - Questões relacionadas à categoria visão do problema.....	85
Figura 16 - Questões relacionadas à categoria intercooperação.....	86
Figura 17 - Questões relacionadas à categoria conflito de interesse .....	88
Figura 18 - Questões relacionadas à categoria desconfiança .....	89
Figura 19 - Questões relacionadas à categoria legislação .....	90
Figura 20 - Questões relacionadas à categoria taxas de juros .....	92
Figura 21 - Questões relacionadas à categoria princípios .....	93
Figura 22 - Questões relacionadas à categoria confiança.....	94
Figura 23 - Estrutura de aferição de consenso ou dissenso .....	96
Figura 24 - Rede de categorias utilizadas na segunda rodada de discussões .....	98
Figura 25 - Respostas associadas às categorias da primeira rodada de discussões .....	109
Figura 26 - Respostas associadas às categorias da segunda rodada de discussões.....	111

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Estrutura de capital das cooperativas agropecuárias do Paraná.....	21
Gráfico 2 - Composição do capital próprio das cooperativas agropecuárias do Paraná.....	22
Gráfico 3 - Alavancagem financeira das cooperativas agropecuárias do Paraná.....	23
Gráfico 4 - Destinação de recursos obrigatórios MCR 6.2.....	26
Gráfico 5 - Comparação taxas economia x crédito rural .....	27
Gráfico 6 - Comparação taxas economia x procap-agro .....	28
Gráfico 7 - Evolução de recursos com taxas livres x recursos com taxas controladas.....	28
Gráfico 8 - Faixa etária dos especialistas .....	73

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados gerais das cooperativas agropecuárias do Paraná.....	20
Tabela 2 - Taxas de encargos das principais linhas de crédito .....	24
Tabela 3 - Representatividade da amostra de cooperativas selecionadas.....	51
Tabela 4 - Categorias, significados, elementos constitutivos e referências.....	65
Tabela 5 - Relação de códigos associados às questões de discussões .....	68
Tabela 6 - Frequência de citações de categoria por especialista - 1ª rodada de discussões .....	80
Tabela 7 - Frequência de respostas para vantagens .....	97
Tabela 8 - Frequência de respostas para desvantagens.....	97
Tabela 9 - Frequência de citações de categoria por especialista – 2ª rodada de discussões.....	99
Tabela 10 – Citações para a categoria novas alternativas - 1ª rodada de discussões .....	135
Tabela 11 - Citações para a categoria modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável - 1ª rodada de discussões.....	136
Tabela 12 - Citações para a categoria capitalização - 1ª rodada de discussões .....	136
Tabela 13 - Citações para a categoria visão do problema - 1ª rodada de discussões .....	137
Tabela 14 - Citações para a categoria intercooperação - 1ª rodada de discussões .....	137
Tabela 15 - Citações para a categoria conflito de interesse - 1ª rodada de discussões.....	138
Tabela 16 - Citações para a categoria desconfiança - 1ª rodada de discussões .....	138
Tabela 17 - Citações para a categoria legislação - 1ª rodada de discussões .....	138
Tabela 18 - Citações para a categoria taxas de juros - 1ª rodada de discussões.....	139
Tabela 19 - Citações para a categoria princípios - 1ª rodada de discussões .....	139
Tabela 20 - Citações para a categoria confiança - 1ª rodada de discussões .....	139
Tabela 21 - Citações para a categoria modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável - 2ª rodada de discussões.....	140
Tabela 22 - Citações para a categoria novas alternativas - 2ª rodada de discussões .....	140
Tabela 23 - Citações para a categoria capitalização - 2ª rodada de discussões .....	141
Tabela 24 - Citações para a categoria taxas de juros - 2ª rodada de discussões .....	141
Tabela 25 - Citações para a categoria legislação - 2ª rodada de discussões .....	142
Tabela 26 - Citações para a categoria intercooperação - 2ª rodada de discussões .....	142
Tabela 27 - Citações para a categoria conflito de interesse - 2ª rodada de discussões.....	143
Tabela 28 - Citações para a categoria desconfiança - 2ª rodada de discussões .....	143
Tabela 29 - Citações para a categoria visão do problema - 2ª rodada de discussões .....	143

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	O PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVO DA PESQUISA.....	17
1.2.1	Objetivo geral .....	17
1.2.2	Objetivo específico .....	17
1.3	JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA .....	17
1.3.1	Estrutura de capital e patrimonial das cooperativas agropecuários do Paraná .....	19
1.3.2	Recursos e fontes subsidiadas.....	24
1.3.3	Proposição de modelo organizacional alternativo .....	29
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	29
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>31</b>
2.1	SOCIEDADES COOPERATIVAS .....	31
2.2	O PROBLEMA DO CAPITAL COOPERATIVO .....	31
2.3	A NATUREZA DAS RESERVAS NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS .....	36
2.4	CRÉDITO RURAL.....	38
2.5	SOLUÇÕES ALTERNATIVAS.....	40
2.6	DISRUPÇÃO DO MODELO TRADICIONAL.....	43
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>47</b>
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	47
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	48
3.2.1	Finalidade da pesquisa .....	48
3.2.2	Método da pesquisa .....	48
3.2.3	Delimitação da pesquisa .....	50
3.2.4	Etapas da coleta de dados .....	54
3.2.5	Tratamento dos dados .....	54
3.2.6	Procedimento metodológico .....	55
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>58</b>
4.1	CONTEXTO DE REFERÊNCIA: O MODELO ORGANIZACIONAL ATUAL ....	58
4.2	O MODELO ORGANIZACIONAL ALTERNATIVO PROPOSITIVO .....	59
4.3	VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	62
4.4	AMPARO LEGAL AO MODELO ALTERNATIVO PROPOSTO.....	62
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DE CONTEÚDO .....</b>	<b>64</b>

5.1	CONSTRUÇÃO DE CATEGORIAS, SIGNIFICADOS E REFERÊNCIAS.....	64
5.1.1	Relação possível entre as categorias.....	66
5.1.2	Codificação para aplicação no software Atlas.ti.....	68
5.2	ESPECIALISTAS PARTICIPANTES DAS DISCUSSÕES .....	71
5.2.1	Participações da primeira rodada de discussões .....	71
5.2.2	Participações da segunda rodada de discussões.....	71
5.3	ESTRUTURA DE DISCUSSÕES DA PRIMEIRA RODADA.....	71
5.3.1	Dados Gerais dos participantes.....	72
5.3.2	Compromisso dos participantes – grupo II.....	73
5.3.3	Modelos organizacionais encontrados na literatura – grupo III .....	74
5.3.4	Modelo organizacional alternativo propositivo – grupo IV .....	75
5.3.5	Vantagens e desvantagens – grupo V .....	77
5.4	ANÁLISE DO RESULTADO DA PRIMEIRA RODADA DE DISCUSSÕES.....	78
5.4.1	Rede de categorias .....	78
5.4.2	Frequência de citações de categoria por especialista.....	79
5.4.3	Análise das citações dos especialistas por categoria .....	80
5.4.4	Inferências da primeira rodada de discussões.....	94
5.4.5	Frequência de respostas por questão.....	95
5.4.6	Frequência de respostas para vantagens e desvantagens .....	96
5.5	ESTRUTURA DE DISCUSSÕES DA SEGUNDA RODADA.....	97
5.6	ANÁLISE DO RESULTADO DA SEGUNDA RODADA DE DISCUSSÕES.....	98
5.6.1	Análise das citações dos especialistas por categoria .....	100
5.6.2	Inferências da segunda rodada de discussões .....	106
5.7	CONCLUSÕES OBSERVADAS NA PRIMEIRA RODADA DE DISCUSSÃO ..	107
5.8	CONCLUSÕES OBSERVADAS NA SEGUNDA RODADA DE DISCUSSÃO ..	110
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>112</b>
6.1	CONTRIBUIÇÕES.....	112
6.2	LIMITAÇÕES .....	113
6.3	SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS .....	114
6.4	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	114
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>116</b>
	<b>Apêndice A – Comunicação Prévia com Especialistas.....</b>	<b>121</b>
	<b>Apêndice B – Questões da Primeira Rodada de Discussões .....</b>	<b>122</b>
	<b>Apêndice C – Acesso às Questões de Discussões.....</b>	<b>130</b>

<b>Apêndice D – Questões da Segunda Rodada de Discussões.....</b>	<b>131</b>
<b>Apêndice E – Citações Descritivas dos Especialistas.....</b>	<b>135</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O problema de capitalização das cooperativas se apresenta como um fenômeno de demanda global, a ponto da International Co-operative Alliance (ICA) publicar em 2012, ano internacional do cooperativismo, um documento sobre capital cooperativo, com o título “*El Dilema del Capital en las Cooperativas*” (ICA, 2012). O documento apresentou um “Plano para uma Década Cooperativa”. O plano estabeleceu uma estratégia com cinco pilares: Participação, Sustentabilidade, Identidade, Marcos Legais e Capital.

Para orientar o trabalho com o pilar capital, a ICA criou, no final de 2012, a Comissão de Peritos em Capital Cooperativo para considerar os problemas e desafios enfrentados pelas cooperativas em relação ao acesso e manutenção de capital, em particular “obter capital cooperativo confiável, garantindo ao mesmo tempo, controle pelos membros” (Bardswick, 2016, p. 8).

Após a crise financeira global de 2008, as instituições financeiras, em particular, enfrentaram uma intensificação das exigências regulatórias em relação à adequação de capital.

Chieh e Weber (2016) destacam os problemas para acessar capital em montante adequado e suficiente devido à natureza reembolsável das cotas partes aportadas pelos sócios, como também à suposta falta de atrativo econômico das cooperativas em relação a outras formas de empresas, embora os conceitos fundamentais de afiliação voluntária e aberta, o controle democrático dos membros, o interesse limitado sobre o capital e distribuição dos excedentes baseado nas transações, têm persistido ao longo de toda história do cooperativismo moderno.

Roelants (2016), ao discutir a formação de capital nas cooperativas industriais e de serviços, aponta que uma importante relação com o terceiro princípio cooperativo<sup>1</sup>, inclui tanto capital social nominal como as reservas, como elementos centrais de gestão financeira gerados pelo próprio movimento cooperativo. Outro aspecto relevante na formação de capital está relacionado com a estrutura organizacional das cooperativas. O capital social nominal geralmente é formado por pessoas interessadas no controle e gestão democrática da empresa cooperativa, como forma de resolver determinadas necessidades e aspirações ligadas à sua produção ou trabalho.

O capital nominal dos associados tem a ver com o fato de que as pessoas ou entidades são os proprietários e controlam a cooperativa, são partes interessadas (*stakeholders*), em vez

---

<sup>1</sup> Terceiro princípio: Participação econômica dos membros.



de acionistas (*shareholders*), que investem capital para obter rentabilidade, enquanto as pessoas se tornam parceiros das cooperativas para resolver certas necessidades relacionadas à produção, no caso das cooperativas industriais, ou de trabalho, no caso das cooperativas de serviços. O capital nominal, portanto, tem a função de promover os investimentos necessários para atender às expectativas de seus membros, mas estes não aportam todo o recurso necessário.

Ao fazer um recorte para cooperativas agropecuárias do Paraná observa-se as mesmas dificuldades de capitalização para investimentos em projetos de expansão. O crescimento e desenvolvimento dessas cooperativas tem se sustentado por meio de capital de terceiros, cujas fontes, em boa parte, são recursos com taxas subsidiadas pelo Tesouro Nacional, que apresenta sinais claros de redução e, ao mesmo tempo, a oferta de recursos com taxas livres, oferecendo maior resistência pelas cooperativas na captação para investimentos em novos projetos.

Em um ambiente de mercado competitivo é essencial dispor de recursos para novos investimentos em tecnologias, estruturas de recebimento e industrialização da produção, bem como em serviços cada vez mais especializados em logística e comercialização, seja com recursos próprios ou com recursos de terceiros dispostos a financiar os projetos da sociedade cooperativa.

Vislumbra-se um cenário de preocupação no médio e longo prazo para um setor estratégico na produção da cadeia alimentar, que poderá afetar a geração e melhoria de renda para o produtor cooperado, a geração de novos postos de trabalho, a economia local e do Estado, razão pelo qual se propõe esse estudo como alternativa subjacente aos problemas de capitalização apontados, apresentada no problema de pesquisa.

## **1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA**

O problema de pesquisa decorre da forte dependência de capital próprio e de terceiros, em especial de empréstimos e financiamentos para financiar as operações das cooperativas agropecuárias paranaenses. Outro fator relevante reside no modelo societário brasileiro, que restringe as cooperativas abrir seu capital a terceiros e, até mesmo, de possibilitar investimentos de fontes externas, a exemplo de investidores ou fundos de investimentos estrangeiros.

A partir das considerações precedentes, tendo como pano de fundo, o problema de capitalização e a capacidade de autofinanciamento do segmento para médio e longo prazo, pretende-se analisar neste estudo o seguinte problema:

**Que tipo de modelo organizacional alternativo poderá atender a demanda de recursos para capitalização, financiamento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná?**

Busca-se explorar na literatura modelos organizacionais existentes, que sirva de inspiração para propor um modelo organizacional alternativo que seja atrativo na captação de recursos para atender a demanda de capital para capitalização, investimento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná, com aval de especialistas, contribuindo na solução do problema de capitalização e financiamento e, que seja compatível com a legislação brasileira que regula o modelo a ser apresentado.

## **1.2 OBJETIVO DA PESQUISA**

Identificar com base na literatura modelos organizacionais de capitalização e apresentar um modelo alternativo para capitalização e financiamento de demandas de capital para desenvolvimento e crescimento do cooperativismo.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Apresentado o problema da pesquisa e baseado nas referências da literatura, este estudo tem como objetivo propor um modelo organizacional alternativo de captação de recursos para capitalização, financiamento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná, compatível com a legislação brasileira que regulamenta o modelo a ser proposto.

### **1.2.2 Objetivo específico**

Para o alcance do objetivo geral, este estudo desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- a) analisar os modelos organizacionais e as fontes de financiamentos das operações de cooperativas agropecuárias;
- b) identificar características de um modelo organizacional alternativo para capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná;
- c) propor um modelo organizacional alternativo para capitalização, financiamento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná, com aval de especialistas.

## **1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA**

A legislação cooperativista (Lei n. 5.764, 1971) preconiza que o capital próprio das cooperativas provém da integralização de quotas partes pelos associados, como também pela formação de fundos ou reservas a partir de resultados positivos denominados de sobras. Outra forma complementar, geralmente aprovada e disposta no estatuto social, é a retenção de um

percentual sobre a produção do cooperado com fim específico de aumento de capital. Entretanto, essas fontes de capital próprio não têm sido suficientes para a demanda de capital das cooperativas agropecuárias paranaenses, limitando seu crescimento e desenvolvimento.

O cenário sugere, portanto, reflexões da governança cooperativa no sentido de criar mecanismos para fortalecer o processo de capitalização e enfrentar os desafios de crescimento e desenvolvimento da cooperativa e dos membros, sem desnaturar os princípios doutrinários fundamentais.

A formação de capital próprio por meio de integralização de quotas partes de capital não tem demonstrado grandes avanços, em especial nas cooperativas agropecuárias do Paraná, e ainda, as reservas de sobras tem apresentado sinais de redução em relação ao montante de capital aplicado em ativos.

Para essas cooperativas, que buscam crescimento e desenvolvimento para se manter competitiva no mercado, o acesso ao capital de terceiros é a alternativa restante, porém, as taxas para captação desses recursos são referências balizadoras de desempenho econômico e conseqüentemente, de decisão de captar ou não. Setores do agronegócio observam que as fontes de recursos incentivadas do crédito rural tendem a reduzir. O informe Paraná cooperativo publicado diariamente pelo Sindicato e Organização das Cooperativas do Paraná (OCEPAR) destacou que:

A intenção do governo de reduzir os subsídios que garantem juros mais baixos no crédito rural deve se refletir no Plano Safra 2019/2020, que trará o montante de recursos e as condições de financiamento para o ciclo de produção que começa em julho. Tradicionalmente, o plano Safra é anunciado entre o fim de maio e o mês de junho. As discussões ainda não começaram, mas o novo presidente do Banco do Brasil, Rubem Novaes, já sinalizou que a dinâmica tende a mudar. O próprio setor acredita que a tendência é de que os juros caminhem para valores próximos dos cobrados hoje no mercado (OCEPAR, 2019).

Em notícia veiculada pelo jornal O Estado de São Paulo (2019) a Ministra da Agricultura, Sra. Tereza Cristina, destacou a preocupação do agronegócio em razão da redução da oferta de crédito com taxas subsidiadas pelo Tesouro Nacional e sinalizou para mudanças, afirmando que a equipe econômica do atual governo está desenhando um novo modelo de financiamento do setor agrícola.

É um cenário que impacta fortemente as decisões estratégicas das cooperativas, porque reverbera o dilema entre expandir as fontes de capital próprio e continuar apostando na disponibilidade de recursos de terceiros através do crédito rural com taxas subsidiadas.

Percebe-se uma lacuna que pode dificultar ou até paralisar projetos de expansão e novos investimentos pelas cooperativas, por escassez de recursos de médio e longo prazo a taxas mais atrativas em relação às taxas gerais de mercado, surgindo dessa lacuna, o problema de pesquisa como proposta alternativa de solução estratégica para as cooperativas agropecuárias do Paraná.

### **1.3.1 Estrutura de capital e patrimonial das cooperativas agropecuários do Paraná**

Não é o objetivo deste item, fazer uma análise ampla da estrutura de capital das cooperativas, mas apenas observar sua composição e variação ao longo de um período, bem como de outros elementos, que auxiliam na compreensão do problema de capitalização destas organizações, objeto deste estudo.

A estrutura de capital é compreendida como as fontes de recursos que financiam as operações. “A estrutura de capital de uma empresa refere-se à composição de seu financiamento de curto e longo prazo proveniente de capital próprio (patrimônio líquido) e de capital de terceiros (exigível)” (Teixeira, Prado, & Ribeiro, 2011, p. 68).

As cooperativas agropecuárias do Paraná têm se destacado como um forte propulsor das economias locais e regionais, por meio da organização dos produtores, da disponibilização de tecnologias e insumos, do financiamento, do recebimento e armazenagem, da industrialização e comercialização da produção. De acordo com a OCEPAR/Autogestão (2018), os principais dados das 61 cooperativas agropecuárias entre 2009 e 2018 e sua variação nominal dos últimos 10 anos são observados na Tabela 1.

As vendas totais (VT) dessas cooperativas totalizaram R\$70,38 bilhões em 2018, com crescimento de 236,2%. Os ativos totais (AT) somaram R\$52,10 bilhões, com crescimento de 241,0%. O capital próprio (CP) ficou em R\$18,76 bilhões, com crescimento de 212,2%. O capital de terceiros (CT) totalizou R\$33,34, com crescimento de 259,7%, dos quais R\$20,32 bilhões são empréstimos e financiamentos (EF), que aumentaram 245%. O total de associados (Assoc) foi de 165,7 mil, com crescimento de 52,6% e o total de empregos ocupados (Func) foi de 82,4 mil, com aumento de 55,3%. As vendas médias por associado (VMA) foram de R\$424,65 mil e tiveram um crescimento de 120,4%.

O maior crescimento do capital de terceiros (CT), seguido do crescimento dos empréstimos e financiamentos (EF) captados de instituições financeiras, indica que o crescimento das cooperativas está sendo financiado em maior proporção por capital de terceiros.

**Tabela 1 - Dados gerais das cooperativas agropecuárias do Paraná**

Dados	VT <sup>1</sup>	AT <sup>1</sup>	CP <sup>1</sup>	CT <sup>1</sup>	EF <sup>1</sup>	Assoc <sup>2</sup>	Func <sup>2</sup>	VMA <sup>2</sup>
2018	70,38	52,10	18,76	33,34	20,32	165,7	82,4	424,65
2009	20,93	15,28	6,01	9,27	5,89	108,6	53,1	192,69
Var 2009 x 2018 (%)	236,2	241,0	212,2	259,7	245,0	52,6	55,3	120,4

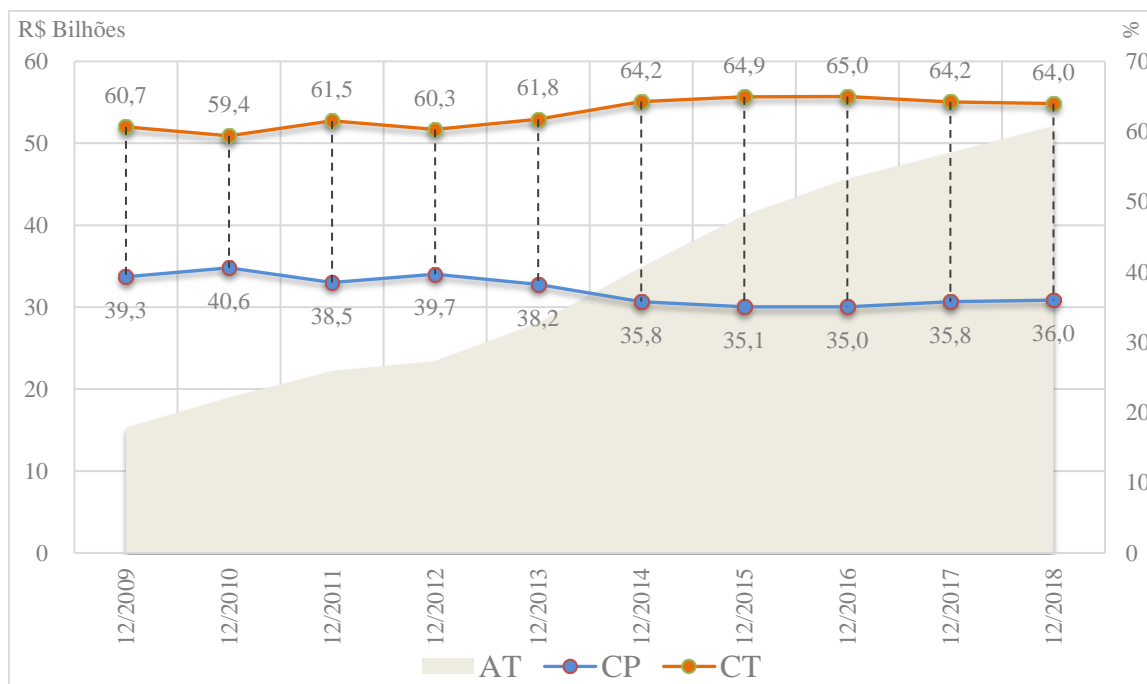
*Nota.* 1 em R\$ bilhões. 2 em mil  
 Fonte: OCEPAR/Autogestão (2018).

A continuidade do desenvolvimento das economias locais e regionais por meio das cooperativas agropecuárias paranaenses demanda novos investimentos em tecnologias, estruturas de recebimento, armazenagem e industrialização da produção, bem como em serviços cada vez mais especializados em logística e comercialização. Neste contexto, é relevante considerar o tipo de fontes de capital que as cooperativas poderão dispor para tais investimentos.

O Gráfico 1 demonstra a estrutura de capital das 61 cooperativas agropecuárias do Paraná, nos últimos 10 anos.

A proporção do capital de terceiros, que considera as obrigações com associados, fornecedores, funcionários, instituições financeiras e tributos e encargos a recolher, é historicamente maior em relação ao capital próprio, formado pelas quotas partes de capital dos associados e reservas legais e estatutárias.

Observa-se que a proporção de capital próprio (CP) apresenta tendência de redução ao longo dos últimos 10 anos. Em 2009 era de 39,3% e em 2018 passou para 36%, enquanto o capital de terceiros (CT) era 60,7% em 2009 e passou para 64% em 2018, indicando que o desenvolvimento e crescimento das cooperativas agropecuárias do Paraná estão sendo financiados em maior proporção por capital de terceiros.



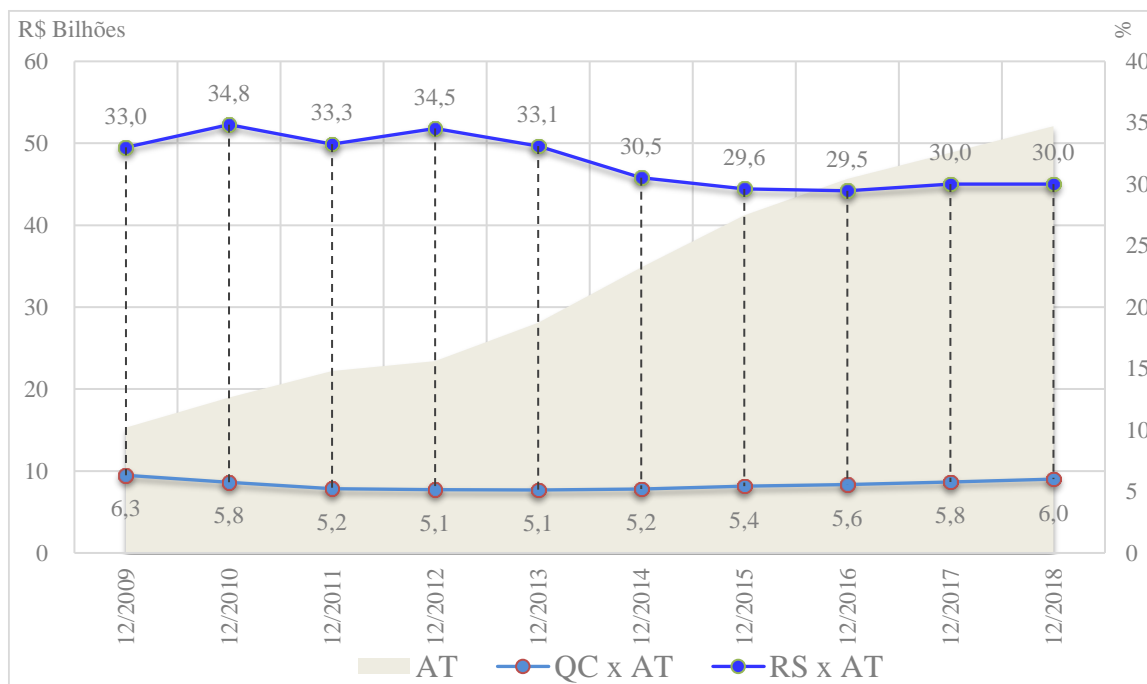
**Gráfico 1 - Estrutura de capital das cooperativas agropecuárias do Paraná**

Fonte: OCEPAR/Autogestão (2018).

Expandir o volume de recursos próprios é um desafio, porque depende de capitalização das cooperativas, seja por meio de integralização de novas quotas partes de capital pelos associados ou por meio de retenção de resultados positivos (sobras).

O Gráfico 2 demonstra a composição do capital próprio das 61 cooperativas agropecuárias paranaenses ao longo dos últimos 10 anos. De acordo com a OCEPAR/Autogestão (2018), a representatividade das quotas de capital (QC) em relação ao ativo total (AT) foi de 6,3% em 2009 e reduziu levemente para 6,0% em 2018.

As reservas de sobras (RS) também apresentam comportamento de ligeira redução, variando de 33,0% em 2009 para 30% em 2018 em relação ao ativo total (AT). Este fato indica dificuldades de ampliar o capital próprio das cooperativas agropecuárias do Paraná, seja por aumento das quotas partes de capital dos associados, como também por meio de destinação de sobras para fundos e reservas, corroborando com o problema de capitalização apresentado no problema de pesquisa.

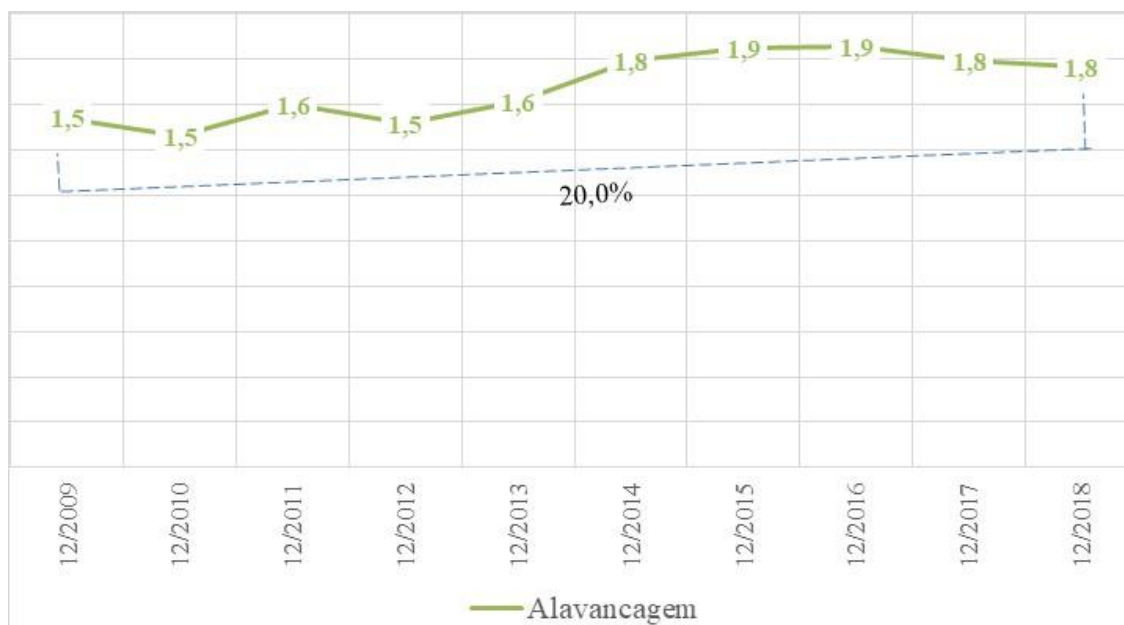


**Gráfico 2 - Composição do capital próprio das cooperativas agropecuárias do Paraná**  
 Fonte: OCEPAR/Autogestão (2018).

A alavancagem financeira das cooperativas é aqui utilizada para fins de observação da dimensão da estrutura de capital de terceiros em relação capital próprio. A alavancagem financeira é uma forma de verificar a capacidade de uma organização utilizar fontes de recursos de terceiros, ou seja, o seu endividamento, em relação ao capital próprio.

De acordo com Teixeira et al. (2011, p. 69), “a alavancagem pode ser calculada pela razão entre os recursos de terceiros permanentes (passivo oneroso) e os recursos próprios permanentes (patrimônio líquido), ou, mais simplesmente abordada como  $\frac{P}{PL}$ ”.

O Gráfico 3 demonstra a alavancagem financeira, calculada pela relação entre capital de terceiros e capital próprio, das 60 cooperativas agropecuárias do Paraná nos últimos 10 anos. O capital de terceiros era de 1,5 vezes o capital próprio ao final de 2009 e passou para 1,8 vezes ao final de 2018, representando um aumento de 20% ao longo do período. Observa-se, também neste aspecto, a tendência de crescimento da proporção do capital de terceiros nas operações das cooperativas e desperta como um bom tema para outros estudos relacionados às teorias da estrutura de capital como vantagens e desvantagens de se utilizar maior ou menor proporção das fontes de capital de terceiros para financiar projetos de investimentos e desenvolvimento do cooperativismo paranaense.



**Gráfico 3 - Alavancagem financeira das cooperativas agropecuárias do Paraná**

Fonte: OCEPAR/Autogestão (2018).

As teorias da estrutura de capital das empresas, em seu estudo precursor denominado *The cost of capital, corporate finance and theory of investment*, Modigliani e Miller (1958, como citado em Martins, Goes, Shikida, Gimenes, & Piacenti, 2015) aplicaram conceitos derivados das análises de economias nacionais para finanças corporativas. Desde então, tem surgido muitos estudos na área de finanças corporativas, entre eles, destacam-se duas significativas contribuições teóricas: *trade-off* e *pecking order*.

De acordo com Myers (1984, como citado em David, Nakamura, & Bastos, 2009, p. 134),

A teoria do *trade-off* defende que a estrutura ótima de capital de uma empresa é determinada por meio do balanceamento dos efeitos dos impostos sobre as dívidas e dos custos de falência associados à alavancagem, portanto uma empresa eleva o seu endividamento até o ponto em que o benefício fiscal marginal sobre a dívida adicional for compensado pelo aumento do valor presente dos custos de dificuldades financeiras. A teoria do *pecking order* prescreve que as empresas optam por recursos de forma hierárquica, selecionando inicialmente as fontes internas e posteriormente as externas de maior facilidade e menor custo, e finalmente as externas de maior dificuldade e maior custo.

Corroboram com esta análise, os estudos de Kaveski, Zittei e Scaprin (2014) sobre os fatores determinantes da estrutura de capital das empresas de capital aberto da América Latina.

Ao analisar a teoria do *trade-off* para as sociedades cooperativas no Brasil, deve considerar que os efeitos dos impostos recaem apenas sobre a proporção do resultado com terceiros (ato não cooperativo), porque não incide impostos sobre o resultado do ato



cooperativo. Pressupõe, portanto, que o benefício fiscal não é relevante na composição da estrutura ótima de capital. A teoria do *pecking order* aplicada às sociedades cooperativas requer as seguintes considerações: a) as cooperativas podem pagar juros de até 12% ao ano sobre as quotas de capital integralizadas, ao optar pelas fontes internas. Contudo, as destinações de resultados positivos (sobras) para reservas e fundos obrigatórios não são remuneradas, constituindo-se na melhor fonte interna de capital; b) a ordem de preferência para as fontes externas concentra-se nas linhas de recursos do crédito rural a taxas subsidiadas pelo Tesouro Nacional, conforme é demonstrado adiante; c) alternativamente, restam as linhas de crédito a taxas livres.

### 1.3.2 Recursos e fontes subsidiadas

As cooperativas agropecuárias paranaenses têm captado recursos de crédito rural para investimentos próprios e para repasse ao custeio das atividades econômicas de seus membros, cujas taxas de encargos financeiros têm sido mais favorecidas, como incentivo à produção agroindustrial, conforme observa-se na Tabela 2.

As principais linhas de créditos subsidiadas pelo Tesouro Nacional atualmente são: Para custeio: Pronamp para pequenos produtores e para os demais produtores. Para investimentos pelas cooperativas: Moderfrota, Programa PCA Armazenagem e Prodecoop. Para investimentos pelos produtores rurais: Programa ABC, Inovago, Pronamp, Moderinfra e Moderagro. Para capitalização da cooperativa: Procap-Agro. Entretanto, há sinais claros de mudanças nos incentivos suportado pelo Tesouro Nacional, por meio de redução de fontes de recursos com taxas subsidiadas e, ao mesmo tempo, a oferta de fontes de recursos com taxas livres.

Outro problema já percebido pelo setor é que mesmo as fontes de recursos ofertadas com taxas controladas, estão se tornando mais onerosas quando comparadas com a estabilidade da economia brasileira, a exemplo da taxa Selic (Sistema Especial de Liquidação e de Custódia), e do IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo). A Tabela 2 mostra as taxas de encargos aplicadas para as safras de 2015/2016 a 2019/2020.

**Tabela 2 - Taxas de encargos das principais linhas de crédito**

Finalidade	Safras				
	2019/2020	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016
<b>Custeio</b>					
Pronamp	6,00	6,00	7,50	8,50	7,75
Demais produtores	8,00	7,00	8,50	9,50	8,75
<b>Investimento</b>					
	<b>2019/2020</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2017/2018</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2015/2016</b>

Moderfrota	8,5/10,5	7,5/9,5 <sup>(1)</sup>	7,5/10,5	8,5/10,5	7,5/9,5
Programa ABC	7,0/5,25	6,0/5,25 <sup>(2)</sup>	7,50	8,5/8,0	8,0/7,5 <sup>(4)</sup>
Programa PCA	7,0/6,0	6,0/5,25 <sup>(3)</sup>	6,50	8,50	7,50
Inovagro	7,00	6,00	6,50	8,50	7,50
Pronamp	7,00	6,00	7,50	8,50	7,50
Moderinfra	8,00	7,00	7,50	8,50	8,75/7,5 <sup>(5)</sup>
Moderagro	8,00	7,00	8,50	9,50	8,75
Prodecoop	8,00	7,00	8,50	9,50	8,75
<b>Capitalização</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2017/2018</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2015/2016</b>
Procap-Agro	TLP + 3,7	TLP + 3,7	TJLP + 3,7	8,5/12,0	8,75/10,5 <sup>(6)</sup>

Fonte: MAPA (2019).

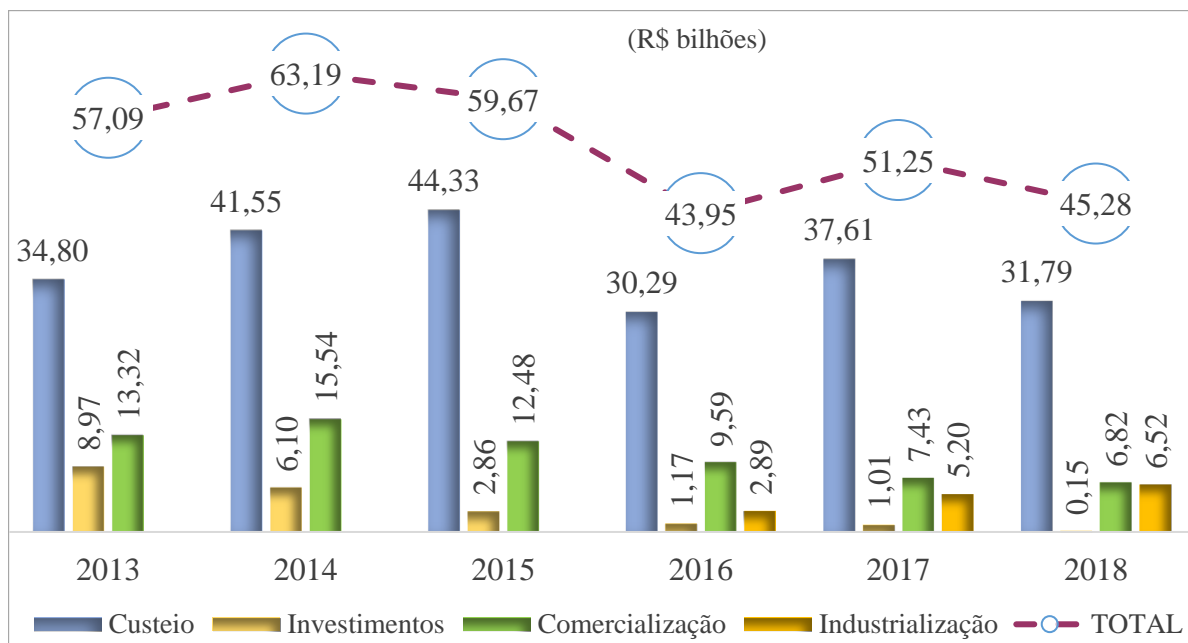
*Notas.* Safra 2018/2019: (1) 7,5% até 90 milhões de renda bruta anual; 9,5% acima de 90 milhões de renda bruta anual; (2) A taxa de 5,25% a.a. corresponde à adequação ambiental (Recuperação de Áreas de Reserva Legal e de Preservação Permanente); (3) A taxa de 5,25% a.a. corresponde a investimentos para a armazenagem de grãos de unidades com capacidade de até 6.000 toneladas. Safra 2015/2016: (4) 7,5% para Pronamp e 8,0% demais programas; (5) 7,5% para irrigação e 8,75% para armazenagem; (6) 8,75% até 20 milhões até 31/08/2015; 10,5% acima de 20 milhões a partir de 01/09/2015.

De acordo com dados do BACEN (2019a) os recursos obrigatórios destinados ao crédito rural<sup>2</sup> conforme determina o Manual de Crédito Rural, item 6.2 (MCR 6.2) indica tendência de redução, conforme observa-se no Gráfico 4.

Exceto os recursos destinados para industrialização, que passou a ser disponibilizado a partir de 2016, os demais reduziram. O volume de recursos obrigatórios destinados ao crédito rural passou de R\$57,09 bilhões em 2013 para R\$45,28 bilhões em 2018. Observa-se perda acumulada de mais de R\$11,8 bilhões, ou seja, cerca de 20,7% do volume de recursos. No mesmo período, os recursos destinados ao custeio reduziram em 8,6%, enquanto os recursos destinados a investimentos praticamente foram zerados. Os recursos destinados para comercialização reduziram 48,8% e, apenas os recursos direcionados para industrialização aumentaram de R\$2,89 bilhões em 2016 para R\$6,52 bilhões em 2018.

---

<sup>2</sup> Crédito Rural: considera-se Crédito Rural o suprimento de recursos financeiros, por instituições do Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), para aplicação exclusiva nas finalidades e condições estabelecidas no Manual de Crédito Rural (MCR). Fonte: Bacen



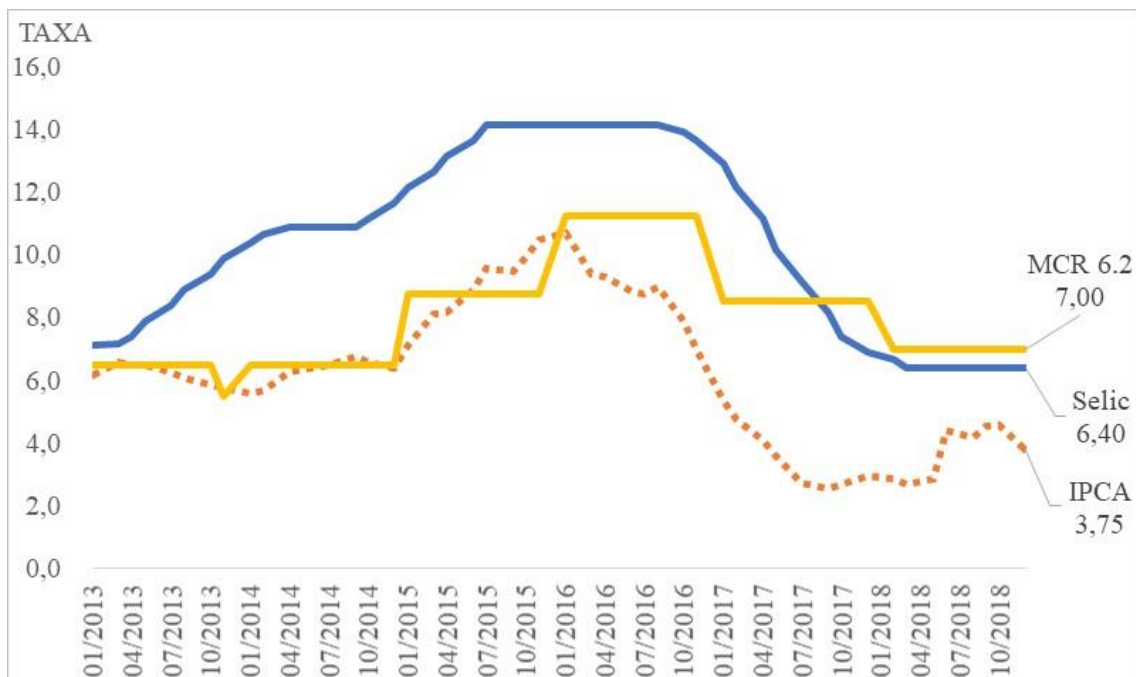
**Gráfico 4 - Destinação de recursos obrigatórios MCR 6.2**

Fonte: Bacen (2019a)

As taxas de encargos financeiros são outro fator que influencia a decisão de captar recursos de terceiros porque pode reduzir ou aumentar os custos financeiros na operação para o tomador, afetando a competitividade.

O Gráfico 5 apresenta evolução comparativa da taxa Selic (Sistema Especial de Liquidação e de Custódia), do IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) e da taxa de crédito rural para operações prevista no MCR 6.2. A trajetória de retração observada nos últimos três anos mostra uma inversão da curva entre a taxa para crédito rural do MCR 6.2, que era menor que a taxa Selic até o final do segundo trimestre de 2017, passando a manter-se acima da taxa Selic até o final de 2018. O IPCA, cuja trajetória até o final de 2015 e começo de 2016 era próximo da taxa de crédito rural do MCR 6.2, retrai de forma mais substancial até o final de 2018, mantendo importante descolamento da taxa de crédito rural do MCR 6.2.

Na prática, verifica-se que o custo de captação para crédito rural fechou em 2018 com taxa média de 7,0%, que comparada com a taxa Selic de 6,40%, ficou 9,4% acima e 86,7% acima quando comparada com o IPCA, que fechou com taxa de 3,75%.



**Gráfico 5 - Comparação taxas economia x crédito rural**

Fonte: Bacen (2019b)

Outra referência de elevação das taxas de captação pode ser verificada no comportamento da taxa do programa de capitalização de cooperativas agropecuárias (Procap-Agro), que é uma linha de recursos destinada a financiamento de capitalização e de capital de giro das cooperativas agropecuárias, conforme Resolução Bacen nº 3.979/2011, regulada pelo MCR capítulo 13. Observa-se elevação da taxa para esse programa no início de 2017, cuja composição foi alterada para uma taxa efetiva de juros composta pela Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP) acrescida de 3,7 (três inteiros e sete décimos) pontos percentuais ao ano, e posteriormente alterada para Taxa de Longo Prazo (TLP) para as operações contratadas a partir de 26/01/2018, conforme Resolução Bacen nº 4.625/2018.

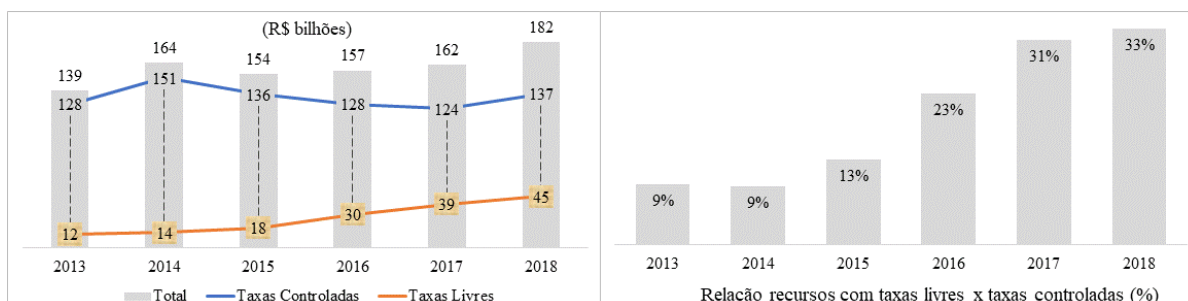
O Gráfico 6 apresenta o comportamento das taxas desde o início de 2013 e possibilita a seguinte análise ao final de 2018: a taxa para captação de recursos do Procap-Agro, historicamente abaixo da Selic, inverteu sua curva ao final do segundo trimestre de 2017 e corresponde a 1,6 vezes ( $10,22 \div 6,40$ ) comparada à taxa Selic e 2,73 vezes ( $10,22 \div 3,75$ ) comparada ao IPCA. Esse aumento de custo das taxas de captação, tanto para o crédito rural quanto para programas de capitalização afeta a competitividade das cooperativas agropecuárias paranaenses.



**Gráfico 6 - Comparação taxas economia x procap-agro**

Fonte: Bacen (2019b)

O gráfico 7 demonstra que o volume de recursos ofertados para crédito rural com taxas livres vem aumentando em relação ao volume de recursos com taxas controladas. Em 2013 o volume de recursos com taxas livres era de R\$12 bilhões e representava 9% do volume de recursos com taxas controladas. Desde 2016, observa-se crescimento acentuado do volume de recursos com taxas livres. Em 2018 o volume de recursos com taxas livres (R\$45 bilhões) já representava 33% em relação ao volume de recursos com taxas controladas, fato que preocupa o setor do agronegócio a médio e longo prazo, considerando a combinação verificada pelo custo de captação, cujas taxas superam a taxa Selic e o IPCA e o aumento de oferta de recursos com taxas livres.



**Gráfico 7 - Evolução de recursos com taxas livres x recursos com taxas controladas**

Fonte: Bacen (2019a)

O cenário demonstrado aponta para possíveis dificuldades, caso os preços de comercialização não consigam recompor às margens em razão do aumento das taxas de

financiamento. Este fato faz com o que o setor do agronegócio demande novos modelos de financiamento de suas atividades a médio e longo prazo, com taxas que permitam crescimento e desenvolvimento das cooperativas.

Neste sentido, justifica-se o objetivo deste estudo em propor um modelo organizacional alternativo de captação de recursos para capitalização, financiamento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná, por meio de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento. Diante da tendência política de reformas estruturais no Brasil para recuperar o equilíbrio fiscal, faz sentido vislumbrar menor oferta de recursos incentivados, ao mesmo tempo, cria um ambiente favorável para investimentos e ofertas de capital externo. O crédito rural e sua evolução é apresentado na fundamentação teórica.

### **1.3.3 Proposição de modelo organizacional alternativo**

É a partir do cenário apresentado que esse estudo pretende, como alternativa estratégica para as cooperativas agropecuárias do Paraná, propor a criação de sua própria instituição “financeira”, ou seja, uma sociedade de capital, por meio de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento (SCFIA), com objetivo de captar recursos para capitalização e financiamento de seus projetos de expansão e desenvolvimento, inclusive para, num segundo momento, analisar a possibilidade de ser uma fonte alternativa de recursos para investimentos e custeio das atividades dos membros das cooperativas, substituindo gradativamente a dependência de terceiros ou de fontes de recursos subsidiadas pelo Tesouro Nacional. Contudo, este estudo não tem a intenção de ser antagônico ao modelo de cooperativismo de crédito, tampouco espera-se pelo fim do crédito rural como fonte de recursos subsidiados.

## **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este trabalho está organizado em 6 capítulos. O primeiro foi reservado para a introdução ao tema da pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa teórica e prática desdobrada em estrutura de capital e patrimonial das cooperativas agropecuários do Paraná, recursos e fontes subsidiadas e proposição de modelo organizacional alternativo. No capítulo dois apresenta-se a fundamentação teórica sobre sociedades cooperativas, o problema do capital cooperativo, a natureza das reservas nas sociedades cooperativas, o crédito rural e sua evolução, as soluções alternativas e a ruptura do modelo tradicional. O capítulo três estabelece os procedimentos metodológicos, onde descreve-se a especificação do problema, o delineamento da pesquisa, subscritos na finalidade, no método, na delimitação, nas etapas de coleta e tratamento dos dados e no procedimento metodológico.

O capítulo quatro dedica-se a análise e discussão dos resultados, descreve o modelo organizacional atual, o modelo organizacional alternativo propositivo, as vantagens e desvantagens e o amparo legal ao modelo organizacional alternativo. O quinto capítulo apresenta a análise do conteúdo e as conclusões. A construção de categorias, significados e referências demonstra a estrutura de análise de conteúdo, desmembrada em especialistas participantes das discussões, estrutura de discussões da primeira e segunda rodada de discussões, análise do resultado da primeira e segunda rodada de discussões por meio de análises quantitativas (frequências) e qualitativas (descritivas), extraídos das respostas dos especialistas e as conclusões observadas durante o processo de análise de conteúdo. O capítulo seis apresenta as considerações finais do trabalho, destacando-se as contribuições, as limitações, as sugestões para estudos futuros e as implicações gerenciais.

Por fim, são apresentadas as referências que fundamentam este trabalho, bem como os apêndices, que complementam e explicam o relacionamento com os especialistas que participaram das discussões.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo são abordados conceitos centrais encontrados na literatura em torno do objeto de estudo, bem como outros temas subjacentes considerados relevantes, que nortearão a pesquisa.

### **2.1 SOCIEDADES COOPERATIVAS**

De acordo com a International Co-operative Alliance (ICA) (<https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>, recuperado em 31 de janeiro, 2019), uma cooperativa é definida como uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada.

Para Altman (2009) em geral, uma cooperativa compreende uma rede voluntária de indivíduos que possuem ou controlam um negócio que distribui benefícios com base no uso ou propriedade, onde a propriedade é amplamente ponderada igualmente entre os membros individuais.

Segundo Gide (1974 como citado em Schneider, 2012, p. 257) cooperativa “é uma associação de operários desejosos de trabalhar em comum em prol de sua própria emancipação e a de seus irmãos, esforçando-se por constituir o capital necessário para um procedimento menos oneroso e mais explícito”.

O capítulo II da lei cooperativista define que “celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens e serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”. Define ainda, que “as cooperativas são sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados e distingue-se de outras sociedades” (Lei n. 5.764, 1971). Ainda que seja um conceito para fins legais e jurídicos, direciona também para a ideia filosófica de doutrina e comportamento de ajuda mútua entre os membros.

### **2.2 O PROBLEMA DO CAPITAL COOPERATIVO**

Todo empreendimento, em princípio, depende de algum capital para iniciar suas atividades, para investir em estruturas operacionais, para realizar suas operações, para desenvolver novos negócios, para expansão das atividades. Nas sociedades cooperativas o



aporte de capital é disponibilizado por seus membros e por meio de resultados positivos (sobras) não distribuídas e destinadas para reservas.

O capital cooperativo está diretamente relacionado ao terceiro princípio cooperativista – participação econômica dos membros, que considera tanto o capital nominal aportado pelos membros como o capital formado por reservas (Roelants, 2016).

Schneider (2012, p. 262) referindo-se ao terceiro princípio, escreve que a estrutura de capital que financia a capitalização e as operações na empresa cooperativa são as seguintes:

1) o capital social que foi colocado pelos membros da cooperativa; 2) o capital próprio da cooperativa, constituído pelo capital fundacional e a destinação estatutária de “fundos de reserva ou de desenvolvimento”; 3) o capital de terceiros, procedentes do governo ou de Bancos e entidades financeiras privadas. Ao último, se deve pagar o juro combinado ou de mercado, na hora de contrair o empréstimo. Portanto, o princípio refere-se às duas primeiras formas de capital.

Segundo Lund (2013, p. 9) “todas as empresas precisam de capital para comprar equipamentos, comprar estoque, garantir espaço de trabalho, pagar funcionários e cobrir outras despesas necessárias”. E complementa a autora: “Isto significa que em uma cooperativa, os membros não apenas compartilham as recompensas econômicas da cooperativa; eles também compartilham a responsabilidade de garantir que a cooperativa tenha o capital necessário para operar com eficiência”.

No início do empreendimento a demanda de capital cooperativo é relativamente baixa e geralmente suprida pelos associados fundadores. O crescimento e desenvolvimento da cooperativa ocorre, muitas vezes, em velocidade muito maior que a capacidade de financiamento dos seus membros ou de geração e capitalização de resultados. Aparece, então, o primeiro problema. Como acessar capital para o crescimento e desenvolvimento, mantendo os princípios e o controle democrático dos membros?

O 14º Congresso Brasileiro do Cooperativismo realizado em Brasília-DF., de 08 a 10 de maio de 2019, promovido pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), apontou no seu documento-base para a área de mercado que:

As soluções que permitem a entrada de sócios de investimento em cooperativas (com a consequente atribuição de dividendos) têm gerado polêmica à luz do princípio do controle democrático pelos membros. A questão que se coloca é a de encontrar novas formas de financiamento que permitam às cooperativas ampliar sua atuação no mercado sem afetar o controle democrático pelos seus membros e a integridade do modelo cooperativista (OCB, 2019, p. 41).

Andrews (2015, p. 8) afirma que “as ações de filiação e o capital gerado internamente são muitas vezes insuficientes para atender à necessidade de investimento em instalações e

equipamentos para cooperativas industriais, infraestrutura de geração e transmissão de utilidades, ou capital regulatório para cooperativas financeiras”.

Ao discutir o problema da integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná, Ricken (2009, p. 6) afirma que “. . . um dos motivos do insucesso do modelo de integração em grandes centrais, concebido no planejamento inicial, foi a falta de capital financeiro próprio para investir em agroindústria e logística para atender a demanda das suas filiadas”.

Importantes discussões vêm ocorrendo em todo mundo sobre o problema de capital nas sociedades cooperativas. Para Bardswick (2016), as cooperativas, como todos os tipos de empresas, enfrentam desafios para obter a quantidade e o tipo certo de capital de que necessitam. O grande desafio enfrentado é a decisão de abrir ou não o capital a terceiros não membros. O dilema circunda o possível conflito de interesses naturais de um sistema social com um sistema de capital. Gimenes (2004, p. 7) destaca que “dentre as principais questões que estão sendo debatidas atualmente no movimento cooperativista, a mais importante, conflitiva e controvertida é a relativa ao financiamento das cooperativas agropecuárias”.

Para Roelants (2016, p. 23) “o capital nominal nas cooperativas é um instrumento financeiro claramente diferente do capital social ordinário em poder dos acionistas”. Abrir o capital a terceiros pode ter como consequência a desmutualização da sociedade cooperativa. A dificuldade de aporte de capital pelos membros ou de geração e retenção de excedentes pode transformar numa ameaça ao desenvolvimento e até a sobrevivência, face à pressão competitiva de outras organizações.

Chaddad e Cook (2007, p. 5) analisando as economias de mudanças da estrutura organizacional observam que “a desmutualização ajuda a converter mutuais para aliviar as restrições financeiras percebidas, acessar fontes adicionais de capital próprio e, assim, reduzir a dependência do capital gerado internamente”.

Muitas cooperativas introduziram mecanismos ou instrumentos para atrair novos investimentos pelos membros, como classes adicionais de instrumentos de dívidas ou de ações; outras introduziram requisitos de participação dos membros com base no uso; outras experimentaram a abertura de capital a terceiros, com manutenção do controle pelos membros (Andrews, 2015).

Corroborando no mesmo sentido a pesquisa da Deloitte (2012), acrescentando que as cooperativas estão olhando para além das abordagens tradicionais de financiamentos para melhorar suas posições de capital e permitir crescimento.

Problemas de comportamento dos membros é outro elemento que indica dificuldades de capitalização para os modelos tradicionais de cooperativas. Fulton (1999) analisa que as cooperativas agrícolas enfrentam grandes desafios estruturais diante de uma agricultura mais industrializada, mais globalizada e com comércio mais livre. Neste contexto o autor afirma que uma das questões críticas que as cooperativas enfrentam ao passar por essa transformação é o comprometimento dos membros. Nessa perspectiva, aportar o capital necessário para as operações da cooperativa é algo que torna mais difícil para os membros associados, pois perdem referência do tamanho e da diversificação da sociedade.

Barton (2004), ao comparar as formas tradicionais de capitalização usadas pelas cooperativas americanas com as novas formas emergentes, destaca que a capitalização tem sido um problema por causa da única forma de negócio tradicional cooperativo, que depende principalmente de patrimônio gerado internamente, a partir de operações, geralmente na forma de restituições retidas dos membros e dívida de financiamento bancário.

Em outras épocas os grupos que formavam cooperativas eram mais homogêneos em seus interesses, havia maior comprometimento, porém, à medida que as organizações crescem para enfrentar mercados muito dinâmicos, os membros em torno dessa cooperativa estão se tornando cada vez mais heterogêneos, indicando que a origem desse compromisso que é considerada ideologia cooperativa, apresenta sinais de desintegração (Fulton, 1999).

A heterogeneidade, à medida que a sociedade expande e o membro permanece nela, desperta o interesse pelos direitos de propriedade, configurando conflito aos modelos tradicionais de cooperativas, em que o aporte de capital é mais aceito.

De acordo com Cook (1995) os direitos de propriedade podem ser divididos em cinco categorias: o problema do carona (*free rider*); do horizonte; do portfólio; do controle e de custos de influência.

O problema do carona (*free rider*) ocorre quando os direitos de propriedade não são negociáveis. Nas cooperativas, esse problema aparece quando os associados preferem não investir (aportar volumes de capital acima do mínimo exigido) ou não participar, mas permanecem na cooperativa para usar os recursos de propriedade comum, bem como os benefícios gerados pela sociedade, em seu benefício individual (Cook, 1995).

O problema do horizonte é causado por restrições à transferibilidade dos direitos residuais do requerente e pela falta de liquidez através de um mercado secundário para a transferência de tais direitos. O problema do horizonte cria um ambiente de investimento no qual há um desincentivo para os membros contribuírem para as oportunidades de crescimento. Observa-se sob uma perspectiva de tempo diferente entre o resultado gerado pelos membros e

a participação econômica dos mesmos, fazendo com que aquele que investiu mais capital na sociedade não se beneficie mais amplamente em relação àquele que investiu o mínimo necessário, considerando ainda, que parte dos resultados gerados são destinados a fundos sociais indivisíveis e que não há direitos residuais (Cook, 1995).

O problema do portfólio aparece, do ponto de vista da empresa cooperativa, como outro problema para aquisição de ações. A falta de mecanismos de transferência, liquidez e valorização para a troca de reivindicações residuais impede que os membros ajustem suas carteiras de ativos cooperativos para que correspondam às suas preferências pessoais de risco (Cook, 1995).

O problema de controle está associado aos custos de agência e surge na tentativa de evitar divergências de interesses entre os membros e seu conselho de diretores representativo (principal) e a gestão (agente). Pode ocorrer dos interesses individuais do administrador divergirem dos interesses coletivos dos membros, especialmente quando as cooperativas aumentam de tamanho e complexidade (Cook, 1995).

O problema dos custos de influência surge nas cooperativas quando as decisões organizacionais afetam a distribuição de riqueza ou outros benefícios entre membros ou grupos constituintes da organização e, quando em busca de seus interesses egoístas, os indivíduos ou grupos afetados tentam influenciar a decisão em seu benefício (Cook, 1995).

Na visão de Jensen e Meckling (1976), as organizações se relacionam sob orientações contratuais de direitos e deveres. Nesta relação, a teoria da agência trata das dificuldades geradas por informações assimétricas entre o proprietário do capital (principal) e a gestão empresarial deste capital (agente). Os conflitos de interesses tendem a surgir porque, geralmente, o agente tem acesso a mais informações do que o principal e se posiciona de forma a maximizar seus próprios interesses, em detrimento da organização. De outro lado, o principal pode desenvolver comportamentos que afetam o melhor desempenho do agente, causando também, reflexos para a organização. Os conflitos de interesses acabam produzindo os custos de agência, como forma de prevenir abusos de poder, com instrumentos de fiscalização, princípios e regras que possibilitem uma gestão eficiente e eficaz, visando reduzir e minimizar todo e qualquer conflito de agência que podem ser causados pelos *stakeholders* da organização dentro do sistema empresarial.

Zylbersztajn (1994, p. 23) descreve sobre a relação agente e principal em uma empresa cooperativa da seguinte forma: “Nas empresas de capital aberto o risco de uma aquisição ou uma mudança no corpo gerencial funciona como forte incentivo para o alinhamento das ações do gerente com os desejos do proprietário do capital”. Destaca ainda, que no caso das

cooperativas, tal incentivo é pouco relevante, pois em geral as mudanças no controle são incomuns. O monitoramento do agente pelo principal é muito tênue, pois os direitos de propriedade sobre os resíduos são dispersos, considerando que todos os cooperados são sócios. O interesse do principal (cooperado) está muito mais na venda de seu produto do que as eventuais sobras distribuídas ao final do exercício. Este fato revela pouco incentivo por parte dos principais (cooperados) em monitorar as ações dos agentes (gestores da cooperativa). Nas cooperativas com estruturas mais competitivas, o desafio é encontrar nas operações, o equilíbrio entre o interesse do cooperado (principal) de maximizar a remuneração dos seus bens e serviços, com a necessidade de crescimento e desenvolvimento (agente) para competir em condições de igualdade com outras empresas orientadas para o mercado (Zylbersztajn, 1994), afastando, de certa forma, custos de monitoramento sobre riscos associados ao direito de propriedade do valor residual.

A teoria tradicional do custo de capital afirma que a vantagem de uma empresa estar alavancada financeiramente é o benefício fiscal de redução do imposto pela dedutibilidade dos encargos, aumentando o lucro líquido por ações e conseqüentemente o valor de mercado da empresa, porém “não existe certeza quanto à afirmação de que a maneira que a entidade financia sua operação não afeta o valor da mesma, tal qual ficou estabelecido com a teoria de Modigliani e Miller (1958)”, afirmam Teixeira et al. (2011, p. 68). Essa discussão é prejudicada ou ganha contornos diferentes nas sociedades cooperativas brasileiras, considerando que é não incidente o imposto de renda no resultado das operações com seus cooperados, ou seja, elas não são tributadas pelo resultado, pois na sua concepção, não tem objetivo de lucro próprio (Bialoskorski Neto, 2000), como também a remuneração do capital próprio (quotas partes aportada pelo cooperado) é limitada pela legislação nacional. De outro lado, é razoável considerar que não se pode desprezar as taxas de custo do capital de terceiros, porque pode influenciar no preço dos serviços prestados pelas cooperativas aos seus membros, como também no seu crescimento e desenvolvimento.

### **2.3 A NATUREZA DAS RESERVAS NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS**

As reservas, em geral, são criadas com finalidades de desenvolver as cooperativas, vinculadas a sua condição de ser uma empresa de partes interessadas, formadas voluntariamente por grupos de pessoas que buscam desenvolver-se em condições mais qualitativas suas necessidades e aspirações comuns de caráter econômico, social e cultural, extrato da definição de cooperativa (Roelants, 2016).

As reservas podem assumir natureza de divisíveis ou indivisíveis. Aquelas divisíveis se constituem com finalidade de aplicação específica definidas por seus membros, mas não nominativas a eles, que em última análise, em caso de cessação de suas atividades, havendo saldo após pagar todos os passivos, são redistribuídas aos seus membros. As reservas indivisíveis, em nenhuma hipótese retornam aos seus membros em caso de cessação das atividades. Havendo saldo após a liquidação de todos os passivos, são destinadas a federações ou confederações a que a cooperativa esteja vinculada, como é na França e Itália. Na Argentina e no Brasil, por exemplo, são destinadas a entidades governamentais.

Segundo Roelants (2016, p. 27):

A justificação filosófica das reservas indivisíveis é que as cooperativas devem ser percebidas como empresas intergeracionais, ou seja, como empresas destinadas a resistir por várias gerações, criadas por pessoas pertencentes a uma categoria de partes interessadas (trabalhadores, produtores ou utilizadores) que permanecem na mesma categoria, mas com uma renovação geracional permanente.

Chaddad e Cook (2007, p. 5) apresentaram um conjunto de observações que traduzem o futuro papel das cooperativas na agricultura, entre os quais destaca-se que “os membros cooperativos limitados do horizonte puderam ter uma perspectiva positiva na desmutualização como uma maneira de ter o acesso ao excedente acumulado e às reservas”. Sob a justificativa de resolver restrições financeiras de capital próprio, gestores direcionam seus interesses à desmutualização, em um claro viés de interposição ao modelo cooperativo, em que o protagonismo do capital não se ajusta à cooperação, a ajuda mútua, ao desenvolvimento coletivo.

No Brasil, a lei cooperativista (Lei n. 5.764, 1971) obriga as cooperativas constituírem o fundo de reservas, com destinação mínima de 10% das sobras líquidas do período e o fundo de assistência técnica educacional e social, constituído de pelo menos 5% das sobras líquidas, inclusive todo resultado positivo das operações com não associados, quando houver. Esses dois fundos são legalmente indivisíveis e muitas vezes funcionam como capital de giro para as cooperativas, praticamente sem custos financeiros de captação. Sem essa condição, ainda considerada insuficiente diante da demanda de capital pelas cooperativas, a dificuldade de capitalização, certamente seria ainda mais sofrível.

Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999, p. 265) fazem uma crítica às destinações de resultados positivos aos fundos indivisíveis, afirmando que “outra medida que deveria ser buscada é evitar a alocação de recursos para fundos indivisíveis, que tendem a tornar nulo o custo do capital próprio e estimular a aceitação de maus projetos”.

## 2.4 CRÉDITO RURAL

O crédito rural, programa criado em 1935, representa atualmente uma das principais fontes de financiamento do agronegócio brasileiro e tem se destacado por oferecer taxas de juros diferenciadas em programas de custeio e investimentos, inclusive para as cooperativas agropecuárias. Durante 30 anos, sua gestão coube ao Banco do Brasil, por meio da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial. Em 1965, o assunto passou à responsabilidade do Banco Central do Brasil (BACEN, 2019), com a implementação do Sistema Nacional de Crédito Rural - SNCR.

O crédito rural é um dos alicerces da política agrícola brasileira e constitui um dos principais instrumentos de apoio ao setor. Essa política pode ser definida como um mecanismo para a concessão de crédito para a agropecuária, a taxas de juros e condições de pagamento diferenciadas daquelas em vigência no mercado livre (Bacha, 2004).

Os recursos para o crédito rural têm as seguintes fontes: a) fiscais: BNDES e fundos constitucionais; b) 60% da poupança rural; c) 35% das Letras de Crédito do Agronegócio (LCA); d) 30% dos depósitos à vista. Todas as instituições financeiras autorizadas a operar em crédito rural podem ofertar aos produtores rurais, cooperativas de produtores rurais, agentes envolvidos com pesquisa e outros serviços agropecuários e serviços de escoamento da produção.

As principais operações e aplicações de recursos são:

- a) finalidades especiais;
- b) créditos a cooperativas de produção agropecuária;
- c) programa nacional de apoio ao médio produtor rural – PRONAMP;
- d) fundos de defesa da economia cafeeira – FUNCAFÉ;
- e) programa nacional de fortalecimento da agricultura familiar – PRONAF;
- f) programas especiais;
- g) programas com recursos do BNDES.

Bacha, Danelon e Bel Filho (2006) ao analisarem a evolução da taxa de juros real cobrada no crédito rural no período de 1985 a 2003, destacam várias alterações na política de crédito rural ao longo do tempo. De oferta abundante de recursos a dificuldades de aportar crédito barato; de taxas reais negativas a elevação delas; da redução de capacidade do Tesouro Nacional em aportar recursos com taxas subsidiadas à criação de mecanismos para estimular o setor privado a integrar o sistema de crédito rural. Neste contexto Barros (1979, como citado em Bacha, Danelon, & Bel Filho, 2006, p. 48) destacam que “o processo inflacionário, por si

só, foi um ‘instrumento’ de subsídio ao crédito, pois as taxas de juros nominais eram inferiores à inflação e o crédito não era corrigido pela mesma, resultando em taxas de juros reais negativas”.

A década de 1980 foi marcada por profundas mudanças na política de crédito rural. Com a redução de recursos oriundos do Tesouro Nacional devido ao déficit fiscal e a redução dos depósitos à vista devido ao processo inflacionário, o público deixou de manter saldos em depósitos a vista, acarretando no esgotamento das fontes de recursos não inflacionários, quando em 1986 foi criada a poupança rural. De acordo com Bacha et al. (2006, p. 49) “essa mudança na forma de financiamento do crédito rural implicou maior custo do mesmo, diminuindo o subsídio existente nesse financiamento”.

A crise se estendeu na década de 1990 e gerou atrasos no pagamento das dívidas do crédito rural, a ponto de o governo brasileiro editar a lei nº 9.138 de 29/11/1995 autorizando o refinanciamento dos empréstimos tomados pelos agricultores e agentes do agronegócio. Neste cenário, o subsídio ao crédito rural já não se sustentava e precisava reduzir. Desde então, o Tesouro Nacional promoveu sensível redução de sua participação na concessão de crédito rural, dando prioridade à equalização da taxa de juros. “No sistema de equalização, o Tesouro Nacional paga ao sistema bancário a diferença entre a taxa de juros que este gostaria de receber nas operações de crédito rural e a que de fato os bancos recebem dos produtores rurais (fixadas pelo SNCR3)” (Bacha et al., 2006, p. 51).

Considerado um setor estratégico para a economia brasileira, o governo federal tem se mobilizado para disponibilizar recursos para investimentos e custeio, criando novos mecanismos e instrumentos de financiamentos na década de 2000, tais como: o Moderinfra, o Moderfrota, a CPR (Cédula de Produto Rural) financeira, o Certificado de Depósito Agropecuário (CDA), o Warrant Agropecuário (WA), o Certificado de Direitos Creditórios do Agronegócio (CDCA), a Letra de Crédito do Agronegócio (LCA) e o Certificado de Recebíveis do Agronegócio (CRA), todos direcionados ao setor privado.

Assim, Bacha et al. (2006, p. 52) consideram que “a criação de novos instrumentos privados de financiamento da agropecuária (CPR, CDA, WA, LCA, CDCA e CRA) consolida o interesse do Estado em diminuir a importância dos recursos controlados do crédito rural e em aumentar a importância do uso de recursos livres no financiamento da agropecuária”.

---

<sup>3</sup> Sistema Nacional de Crédito Rural, criado em 1965 pela lei nº 4.829.



Em notícia veiculada no jornal Valor Econômico (2019) o crédito rural a juros livres ganha cada vez mais competitividade:

O crédito rural com juros livres começa a ganhar espaço na safra 2019/20, refletindo a queda da Selic, a decisão do governo de reduzir subsídios aos grandes produtores e uma maior disposição dos bancos privados de avançar em um dos setores mais dinâmicos da economia do país. Para os produtores de menor risco, já se veem operações com taxa de 6,5% ao ano - menores, portanto, que o teto de 8% previsto nas operações com juros regulados do Plano Safra.

Extraem-se da notícia acima dois componentes relevantes neste estudo: a) confirmação de maior oferta de recursos com taxas livres a partir do plano safra 2019/2020; b) o mercado financeiro com maior disposição para ofertar recursos ao setor do agronegócio com taxas mais atrativas para grandes produtores.

Certamente os meios atuais de fontes de financiamento com crédito rural continuarão existindo, porém vislumbra-se, com taxas diferentes daquelas atuais.

## **2.5 SOLUÇÕES ALTERNATIVAS**

A literatura tem apresentado alternativas de soluções para o problema do capital cooperativo, a exemplo de ampliar os percentuais de destinação de resultados para reservas, de lançar classes alternativas de ações para os membros, de emitir títulos de dívidas, de abrir o capital a terceiros não membros etc. Entretanto, observa-se que são alternativas direcionadas à cooperativa individualmente, em vez de um modelo sistêmico ou coletivo. No Brasil, observam-se restrições legais para abertura de capital a não membros, mas não impede contornos alternativos de possíveis soluções coletivas, a exemplo de intercooperação em torno de uma sociedade de capital (aberto ou fechado) com propósito específico de captação de recursos para financiar, em condições mais adequadas, as demandas de capital para crescimento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias.

Para Bialoskorski Neto (2012, p. 77) “os maiores desafios, entretanto, advêm justamente da necessidade de se encontrarem alternativas de obtenção de recursos próprios, que possibilitem o crescimento da cooperativa respeitados os seus princípios doutrinários fundamentais”. Como exemplo dos possíveis contornos, destaca-se o Banco Cooperativo Sicredi S.A – Bansicredi e o Banco Cooperativo do Brasil S.A – Bancoob, instituições privadas de capital aberto, que atuam como instrumento das cooperativas de crédito para acessar o mercado financeiro, programas especiais de financiamentos, além de administrar recursos em escala das cooperativas de crédito.

Lazzarini et al. (1999, p. 261) resumiram diversas alternativas de capitalização de

cooperativas citando exemplos e as fontes por eles pesquisadas, a seguir apresentadas:

*Abertura de empresa não-cooperativa* (sociedade anônima ou limitada). Neste caso, ao invés da cooperativa investir diretamente seus recursos em ativos produtivos, tal como uma planta industrial, passaria a investir em participação acionária em empresas não cooperativas, com maior flexibilidade de aporte de recursos. Como efeito secundário, tal modelo acaba facilitando a concretização de alianças estratégicas com outras empresas. Esta estratégia foi adotada com sucesso pela Cebeco-Handelsraad na Holanda (ZYLBERSZTAJN, 1993) e Gold Kist nos Estados Unidos (SCHRADER, 1989).

*Emissão de títulos*. A sociedade cooperativa emitiria, a exemplo das empresas de capital aberto, títulos para promover a sua capitalização. Torna-se preciso, entretanto, adequar a legislação existente para possibilitar a emissão de títulos por cooperativas no Brasil e também para gerar um ambiente institucional específico que dê suporte à atuação de investidores. Outro entrave é o acesso ao mercado de capitais, muitas vezes restrito a empresas de grande porte ou com alta qualidade de crédito (COOK & ILIOPOULOS, 1998).

*Abertura de capital da cooperativa*. Diversos modelos têm sido propostos, mas a ideia básica é criar uma estrutura híbrida na qual as quotas são transformadas em ações ordinárias (portanto, com direito a voto) e são lançadas ações preferenciais no mercado. Esta estratégia foi adotada pela Saskatchewan Wheat Pool no Canadá (BIALOSKORSKI NETO, 1998) e Kerry Cooperative na Irlanda (JACOBSON & O'LEARY, 1990). Entretanto, tal modelo apresenta algumas restrições doutrinárias e legais, pela inexistência de legislação específica prevendo este tipo de operação em cooperativas.

*Contratos de participação*. Neste caso, um determinado grupo de produtores com objetivos específicos se junta para financiar o investimento da cooperativa em um determinado projeto (por exemplo, um grupo de suinocultores decide investir em um abatedouro, cujo projeto será coordenado pela cooperativa). O processo envolve um contrato com a cooperativa no qual os produtores teriam participação no resultado da empresa de forma proporcional ao capital investido (COOK, 1994b; BIALOSKORSKI NETO, 1996).

*Cooperativas de nova geração (New Generation Cooperatives)*. Trata-se de um novo movimento cooperativista surgido no meio-oeste americano no início dos anos 90, onde cooperativas locais são formadas com o objetivo de adicionar valor à produção dos associados, por meio de processamento e estratégia de marketing. Para tal, a cooperativa demanda investimentos de cada cooperado em proporção a sua entrega de produtos, emitindo “títulos de entrega” (delivery rights). Tais títulos são transacionáveis somente entre os membros da cooperativa, pois o título não é somente um direito ao resíduo, mas um contrato que obriga o cooperado a entregar a quantidade predeterminada do produto na qualidade especificada. Ou seja, criam-se incentivos para os membros investirem na cooperativa na proporção de seu uso, eliminando-se o problema de “caronas internos”. Entretanto, esta obrigação de investimento por parte dos associados causa barreiras à entrada para produtores com recursos escassos. Outro redesenho organizacional adotado é o voto proporcional, ou seja, os direitos de voto são proporcionais aos “títulos de entrega” (HARRIS et al., 1996).

*Conversão para empresa de capital aberto.* Trata-se da estratégia mais radical, isto é, abandonar a organização cooperativa e convertê-la em empresa de sociedade anônima. Muitas cooperativas de sucesso em países desenvolvidos decidiram-se pela conversão. COLLINS (1991), analisando tais casos, concluiu que as conversões são motivadas pela necessidade das empresas em questão de ter acesso a recursos próprios com custo de capital compatível com suas atividades econômicas.

Soluções sistêmicas também têm sido apresentadas, criando-se fundos de riscos, a exemplo dos fundos de desenvolvimento italiano, em que, além de absorver os fundos indivisíveis das cooperativas dissolvidas, também recebem contribuições de 3% dos excedentes (sobras) das suas cooperativas filiadas, em que muitas das beneficiárias são cooperativas industriais e de serviços. Na França, um mecanismo específico para as cooperativas de trabalho filiadas à Confederação Francesa de Cooperativas de Trabalho, canalizam um por mil (1/1000) unidades monetárias de faturamento a um fundo de solidariedade (Roelants, 2016).

De acordo com a pesquisa da Deloitte (2012), muitas cooperativas estão identificando novos mercados de financiamento e emitindo novos tipos de instrumentos de financiamento. Em vez de depender unicamente da dívida bancária, a percentagem de cooperativas que procuram emitir dívidas a investidores externos não membros saltou de 55% pré-crise 2008 para um nível de intenção de 74%.

A pesquisa realizada pela Deloitte (2012) em quatro continentes com quatro setores principais da indústria de agricultura/silvicultura, banco, seguros e consumidor/varejo, para compreender se as cooperativas enfrentaram os mesmos problemas de financiamento e capitalização que as outras organizações, devido ao impacto da crise financeira e econômica de 2008, revelou evidências de que o financiamento e a capitalização das cooperativas estão se tornando cada vez mais importantes, porém a estrutura cooperativa aponta restrições adicionais sobre os tipos de instrumentos e estratégias que podem ser utilizados. Apesar disso, o estudo constatou que grandes cooperativas estão ganhando experiência com fontes de financiamento externas e instrumentos de financiamento inovadores, para alcançar seus objetivos estratégicos.

Os achados são consolidados em uma série de recomendações para que as cooperativas otimizem suas estratégias de financiamento. As principais respostas das cooperativas foram: 68% têm prioridade para acessar financiamento (à época); 87% anteciparam dificuldades de acessar financiamento e capitalização no futuro; 75% afirmaram que pelo relatório Basileia III/Solvência II terá um grande impacto sobre o seu modelo de negócio; 53% com previsão de mudança para o crescimento inorgânico na condução de necessidade de capital; 43% têm previsão de mudança para eficiência operacional na condução de necessidade de capital; 50% esperam utilizar instrumentos não tradicionais para atender suas necessidades de

financiamentos e 63% esperam que a colaboração seja uma estratégia de financiamento importante para o futuro (Deloitte, 2012).

A pesquisa da Deloitte (2012) cita como exemplo a criação do *Crédit Agricole S.A.*, listado na Euronext (Paris) para representar todas as linhas de negócios de um grupo de cooperativas que mantém controle acionário da organização por elas criada para acessar capital externo. Destaca ainda, a criação de um mercado secundário de ações negociáveis aos titulares dos certificados de ações cooperativo, eliminando a necessidade de um prêmio de liquidez.

Bialoskorski Neto (2012) cita o caso do Consórcio Cooperativo Agropecuário Brasileiro (CCAB), uma empresa não cooperativa, criada em 2006, para obter melhores negociações e preços com fornecedores de defensivos agrícolas. Após a formação de parcerias, inclusive com emissão de debêntures e venda de parte do capital social, atualmente opera como Companhia das Cooperativas Agrícolas do Brasil (CCAB Agro). Cita também o caso da Cooperativa Nacional Agroindustrial (COONAGRO) criada em setembro de 2008, inicialmente como um consórcio de cooperativas e, posteriormente se transformou numa cooperativa central, por meio de uma ação conjunta de cooperativas do Paraná com objetivo de reduzir os custos dos insumos e também da dependência das grandes empresas multinacionais que controlam o setor.

Para Bialoskorski Neto, (2012, p. 140):

O consórcio é uma estratégia para as cooperativas de forma a incrementar o seu poder de barganha nos mercados. É uma forma de concentrar esforços de empresas por meio de associação mútua para assumir determinada estratégia que isoladamente elas não teriam condições econômicas, técnicas ou financeiras para realizar.

Os exemplos dos consórcios brasileiros podem ser relacionados ao princípio da intercooperação, como iniciativas de ações conjuntas por relações contratuais sem que as cooperativas percam sua personalidade jurídica própria, nem se afastem do objetivo social de seus membros. São estratégias coletivas que promovem desenvolvimento e melhorias econômicas para seus membros, entretanto, essa ideia não avançou no Brasil.

## **2.6 DISRUPÇÃO DO MODELO TRADICIONAL**

A crescente evolução da produção agrícola, a modernização do processo de industrialização da produção, a demanda logística e a demanda de capital para acompanhar esse processo evolutivo e acelerado tem sido fonte de muitas discussões dos modelos tradicionais de cooperativas, em especial nos Estados Unidos da América – EUA.

Chaddad e Cook (2007) apontam que desde 1960 estudiosos têm debatido sobre os desafios e oportunidades enfrentados pelas cooperativas agrícolas Norte Americanas em função

da evolução da agricultura e do processo de industrialização. Destacam que alguns autores previram o desaparecimento da estrutura cooperativa tradicional. A heterogeneidade dos membros, a individualização, a reivindicação de direitos de propriedades e, principalmente as restrições de capital, estão entre as causas de disrupção do modelo tradicional de organizações cooperativas naquele país. As estratégias de saídas mais comuns incluem fusões, aquisições e conversões.

As conversões referem-se a mudanças na estrutura de propriedade, por meio de emissão de ações ordinárias abertas a investidores externos, o controle por uma organização proprietária com fins lucrativos e até mesmo, algumas conversões tornando-a empresa de capital voltada para investidores (*Investor Oriented Firm - IOF*).

Barton (2004, p. 4) considera que a “estrutura de capitalização é o resultado de fazer escolhas estratégicas específicas”, que poderá até direcionar para mudanças ao longo do tempo, que são muito diferentes e controversas às estruturas tradicionais. Essas mudanças, muitas vezes, são impulsionadas pela condição de solvência, lucratividade e estrutura de capital que se encontra a organização cooperativa.

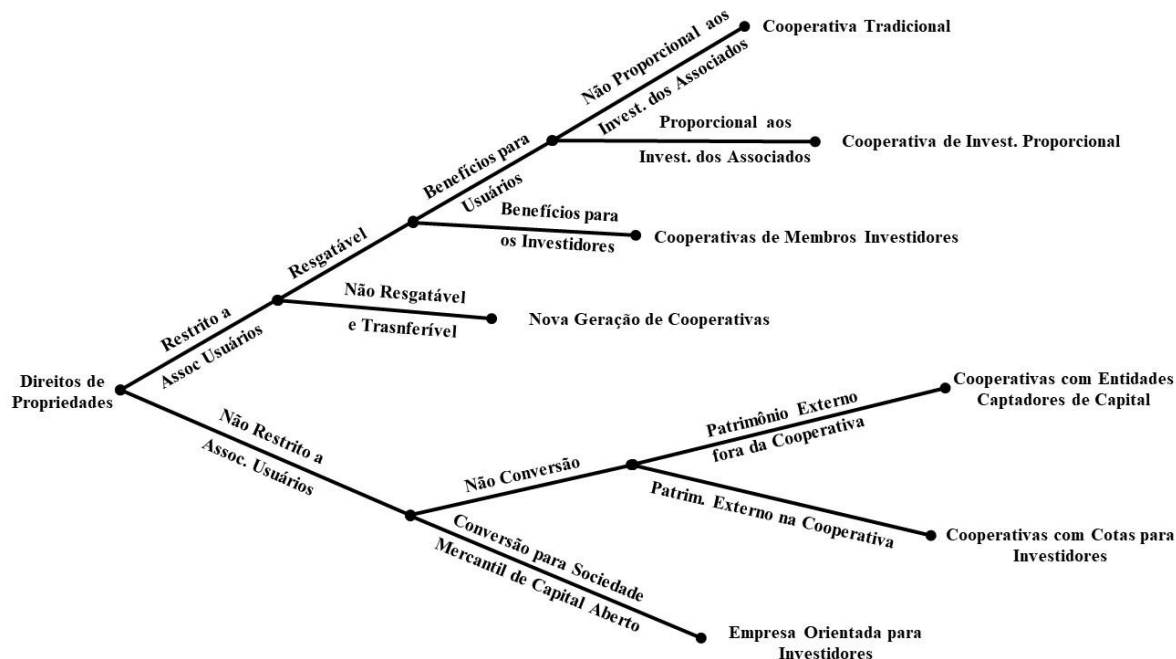
Chaddad e Cook (2004) analisaram os modelos emergentes nos EUA sob a ótica do direito de propriedade que engloba tanto a reivindicação residual, que é definida como o direito de tomar qualquer decisão em relação ao uso de um ativo que não seja explicitamente atenuado por lei ou atribuído a outras partes por contrato, quanto os direitos de controle, que emergem da impossibilidade de elaborar, implementar e impor contratos completos, especialmente no caso de transações complexas e dinâmicas. Os autores propõem uma tipologia de modelos organizacionais discretos, em que a estrutura cooperativa tradicional e a empresa orientada para investidores (IOF) são caracterizadas como formas polares.

A Figura 1 identifica cinco modelos cooperativos não tradicionais, que introduzem inovações organizacionais na estrutura cooperativa tradicional.

No ramo ascendente são descritos três modelos não tradicionais com direitos de propriedade restritos aos membros patronos: cooperativa de investimento proporcional, cooperativa de membro investidor e cooperativa de nova geração.

No modelo cooperativo de investimento proporcional, os direitos de propriedade são restritos aos membros, intransferíveis, não apreciáveis e resgatáveis, mas espera-se que os membros invistam na cooperativa proporcionalmente ao patrocínio (proporção do capital individual no investimento). No modelo de cooperativas de membro investidor os retornos aos membros são distribuídos proporcionalmente às participações, além do patrocínio. No modelo cooperativa de nova geração, os direitos de propriedade estão na forma de direitos de entrega

negociáveis e apreciáveis, restritos aos atuais membros patronos (Chaddad & Cook, 2004).



**Figura 1 - Modelos alternativos cooperativos: uma perspectiva de direitos de propriedade**

Fonte: Traduzido de Chaddad e Cook (2004).

No ramo descendente, dois modelos são apresentados, onde os direitos de propriedade não são restritos aos membros patronos e possibilita a cooperativa adquirir capital de risco de fontes não membros. A inovação é que os membros patronos podem ter que compartilhar os lucros e, eventualmente, controlar os direitos com os investidores externos, que não são necessariamente patronos e podem ter interesses divergentes. O modelo mais radical neste ramo implica na conversão para um modelo orientado para investidores (IOF), em que a cooperativa abre mão de continuar operando como uma organização controlada por seus usuários (Chaddad & Cook, 2004).

A pesquisa da Deloitte (2012, p. 18) destaca que:

Como parte de um experimento em 2006, vinte e uma cooperativas de crédito australianas criaram uma entidade proposital para emitir ações preferenciais para investidores institucionais e ofereceu retornos com base em um spread sobre BBSW (*Australian financial markets reference rate* - taxa de referência dos mercados financeiros Australianos). As cooperativas de crédito forneceram à entidade uma reserva de empréstimo igual a 10% do valor de face agregada da emissão.

Bialoskorski Neto (1998), em uma análise comparativa dos ambientes institucionais do cooperativismo no Brasil e no Canadá, analisa que diante das restrições legais de abertura de capital na legislação brasileira, resta às cooperativas a alternativa de abrir seu capital de modo indireto, estabelecendo alianças estratégicas com outras empresas não cooperativas, ou ainda,

estabelecendo novas empresas como *joint ventures*. Outra possível alternativa, sem que afaste a cooperativa de sua natureza como sociedade de pessoas, verticalizar-se por meio de investimentos em empresas de capital aberto em ramos a jusante na cadeia produtiva, mediante criação de holdings, pode minorar o problema de capitalização ou de captação de recursos para as cooperativas agroindustriais.

Arquiteturas organizacionais que induzem à reivindicação ao direito de propriedade e maior eficiência econômica nas cooperativas agroindustriais americanas estão sendo desenvolvidas como alternativa para atrair novos investimentos por agricultores selecionados, como objetivo de estabelecer plantas de processamento que agregam valor às *commodities* agropecuárias por eles produzidas, na proporção de quotas de produção determinadas, a ser entregue no futuro, dando ganho de escala e maior eficiência no processamento. Com isso, o membro cooperado investidor tem o direito de entrega de produção na cooperativa, como de transacionar parte dessas quotas com outros produtores que não conseguem investir individualmente no projeto. “Nessas condições, temos aliados em uma mesma conjunção eficiência econômica, em termos de escala e tamanho, e a eficácia de coordenação por meio de uma forma de governança que minimiza custos de transação”, afirma Bialoskorski Neto (2000, p. 124).

Percebe-se, portanto, um esforço de estudiosos sobre o tema, em diversas regiões no mundo, procurando encontrar soluções alternativas que possam amenizar o problema de capitalização, ou até mesmo, impulsionar modelos paralelos para contornar os problemas de capital das sociedades cooperativas, em especial daquelas que atuam em ambientes de grande competição, como é no agronegócio. No Brasil, a legislação que regulamenta o modelo societário cooperativo é de 1971, ou seja, muita antiga para as dinâmicas de negócios atuais, tornando-se um dificultador para a criação de novos modelos organizacionais que possam solucionar o problema de capitalização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são úteis para estruturar e organizar a busca pelo conhecimento, sem se preocupar preliminarmente com suas aplicações e consequências numa realidade, mas na construção objetiva de ideias e teorias (Gil, 2008).

A partir das constatações verificadas nas justificativas teórica e prática e, considerando o problema de pesquisa apresentado, os objetivos da pesquisa e a base teórica fundamentada na literatura encontrada sobre o problema do capital cooperativo, segue a metodologia desenvolvida neste estudo, notadamente a partir de dois elementos principais: (i) especificação do problema de pesquisa e (ii) delineamento da pesquisa.

A especificação do problema de pesquisa apresenta a pergunta que direciona este estudo na construção e justificativa da proposta, e o delineamento da pesquisa pauta-se no detalhamento da construção da proposta apresentada.

Segundo Gil (2008, p. 26) “o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A literatura consultada proporciona certa discussão sobre a problemática da capitalização das sociedades cooperativas e apresenta alternativa de soluções por meio de operações estruturadas e modelos organizacionais, influenciando a ideia da proposição de um modelo organizacional alternativo para capitalização e desenvolvimento das cooperativas.

Diante da proposta da convergência entre os conceitos precedentes nas referências teóricas, busca-se investigar e propor alternativa para o seguinte problema: **que tipo de modelo organizacional alternativo poderá atender a demanda de recursos para capitalização, financiamento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná?**

Por que se busca investigar este problema e propor um modelo alternativo? Pela relevância estratégica dos benefícios que podem decorrer da solução, as fontes de capital para financiamento não poderiam ser uma barreira, um transtorno no futuro, sendo razoável esperar a continuidade do crescimento e desenvolvimento dessas organizações, formadas por mais de 165 mil membros e mais de 82 mil empregos, que geraram em conjunto mais de R\$70 bilhões de movimentação econômica em 2018, conforme demonstrado na Tabela 1.



### **3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Consiste em apresentar a trilha aplicada no desenvolvimento da pesquisa. Considera-se no contexto do problema de pesquisa, as etapas que o pesquisador percorre utilizando-se de um conjunto de aplicações teóricas e metodológicas para explicar o objeto estudado. De acordo com Godoy (1995, p. 63), “em função da natureza do problema que se quer estudar e das questões e objetivos que orientam a investigação, a opção pelo enfoque qualitativo muitas vezes se torna a mais apropriada”. Quando o foco de estudo são problemas poucos conhecidos, o tipo de investigação exploratório pode ser o mais adequado, onde o pesquisador busca interpretar e compreender o objeto de estudo a partir de uma perspectiva dos participantes da pesquisa (Godoy, 1995).

#### **3.2.1 Finalidade da pesquisa**

A pesquisa tem por finalidade discutir e validar a proposição de um modelo organizacional alternativo de captação de recursos para atender a demanda de capital para capitalização, financiamento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná, por meio de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento (SCFIA), ante um cenário contextualizado nas justificativas teóricas e práticas, que expõe a dificuldade de expansão do capital próprio pelos membros da cooperativa, como também pela clara tendência de redução de fontes de capital do crédito rural com taxas subsidiadas ou controladas e migração para taxas livres.

#### **3.2.2 Método da pesquisa**

De acordo com Gil (2008), o método de pesquisa representa a trilha para alcançar o conhecimento por meio de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos eleitos pelo pesquisador.

Para atingir o propósito da presente pesquisa, o método Delphi é o que melhor se aplica, por se tratar de uma técnica de pesquisa qualitativa, uma vez que tradicionalmente é utilizada para trabalhar aspectos prescritivos, considerada pela literatura como adequada para a pesquisa de questões complexas, pois tem como objetivo encontrar consenso fundamentado entre um grupo de especialistas em relação a um determinado assunto ou problema (Grisham, 2009).

No mesmo sentido (Gupta & Clarke, 1996) destacam que a Técnica Delphi é uma técnica de previsão qualitativa para aqueles que buscam uma orientação, de longo alcance, que extrai, refina e aproveita a opinião coletiva e a experiência de um painel de especialistas.

“O Delphi pode ser caracterizado como um método para estruturar um processo de comunicação em grupo, de modo que o processo seja efetivo ao permitir que um grupo de indivíduos, como um todo, lide com um problema complexo” (Linstone & Turoff, 2002, p. 3).

Mitchell (1992) verificou em seu estudo que a técnica Delphi tem sido utilizada para numerosas investigações sobre o futuro de determinadas indústrias tais como: mercado de alimentos, setor de supermercados, indústria de bebidas alcoólicas, indústria do turismo mais recentemente e tendências futuras do setor de seguros.

De acordo com Ogbeifun, Mbohwa, & Pretorius (2017, p. 5) “na área de construção de consenso, a técnica Delphi é uma metodologia emergente que ganha ampla aceitação tanto na pesquisa acadêmica quanto na industrial”. Estes autores consideram ainda, que:

A técnica Delphi, como outros instrumentos de pesquisa, deve satisfazer os requisitos de confiabilidade e validade da pesquisa credível. No entanto, uma vez que o instrumento é uma forma resumida de metodologia de pesquisa qualitativa e quantitativa, não é fácil submetê-lo às rigorosas exigências de ambos os métodos, mas adota uma síntese de requisitos de ambos (Ogbeifun et al., 2017, p. 17).

O método Delphi permite ao pesquisador construir um processo para buscar consenso entre os participantes sobre o problema que está sendo estudado, de modo a garantir que os comentários dos especialistas sejam anônimos, visando reduzir os efeitos do viés pessoal (Grisham, 2009).

Para Marques & Freitas (2018), o método Delphi possibilita aos especialistas, em diferentes rodadas de discussões, apresentar suas opiniões, comparar com as do grupo, argumentar e defender suas posições e, ao mesmo tempo, abertos a reconsiderar e alterá-las diante dos argumentos de outros colegas ou da tendência geral do grupo. Essa técnica tem sido pouca utilizada no Brasil, mas encontra-se alguns trabalhos na área da educação em saúde, educação física, educação relacionada às ciências contábeis e administração, que também pode ser utilizado para estruturar modelos.

A técnica Delphi preconiza a utilização de questões abertas para pesquisa qualitativa, entretanto, Marques & Freitas (2018, p. 396) afirmam que “há estudos que começam de maneira mais direcionada, com questionários semiestruturados ou fechados na primeira rodada, construídos a partir da literatura da área ou de outros instrumentos de recolha de dados, como por exemplo, *surveys*”.

A Técnica Delphi apresenta vantagens e desvantagens quanto a sua aplicação. Uma das vantagens é que ela se baseia numa abordagem estruturada e indireta para obter respostas rápidas e eficientes do grupo de especialistas. O método possibilita o exercício de uma

aprendizagem cooperativa, particularmente quando não há dados históricos, porque adota a filosofia de que o todo é maior que as partes individuais (Gupta & Clarke, 1996).

Como desvantagem, uma das principais limitações da Técnica Delphi pode incluir inadequações conceituais e metodológicas, potencial para construção e execução malfeitas, questionários formulados de forma superficial ou grosseira, má escolha de especialistas, análise de resultados não confiáveis, valor limitado de feedback e consenso e instabilidade de respostas entre rodadas consecutivas do método (Gupta & Clarke, 1996).

No artigo *Construção da Realidade como um Produto da Interação Delphi*, Scheele (2002, p. 35) analisa que “as realidades podem ser descritas como acordos presumidos que dão sentido aos nossos pensamentos e tornam razoáveis nossas ações em cada ambiente”. O autor analisa ainda que o importante não são quantas realidades diferentes cada indivíduo tem sobre um determinado tema, mas a realidade que é definida através da interação por meio da Técnica Delphi.

Verifica-se, portanto, que embora possa haver várias limitações do método, o sucesso da aplicação dependerá fortemente do conhecimento e domínio da técnica, bem como da capacidade do pesquisador comunicar-se adequadamente com os participantes da pesquisa.

### **3.2.3 Delimitação da pesquisa**

Devido às dificuldades de agendas, distâncias geográficas, deslocamento e custos para reunir fisicamente os integrantes do grupo de especialistas em um único ambiente para aplicar as rodadas de discussões em painéis, a pesquisa foi estruturada com questões que identificam o problema de discussão e a proposição alternativa, visando identificar a percepção e aceitação dos participantes respondentes à proposta de criação de uma sociedade anônima de capital, por meio de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio, controlada pelas cooperativas agropecuárias, com o propósito de captar recursos, inclusive de outros investidores, para atender as demandas de capital das próprias cooperativas acionistas, no futuro.

Esta forma é denominada de questionário de autoaplicação (Vieira, 2009), na qual o pesquisador envia o formulário por um meio eletrônico e o respondente formula suas respostas no momento que lhe for mais conveniente. As questões foram estruturadas de forma fechada, sendo oferecido ao especialista algumas alternativas de respostas, e abertas, que não sugerem qualquer tipo de resposta, onde o especialista após responder objetivamente uma questão fechada, na sequência argumenta descritivamente com suas próprias palavras, justificando sua resposta (Vieira, 2009).

O uso da escala ou de itens de Likert auxilia o respondente na medida em que ele não esteja confortável com tema em discussão. Para Vieira (2009, p. 75), “A escala de Likert é o somatório dos escores conferidos aos vários itens de Likert que formam um conceito”.

As declarações em questionários com cinco alternativas, conhecidas como itens de Likert, são muito usadas em levantamentos de dados. O uso de declarações – e não apenas de questões – aumenta a flexibilidade do questionário e pode tornar a tarefa do participante mais agradável (Vieira, 2009, p. 42).

O *corpus* para esta pesquisa compreende o conjunto de respostas em textos, áudio ou vídeos utilizados para coletas informações entre os especialistas. Segundo Bauer e Aarts (2008, p. 44), “a palavra *corpus* (latim; plural corpora) significa simplesmente corpo. Nas ciências históricas, ela se refere a uma coleção de textos”.

A seleção dos participantes para compor um grupo de especialistas, a adequada estruturação das questões de pesquisa, a comunicação clara e objetiva do problema em discussão, são tarefas essenciais do pesquisador, que pode resultar em sucesso ou fracasso, embora seja praticamente impossível eliminar todos os possíveis problemas inerentes à aplicação da Técnica Delphi (Linstone & Turoff, 2002).

A amostra de cooperativas selecionadas para a pesquisa foi extraída do conjunto de 61 cooperativas agropecuárias do Paraná, sendo consideradas as 18 primeiras com maior volume de movimentação econômica, representada pela expressão própria dos ingressos e receitas brutas, na data de 31 de dezembro de 2018. A representatividade da amostra de cooperativas selecionadas é demonstrada na Tabela 3.

**Tabela 3 - Representatividade da amostra de cooperativas selecionadas**

Descrição	Número de Cooperativas	Movimentação Econômica <sup>1</sup>	Total de Ativos <sup>1</sup>	Membros Cooperados	Empregados Diretos
Total	61	70,38	53,34	165.707	82.424
Selecionadas	18	64,36	48,08	130.361	73.170
<b>% Represent.</b>	<b>30</b>	<b>91</b>	<b>90</b>	<b>79</b>	<b>89</b>

Nota. 1 em R\$ bilhões

Fonte: OCEPAR/Autogestão (2018).

Ressalta-se que, embora exista uma população de cooperativas, para métodos qualitativos (que é o caso da técnica Delphi), a escolha dos respondentes foi realizada a partir do critério intencional de escolha (Maxwell, 1996), em que pessoas específicas são selecionadas intencionalmente, por serem consideradas especialistas na área financeira, para fornecer informações relevantes sobre o objeto de estudo.

Os participantes, com características de especialistas, foram definidos considerando sua suposta capacidade analítica para as questões apresentadas e, com base na conveniência do pesquisador em virtude de relacionamentos profissionais, foram selecionados 24 especialistas, sendo 18 com cargo de gestão financeira nas sociedades cooperativas, 5 gestores do Sistema Ocepar e 01 consultor do sistema financeiro e ex-membro da Federação Brasileira dos Bancos – FEBRABAN.

Linstone e Turoff (2002) destacam que o Método Delphi se utiliza de quatro fases distintas, sendo que a primeira fase trata da exploração do tema em discussão; a segunda fase se desenvolve no sentido de alcançar uma compreensão das respostas do grupo, onde eles concordam ou discordam sobre o problema em discussão; a terceira fase revela as razões subjacentes às diferenças de opiniões e a quarta fase é destinada para uma avaliação final das respostas, na qual revela se há ou não consenso do grupo sobre o problema em estudo. Entretanto, as discussões entre os especialistas podem alcançar consenso ou dissenso sem necessariamente ter que percorrer todas as quatro fases.

Dalkey e Helmer (1963 como citado em Gupta & Clarke, 1996, p. 186) diz que o principal objetivo do método Delphi é "obter o consenso de opinião mais confiável de um grupo de especialistas, . . . por uma série de questionários intensivos intercalados com feedback de opinião controlado". Para obtenção do consenso ou dissenso em torno do objeto de estudo são consideradas as seguintes premissas:

- a) Objeto de estudo: modelo organizacional alternativo para capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná, por meio de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento, capaz de autofinanciar o crescimento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná;
- b) Primeira rodada de discussões: respostas objetivas convergentes de 75% dos especialistas em uma questão referência;
- c) Após a primeira rodada de discussões: 75% da categoria codificada com maior frequência de citação pelos especialistas;
- d) Consenso, definido como concordância ou aceitação em torno do objeto de estudo.
- e) Dissenso, definido como antônimo de consenso, ou seja, falta de concordância ou de aceitação em torno do objeto de estudo.

A referência definida para a primeira rodada de discussão é a resposta fechada da questão número 2, do grupo IV, considerando sua abrangência em torno do objeto de estudo, constante no formulário de discussão (Apêndice B), enviado aos especialistas, que segue:

*As sociedades de crédito, financiamento e investimento (SCFI), conhecidas como “financeiras”, são instituições privadas que fornecem empréstimo e financiamento para aquisição de bens, serviços e capital de giro. A criação de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio (SCFIA) está alinhada com o modelo organizacional alternativo propositivo. Qual é sua opinião sobre esta proposição?*

*[ ] É interessante e concordo com o modelo propositivo;*

*[ ] Discordo totalmente do modelo propositivo;*

As duas respostas foram codificadas para tratamento e medição do consenso. Considera-se consenso convergente entre os especialistas se as respostas para “É interessante e concordo com o modelo propositivo” obter pelo menos 75% de indicação do total dos especialistas. Da mesma forma, considera-se dissenso não convergente entre os especialistas, se as respostas para “Discordo totalmente do modelo propositivo” obter pelo menos 75% de indicação do total dos especialistas, medido pela seguinte equação:

$$\mathbf{RE = (QER / TE) \times 100, \text{ onde:}}$$

RE = Respostas dos especialistas

QER = Quantidade de especialistas respondentes

TE = Total de especialistas

A referência definida após a primeira rodada de discussão para ser considerada como consenso entre os especialistas, é a categoria codificada com maior frequência de citação, que seja convergente ao objeto de estudo, que obter pelo menos 75% de indicação do total dos especialistas. Considera-se dissenso, se uma categoria codificada indicar não convergência ao objeto de estudo de pelo menos 75% de indicação do total dos especialistas, medido pela seguinte equação:

$$\mathbf{CMF = (QER / TE) \times 100, \text{ onde:}}$$

CMF = Categoria com maior frequência de citações

QER = Quantidade de especialistas respondentes

TE = Total de especialistas

Se não atingir o consenso mínimo estabelecido na primeira rodada de discussões, convergente ao objeto de estudo, é necessária nova rodada de discussões até que se identifique consenso ou dissenso entre os especialistas. Não havendo consenso, o dissenso poderá ser explorado para revelar as razões subjacentes não convergente ao objeto de estudo, desde que seja verificado em uma das categorias codificadas com maior frequência de citações entre os especialistas, maior que 50%.

### **3.2.4 Etapas da coleta de dados**

Para a coleta de dados utilizou-se de questões escritas em formulário, semelhante a um questionário, estimulando o respondente a dar informações acerca do problema de pesquisa.

Gil (2008, p. 121) define questionário “como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc.”.

Na coleta de dados da pesquisa foram observadas as seguintes etapas: a) identificação das cooperativas e outras instituições potenciais; b) seleção prévia dos especialistas considerando a posição ou cargo na entidade; c) comunicação prévia com o participante por correio eletrônico, formulando o convite e requerendo resposta de concordância e compromisso de participação (Apêndice A); d) construção do formulário com questões de identificação e conhecimento para discussão do tema de pesquisa da primeira rodada de discussões (Apêndice B); e) encaminhamento por correio eletrônico, aos especialistas concordatários, do link de acesso ao formulário de questões (Apêndice C); f) construção do contexto e questões para a segunda roda de discussões (Apêndice D); f) tabulação e avaliação das discussões com base nas respostas dos especialistas; g) verificação do índice de consenso ou dissenso, conforme delimitação da pesquisa.

Para a coleta de dados da pesquisa utilizou-se o software de pesquisa online LimeSurvey disponível no servidor do Sistema Ocepar.

### **3.2.5 Tratamento dos dados**

Os dados, para expressarem um resultado, uma inferência, ou revelar uma correlação de ciência com o objeto de estudo deve ser tratado de maneira a serem significativos, falantes pela sua forma descritiva e válidos. Para Bardin (2016, p. 131) “operações estatísticas simples (percentagens), ou mais complexas (análise fatorial), permitem estabelecer quadros de

resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise”.

O formulário com questões para discussões submetidos aos especialistas na primeira rodada de discussões tornam-se documentos primários brutos de informações e referência para tratamento dos dados por intermédio de procedimentos de transformação. De acordo com Bardin (2016, p. 51), “o propósito a atingir é o armazenamento sob uma forma variável e a facilitação do acesso ao observador, de tal forma que este obtenha o máximo de informação (aspecto quantitativo), com o máximo de pertinência (aspecto qualitativo)”.

O tratamento dos dados resulta numa forma diferente do original, por meio de tabulação das respostas obtidas, apresentadas em forma descritiva, tabelas, gráficos, figuras, análise de preliminar e de conteúdo dos dados, considerando as respostas de discussões dos especialistas, e a verificação do grau de convergência definido em torno do objeto em estudo.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo com apoio do software Atlas.ti 8, que permite uma sistematização das narrativas dos especialistas, por meio de códigos ou categorias de análise, conforme descritos na tabela 4, que ao final, verifica-se, além dos achados que se espera encontrar, se há sinergia para consenso ou dissenso. “A codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e numeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão” (Bardin, 2016, p. 133).

Os dados da primeira rodada de discussões foram analisados previamente e considerados adequados para a análise de conteúdo.

Verificou-se a necessidade de formular uma segunda rodada de discussões, sugerindo objetivamente duas questões em torno do problema de estudo, conforme Apêndice D.

### **3.2.6 Procedimento metodológico**

O processo de decisões e escolha de instrumentos metodológicos seguiram as orientações de Bardin (2016) quanto aos passos metodológicos para a análise de conteúdo, ao descrever que:

Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum dessas técnicas múltiplas e multiplicadas - desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até à extração de estruturas traduzíveis em modelos - é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência (Bardin, 2016, p. 15).



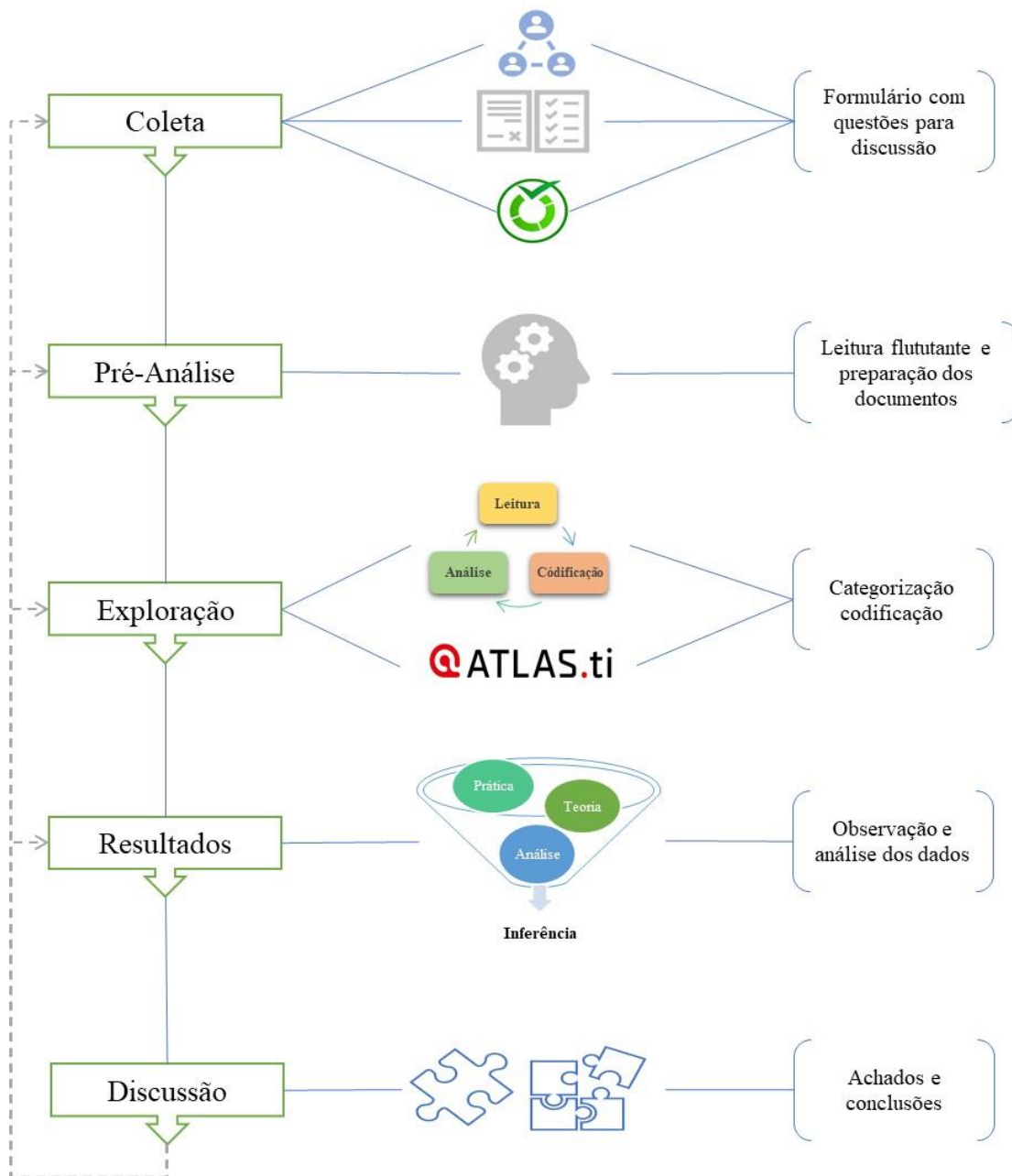
Para a realização da análise de conteúdo percorreu-se 5 fases (coleta, pré-análise, exploração, resultados e discussão) por meio de uso de ferramentas auxiliares para a aplicação dos instrumentos metodológicos. As etapas e instrumentos estão definidos no sentido de buscar atender o objetivo geral da pesquisa, que é: modelo organizacional alternativo para capitalização e desenvolvimento por meio de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento, capaz de autofinanciar o crescimento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná. O processo de análise de conteúdo adotado está representado na Figura 2.

**Coleta:** a etapa de coleta contemplou a escolha dos especialistas, a formulação das questões para discussão e utilização do software LimeSurvey. Nesta fase o pesquisador se preocupa com a seleção dos especialistas para discussão do tema, a formulação das questões aderentes ao objeto de estudo com base na literatura consultada e as aplica por meio de ferramentas auxiliares que permite os especialistas acessar, discutir e responder as questões, mesmo à distância.

**Pré-Análise:** fase da organização e da intuição, com o objetivo de tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais que conduza a um esquema de desenvolvimento de análise (Bardin, 2016). Esta fase permitiu a aproximação da realidade pesquisada por meio de leituras flutuantes, organização e tratamento dos documentos e das respostas, assim como verificação dos critérios de seleção. É a fase das primeiras observações das respostas dos especialistas para a constituição de artefato de entrada para a fase de exploração da pesquisa.

**Exploração:** “Esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou numeração, em função de regras previamente formuladas” (Bardin, 2016, p. 131). Nesta fase utilizou-se do software Atlas.ti 8 para apoio na codificação, enumeração e análise de conteúdo. Para as categorizações e codificações, utilizou-se da literatura para identificação de significados.

**Resultados:** “a intenção da análise de conteúdo é a *inferência de conhecimento relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)*” (Bardin, 2016, p. 44). Nesta fase associou-se o conhecimento da teoria e prática para a análise e evidência dos achados da pesquisa com base em tabelas, figuras e gráficos de análise e demais procedimentos metodológicos, que possibilitou construir inferências percebidas.



**Figura 2 - Etapas da análise de conteúdo**

Fonte: Adaptado de Bardin (2016, p. 132)

**Discussão:** é a fase de construção dos achados que dão sentido à pesquisa com o objetivo de compreender, confirmar ou confrontar com o conhecimento existente. É a conclusão que se extrai da pesquisa em torno do objeto de estudo. Para Bardin (2016) o rigor da descoberta implica afastar a ilusão da transparência dos fatos, rejeitar a subjetividade ingênua, dizer não à leitura simples do real, de modo que a sutileza dos métodos de análise permita a superação da incerteza e o enriquecimento da descoberta.

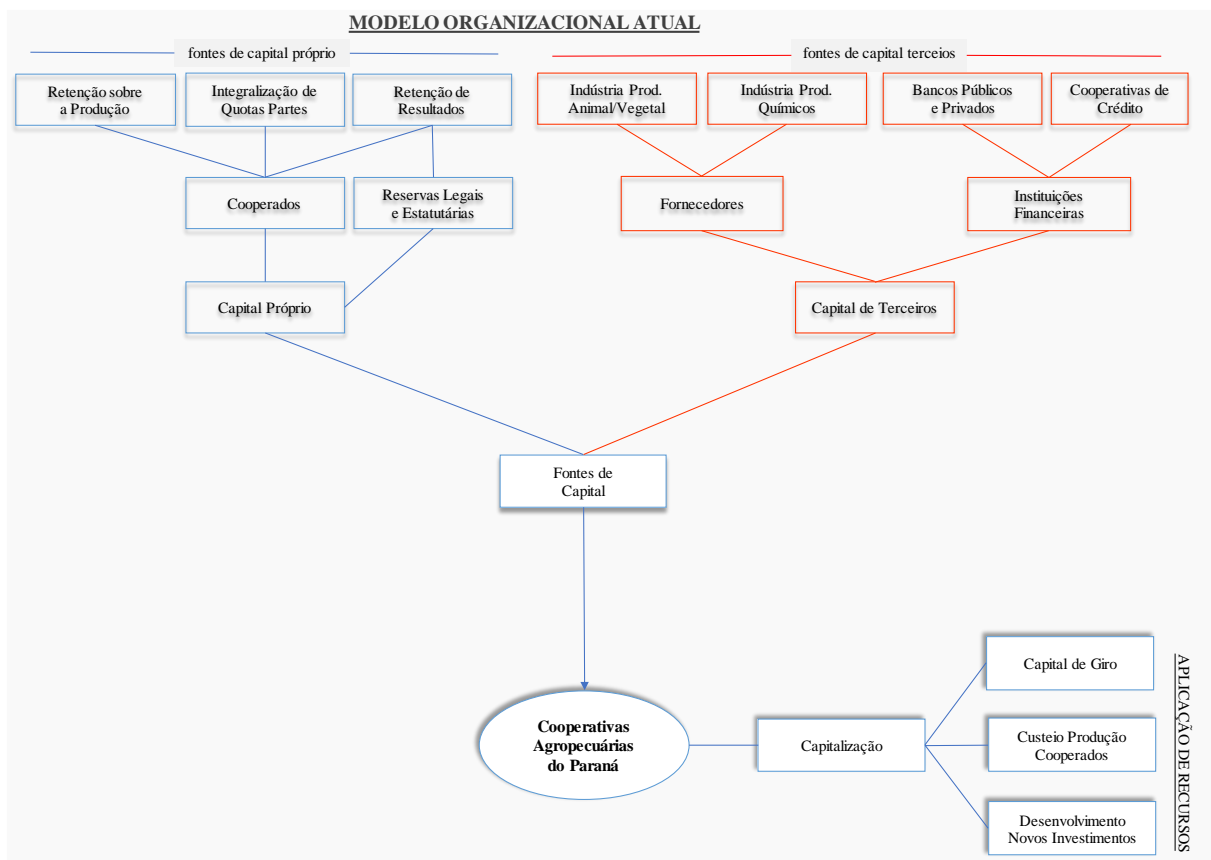
## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo se dedica a descrever o modelo organizacional atualmente aplicado pelas cooperativas e prescreve o processo de desenvolvimento do modelo proposto, a partir do referencial teórico, do método aplicado, do amparo legal do modelo e da discussão do grupo de especialistas.

### 4.1 CONTEXTO DE REFERÊNCIA: O MODELO ORGANIZACIONAL ATUAL

As cooperativas agropecuárias do Paraná utilizam o modelo organizacional tradicional de captação de recursos para financiar sua necessidade de capitalização e desenvolvimento de novos projetos. A Figura 3 demonstra o fluxo operacional do modelo atual.

As fontes de capital são formadas por capital próprio e de terceiros. As fontes de capital próprio originam-se de integralizações de quotas partes de capital dos cooperados; de retenções sobre a produção dos cooperados, quando previsto no estatuto social; de retenções de resultados para reservas legais e estatutárias e, quando previsto no estatuto social ou autorizado em assembleia geral dos cooperados, capitalização de novas quotas partes com sobras do período.



**Figura 3 - Modelo organizacional atual**

As fontes de capital próprio, geralmente, não são suficientes para capitalização e desenvolvimento. De acordo com Bialoskorski Neto (2012, p. 76) “O fato concreto é que tais organizações, por apresentarem fortes limitações ao aporte de capital próprio, tem a tendência de apresentar uma estrutura de capital baseada no capital de terceiros”. Recorre-se então, ao capital de terceiros, que são formados por meio de créditos junto a fornecedores e instituições financeiras. As operações com fornecedores da indústria de produção animal e vegetal e da indústria de produtos químicos, em regra, representam fontes de capital de curto prazo. As operações com instituições financeiras públicas, privadas e cooperativas de crédito, em regra, representam as fontes de médio e longo prazo e complementam a demanda de recursos das cooperativas agropecuárias do Paraná para capitalização e desenvolvimento.

O problema de pesquisa surge da discussão do problema de capitalização enfrentado pelas cooperativas, como apresentado capítulo 1. A fundamentação teórica (capítulo 2) corrobora com a discussão do problema de capitalização das cooperativas e aponta situações sensíveis, como o direito de propriedade destacado por Cook (1995), que desestimula o interesse do cooperado em aportar maior volume de recursos na sua cooperativa, porque neste contexto, os incentivos são quase nulos como destaca Bialoskorski Neto (2012), como também o modelo alternativo indicado por Chaddad e Cook (2004), que embora possa ser uma solução individual para o problema de capitalização das cooperativas, no Brasil a legislação restringe modelos organizacionais de investidores não membros.

No Brasil, o crédito rural com taxas subsidiadas pelo Tesouro Nacional, utilizado em boa parte pelas cooperativas agropecuárias para capitalização e desenvolvimento, se insere no contexto da discussão, porque como demonstrado no subtítulo 1.3.2, sinaliza para redução dessas fontes, passando para maior oferta de recursos com taxas livres.

## **4.2 O MODELO ORGANIZACIONAL ALTERNATIVO PROPOSITIVO**

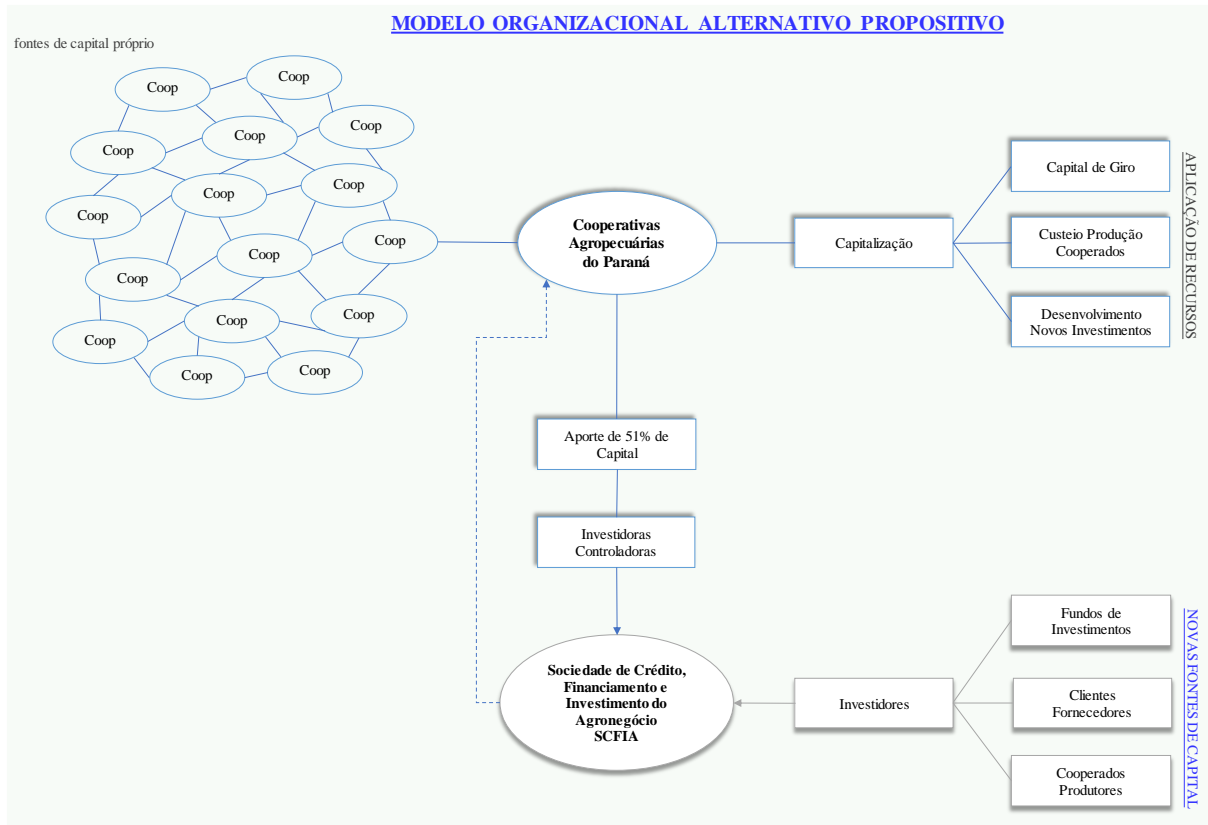
O cenário presente torna-se preocupante para as cooperativas agropecuárias, porque a falta de recursos a taxas mais vantajosas ou a disponibilidade de recursos mais onerosos impacta na sua estratégia de capitalização e desenvolvimento. Propõe-se, então, um mecanismo de soluções sistêmicas (conjunta) que possam contribuir melhor na organização e disponibilização de fontes de recursos para capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná por meio de um modelo organizacional alternativo que aglutina as lacunas do problema de capitalização identificado.

A Figura 4 tem o propósito de representar graficamente a ideia central e estrutural do objeto de estudo e do projeto de pesquisa, e surgiu durante o cumprimento das disciplinas do

programa de mestrado em 2018, em especial das discussões da disciplina cooperativismo e seminários em cooperativismo. Inicialmente foi apresentada uma figura que representava a discussão de um tema que tratava do Plano Paraná Cooperativo 100 (PRC 100) – Pilar Financeiro – Modelos Organizacionais e Capitalização das Cooperativas Agropecuárias. Posteriormente, a ideia avançou para o projeto da dissertação, sendo aprovado. A literatura consultada durante o desenvolvimento da dissertação, proporcionou clareza e direcionamento do projeto de pesquisa. Com alguns ajustes, a figura tornou-se referência e apoio para estruturação das questões apresentadas na primeira rodada de discussões. A figura foi apresentada aos especialistas na segunda rodada de discussões com o objetivo de tornar visual a proposta discutida na primeira rodada, e de servir de auxílio nas discussões da segunda rodada.

O modelo organizacional alternativo que se propõe é a criação de uma instituição financeira, constituída como sociedade anônima, inicialmente de capital fechado, controlada pelas cooperativas agropecuárias investidoras, com o propósito de ser uma sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio (SCFIA), conforme demonstrado na parte inferior esquerda da Figura 4, capaz de captar recursos de outros investidores interessados, tais como clientes e fornecedores parceiros das cooperativas, o próprio cooperado produtor, inclusive de fundos de investimentos, conforme demonstrado no canto inferior direito da Figura 4, e disponibilizar às cooperativas agropecuárias do Paraná, conforme demonstrado no canto superior esquerdo da Figura 4, os recursos como empréstimos e financiamentos para capitalização e investimentos em projetos de desenvolvimento, conforme demonstrado no canto superior direito da Figura 4.

A sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio (SCFIA) se propõe atuar de forma estratégica e sistêmica a partir das necessidades de suas controladoras, operando como única instituição financeira controlada pelas cooperativas agropecuárias do Paraná. Esta sociedade de capital propositiva se orienta pela diretriz fundamental de captação e formação de recursos para aplicação em projetos de interesse das suas controladoras e, à medida do crescimento de seus recursos, também poderá atuar secundariamente no financiamento ao microcrédito para os cooperados produtores rurais cooperados.



**Figura 4 - Modelo organizacional alternativo propositivo**

O modelo proposto não concorre com o processo de capitalização atual das cooperativas agropecuárias do Paraná, até porque é obrigação legal e societária do membro cooperado integralizar as quotas de capital definidas pela sociedade, mas pode ser um novo estímulo a esse membro cooperado investir na sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio, como alternativa para solução do direito de propriedade discutido por Cook (1995). Também não concorre com os créditos operacionais proporcionados pelos clientes e fornecedores parceiros das cooperativas, pois estes derivam das operações mercadológicas negociais, em geral de curto prazo. Não concorre com as cooperativas de crédito, porque grande parte de suas operações são fracionadas por muitos membros, como capital de giro, inclusive com as cooperativas agropecuárias, mas em volumes ainda limitados à sua necessidade de investimentos.

Por fim, o modelo proposto exige um esforço especial das cooperativas agropecuárias do Paraná na formação do capital próprio, na condição de investidoras controladoras, que além de solucionar o problema de recursos para capitalização e desenvolvimento de forma sistêmica, garante a longo prazo uma estratégia independente de políticas públicas em relação ao crédito rural com taxas subsidiadas pelo Tesouro Nacional, conforme apresentado no capítulo 1.

### **4.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS**

As vantagens que se espera em relação ao modelo organizacional alternativo proposto são: não é necessário adequar a legislação atual; a sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio pode financiar projetos de capitalização e desenvolvimento por meio de investimentos em indústrias, logística e distribuição das cooperativas e, futuramente o custeio dos próprios membros cooperados, à taxas mais atrativas; as cooperativas e outros investidores podem receber dividendos gerados nas operações, tornando-se um fator de redução na composição da taxa final praticada; o modelo proposto pode atrair recursos de fundos de investimentos internos e externos, aumentando a oferta de recursos para as demandas das cooperativas; não interfere no modelo societário cooperativo e mantém o modelo de capitalização próprio atual; evita interesse de investidor em títulos de dívida (CDCA, CRA, etc.) apenas em cooperativas sólidas; evita excesso de oferta de recursos por parte das instituições financeiras às cooperativas mais sólidas; o risco de negócio pode ser melhor mitigado por conhecimento do setor, da operação e da gestão das cooperativas demandantes de recursos.

Por outro lado, vislumbra-se possíveis desvantagens em relação ao modelo organizacional alternativo proposto: dificuldades iniciais na estruturação e viabilização do modelo propositivo – relação de confiança e visão estratégica; o estabelecimento da estrutura de governança; possíveis conflitos de interesses entre investidores acionistas x tomadores de recursos, que em grande parte poderá ser os mesmos investidores; possíveis conflitos na relação societária, onde o capital é predominante para decisão no modelo proposto, enquanto na cooperativa o poder de voto é equitativo entre os membros.

### **4.4 AMPARO LEGAL AO MODELO ALTERNATIVO PROPOSTO**

O modelo organizacional alternativo proposto por meio da criação de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio (SCFIA) está amparado na seguinte legislação: Lei determina que as instituições financeiras privadas, exceto as cooperativas de crédito, constituir-se-ão unicamente sob a forma de sociedade anônima, devendo a totalidade de seu capital com direito a voto ser representada por ações nominativas (Lei n. 4.595, 1964); Decreto-Lei que autoriza a constituição de sociedades de crédito, financiamento ou investimentos com capitais nacionais e estrangeiros, além de não obrigar tais sociedades aos limites de capital mínimo para funcionamento (Decreto-Lei n. 7.583, 1945); Decreto-Lei que autoriza as empresas de crédito, financiamento ou investimento a receber dinheiro em depósito, salvo de seus próprios titulares ou sócios, nem admite a movimentação de suas contas por meio

de cheques contra elas giradas (Decreto-Lei n. 9.603, 1946); Lei que dispõe sobre as sociedades por ações (Lei n. 6.404, 1976).

As sociedades de crédito, financiamento e investimentos, integra o Sistema Financeiro Nacional (SFN) e se submete à Portaria que regula a constituição, o funcionamento e as atribuições das sociedades de crédito, financiamento e das de investimento e institui regime de fiscalização (Portaria n. 309, 1959). Esta portaria apresenta as diretrizes gerais para constituição e funcionamento, distinguindo as sociedades de crédito e financiamento das sociedades de investimentos e as define como instituições de crédito do tipo especial, caracterizando que as sociedade de crédito e financiamento têm por objetivo praticar operações que se relacionem com a concessão de crédito a médio e longo prazos, enquanto as de investimento se destinam a operar no mercado de valores mobiliários. Define também que as sociedades de investimentos são aquelas que transacionam com ações, debêntures, letras hipotecárias e partes beneficiárias, ou com títulos da dívida pública federal, estadual ou municipal. Assegura que as operações com letras de câmbio e Recibos de Depósitos Bancários – RDB são garantidos pelo Fundo Garantidor de Créditos - FGC, até o valor estabelecido na regulamentação vigente.



## **5 ANÁLISE DE CONTEÚDO**

Este capítulo apresenta uma análise qualitativa, desenvolvida a partir de um roteiro semiestruturado, contendo questões abertas e fechadas respondidas pelos especialistas na primeira e segunda rodada de discussões.

### **5.1 CONSTRUÇÃO DE CATEGORIAS, SIGNIFICADOS E REFERÊNCIAS**

Para a análise de conteúdo utilizou-se a categorização como forma de organizar as ideias em torno de características comuns que pudessem visualizar elementos de descobertas em torno da discussão. O objetivo é identificar e verificar a presença de elementos constitutivos, seus significados e a referência na literatura aplicada, e como eles se relacionam com os propósitos desta pesquisa.

Bardin (2016, p. 44) define análise de conteúdo “como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Uma categoria deve refletir a intenção de investigação de acordo com as características da mensagem. Deve ainda, derivar do referencial teórico e adaptar-se ao material de análise disponível. “A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (Bardin, 2016, p. 147).

Bardin (2016, p. 41) acrescenta sobre a descrição analítica que “a análise de conteúdo pode ser uma análise de ‘significados’ (exemplo: a análise temática), embora possa ser também uma análise dos ‘significantes’ (análise lexical, análise dos procedimentos)”.

A partir do objeto de estudo, algumas categorias são evidenciadas preliminarmente, tais como: capitalização, modelos alternativos, modelo organizacional alternativo e legislação. A leitura do conteúdo das discussões projeta outras categorias. “Uma categoria é considerada pertinente quando está adaptada ao material de análise escolhido, e quando pertence ao quadro teórico definido” (Bardin, 2016, p. 150).

Foram identificadas e definidas 11 categorias a priori inspiradas pela literatura, que subsidiou na construção do roteiro, aplicadas para análise das respostas dos especialistas. Em seguida, buscou-se construir o significado de cada categoria, apoiando-se em elementos constitutivos que as sustentam. O conjunto de categorias reflete o objeto de estudo, as intenções da investigação e as características das mensagens (Bardin, 2016). A Tabela 4 demonstra os elementos aplicados para construção das categorias.

**Tabela 4 - Categorias, significados, elementos constitutivos e referências**

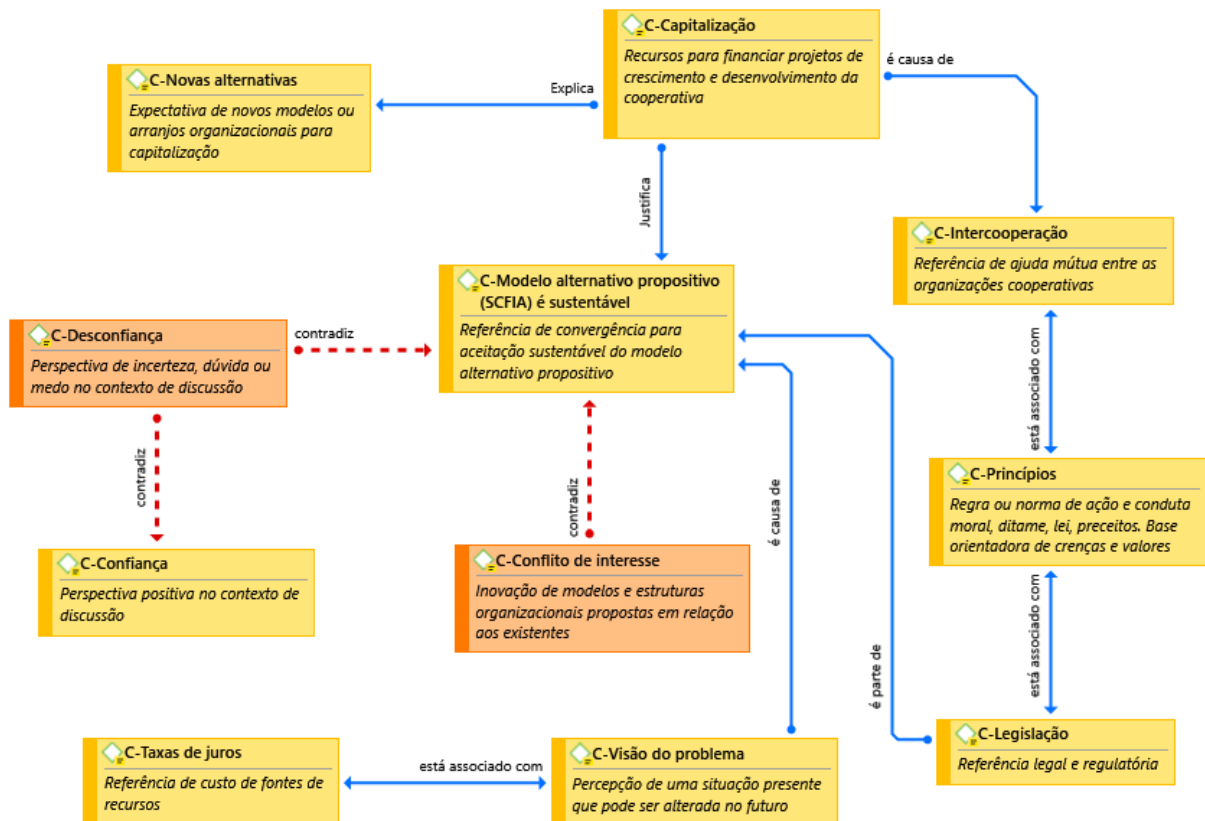
<b>Categorias</b>	<b>Significado</b>	<b>Elementos Constitutivos</b>	<b>Referência</b>
Capitalização	Recursos para financiar projetos de crescimento e desenvolvimento da cooperativa	Falta de atrativo econômico	Chieh e Weber (2016)
		Instrumentos para atrair novos investimentos pelos membros	Andrews (2015)
		Acesso e manutenção de capital cooperativo confiável	Bardswick (2016)
		Comprometimento dos membros	Fulton (1999)
		Distribuição dos excedentes	Chieh e Weber (2016); Lund (2013)
		Melhorar suas posições de capital e permitir crescimento	Deloitte (2012)
		Problemas e desafios de capitalização	Bardswick (2016); Chieh e Weber (2016)
		Patrimônio gerado internamente a partir de operações	Barton (2004)
Conflito de Interesse	Inovação de modelos e estruturas organizacionais propostas em relação aos existentes	Única forma de negócio tradicional cooperativo	Barton (2004)
		Conflito de interesses naturais de um sistema social com um sistema de capital	Cook (1995)
		Estrutura organizacional das cooperativas	Roelants (2016)
		Inovações organizacionais na estrutura cooperativa tradicional	Chaddad e Cook (2004)
Legislação	Referência legal e regulatória	Adequar a legislação existente para possibilitar a emissão de títulos por cooperativas no Brasil	Lazzarini et al. (1999)
		Exigências regulatórias	Bardswick (2016)
Novas alternativas	Expectativa de novos modelos ou arranjos organizacionais para capitalização	Consórcio cooperativo agropecuário	Bialoskorski Neto (2012)
		Alternativa de abrir seu capital de modo indireto (joint venture, holdings)	Bialoskorski Neto (1998)
		Emissão de debêntures	Bialoskorski Neto (2012)
		Abertura de capital para não membros	Chaddad e Cook (2004); Andrews (2015); Lazzarini et al. (1999)
		Cooperativas que mantêm controle acionário da organização por elas criada para acessar capital externo	Deloitte (2012)
		Estrutura de capitalização é o resultado de fazer escolhas estratégicas específicas	Barton (2004)

		Fontes externas e instrumentos de financiamento inovadores	Deloitte (2012)
		Fundos de riscos ou de solidariedade no sistema cooperativo	Roelants (2016)
		Necessidade de se encontrar alternativas de obtenção de recursos próprios	Bialoskorski Neto (2012)
Princípios	Regra ou norma de ação e conduta moral, ditame, lei, preceitos. Base orientadora de crenças e valores	Controle democrático dos membros	Chieh e Weber (2016); Roelants (2016); OCB (2019)
		Controle pelos membros	Bardswick (2016); Altman (2009)
		Princípios doutrinários	Bialoskorski Neto (2012)
		Terceiro princípio cooperativo	Roelants (2016); Schneider (2012)
Visão do problema	Percepção de uma situação presente que pode ser alterada no futuro	Fontes de recursos incentivadas do crédito rural tendem a reduzir	Ocepar (2019); Bacha (2004); Bacha et al. (2006)
		Novos instrumentos privados de financiamento da agropecuária (CPR, CDA, WA, LCA, CDCA e CRA)	Bacha et al. (2006)
		Redução da oferta de crédito com taxas subsidiadas	O Estado de São Paulo (2019); Bacen (2019a)
Taxas de Juros	Referência de custo de fontes de recursos	Evolução da taxa de juros cobrada no crédito rural	Bacha et al. (2006)
Modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável	Referência de convergência para aceitação sustentável do modelo alternativo propositivo	Percepção do pesquisador nas respostas dos especialistas	Lazzarini et. al (1999); Roelants (2016); Deloitte (2012); Bialoskorski Neto (2012); Chaddad e Cook (2004).
Confiança	Perspectiva positiva no contexto de discussão	Percepção do pesquisador nas respostas dos especialistas	Observação do autor.
Desconfiança	Perspectiva de incerteza, dúvida ou medo no contexto de discussão	Percepção do pesquisador nas respostas dos especialistas	Observação do autor.
Intercooperação	Referência de ajuda mútua entre as organizações cooperativas	Percepção do pesquisador nas respostas dos especialistas	Bialoskorski Neto (2012)

### 5.1.1 Relação possível entre as categorias

As relações entre categorias podem expressar uma ideia, um pensamento, uma manifestação, nem sempre percebida de forma direta nas locuções de pesquisa. Muitas vezes

uma categoria pode estar associada a outra, que ao ler em conjunto, pode revelar a intenção do que se quer dizer em um contexto. Por vezes, a dissociação entre categorias pode esconder fatos reveladores de antagonismo num contexto de ideias, sem que seja claramente dito pelos interlocutores. As relações possíveis identificadas entre as categorias, considerando seu significado, os elementos constitutivos e a intenção a priori de convergência ao modelo alternativo propositivo, são apresentadas na Figura 5.



**Figura 5 - Relação entre categorias**

A categoria **Capitalização**, que significa recursos para financiar projetos de crescimento e desenvolvimento da cooperativa, explica a relação com a categoria **Novas alternativas**, que representa expectativa de novos modelos ou arranjos organizacionais para capitalização. A categoria **Capitalização** justifica a categoria **Modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável**, considerada referência de convergência para aceitação sustentável do modelo alternativo propositivo. A categoria **Capitalização** é causa de relação com a categoria **Intercooperação**, referência de ajuda mútua entre as organizações cooperativas, que está associada com à categoria **Princípios**, que é a regra ou norma de ação e conduta moral, ditame, lei, preceitos, sendo base orientadora de crenças e valores, que está associada com a categoria **Legislação**, considerada referência legal e regulatória, que é parte da categoria **Modelo**

**alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável.** A categoria **Taxa de juros**, referência de custo de fontes de recursos, está associada com a categoria **Visão do problema**, que representa a percepção de uma situação presente que pode ser alterada no futuro, que é causa de Modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável. A categoria **Desconfiança**, que expressa perspectiva de incerteza, dúvida ou medo no contexto de discussão, contradiz a categoria **Confiança**, que representa perspectiva positiva no contexto de discussão. A categoria **Desconfiança** também contradiz com a categoria **Modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável.** Por fim, a categoria **Conflito de interesse**, que representa inovação de modelos e estruturas organizacionais propostas em relação aos existentes, contradiz com a categoria **Modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável.**

### 5.1.2 Codificação para aplicação no software Atlas.ti

A codificação é a atividade básica do processo de atribuição de categorias, conceitos ou códigos a segmentos de informação que são de interesse para os objetivos da pesquisa (Atlas.ti 8 Windows – Guia Rápido). A Tabela 5 representa os códigos criados e aplicados a partir dos textos de perguntas submetidos para discussão e a respectivas respostas dos especialistas, no software Atlas.ti 8. São 37 códigos associados às questões de discussões e cada um contém um comentário que representa seu significado e o grupo de código ao qual está vinculado.

Os códigos são interpretados conforme os seguintes exemplos: Código IIP1 = II – corresponde ao grupo II com diversas questões. P1 – corresponde à questão 1 vinculada ao grupo II. Código VP1vant = V – corresponde ao grupo V com diversas questões. P1vant – corresponde à questão 1 das vantagens, vinculada ao grupo V, todos do formulário do Apêndice B. Aplica-se o mesmo critério interpretativo para os demais códigos.

**Tabela 5 - Relação de códigos associados às questões de discussões**

Código	Comentário	Grupos de Códigos
IIP1: Conhece o problema de capitalização	Questiona se o especialista conhece o problema de capitalização das cooperativas agropecuárias	Grupo II
IIP2: Conhece as principais fontes do crédito rural	Questiona se o especialista conhece as principais fontes de crédito rural utilizadas pelas cooperativas agropecuárias	Grupo II
IIP3: Conhece modelos organizacionais alternativos	Questiona se o especialista conhece modelos organizacionais alternativos utilizados pelas cooperativas agropecuárias	Grupo II
IIP4: Conhece a normatização e funcionamento de instituições/fundos de investimentos	Questiona se o especialista conhece a normatização e funcionamento de instituições financeiras e fundos de investimentos	Grupo II
IIIP1: Percepção do problema de capitalização	Visão dos problemas e desafios de capitalização	Grupo III

IIIP2: Abertura de capital a não membros poderia melhorar a capitalização	Discute se a abertura de capital das sociedades cooperativas para não membros pode melhorar a capitalização	Grupo III
IIIP3: Abertura de capital a não membros pode preservar as características societária da cooperativa e dos membros	Discute se a abertura de capital das sociedades cooperativas para não membros preserva as características societárias	Grupo III
IIIP4: Consórcios são modelos organizacionais alternativos para capitalização	Questiona se os consórcios são modelos organizacionais alternativos para capitalização.	Grupo III
IIIP5: Joint Venture, holdings seriam alternativas para captação de recursos	Questiona se arranjos organizacionais como joint venture e holdings seriam modelos organizacionais para captação de recursos	Grupo III
IIIP6: Outras sugestões de modelos organizacionais alternativos	Estimula o especialista a citar outros modelos organizacionais alternativos que conhece	Grupo III
IIIP7: Considerações adicionais livres	Estimula o especialista a fazer considerações adicionais livres	Grupo III
IVP1: Uma sociedade de capital controlada pelas cooperativas agropecuárias é sustentável	Discute se uma sociedade de capital controlada pelas cooperativas agropecuárias é sustentável	Grupo IV
IVP2: Criar uma sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio (SCFIA) está alinhada com o modelo organizacional alternativo propositivo	Discute sobre a criação de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio (SCFIA) está alinhada com o modelo organizacional alternativo propositivo	Grupo IV
IVP3: Amparo legal de uma SCFIA estabelece relação de segurança e confiança	Discute se o amparo legal de uma SCFIA estabelece relação de segurança e confiança para o modelo organizacional alternativo propositivo	Grupo IV
IVP4: SCFIA pode amparar as cooperativas quanto a recursos no futuro	Discute se uma SCFIA pode amparar as cooperativas agropecuárias quanto a capitalização de recursos no futuro	Grupo IV
IVP5: SCFIA pode desenvolver e aplicar taxas mais atrativas	Discute se uma SCFIA pode desenvolver e aplicar taxas mais atrativas para projetos de financiamentos das cooperativas	Grupo IV
IVP6: SCFIA pode substituir as fontes de recursos do crédito rural no futuro	Discute se uma SCFIA pode substituir as fontes de recursos do crédito rural no futuro	Grupo IV
IVP7: Sociedade de previdência complementar pode ser uma fonte estratégica de recursos	Investiga se uma sociedade de previdência privada complementar pode ser uma fonte estratégica de captação de recursos para financiar as sociedades cooperativas	Grupo IV
IVP8: Cooperativas de crédito atendem as demandas de capital para investimentos	Investiga se as cooperativas de crédito atendem as demandas de capital para investimentos das cooperativas agropecuárias	Grupo IV
IVP9: Sugestão de outro modelo organizacional alternativo propositivo	Estimula o especialista a fazer sugestão de outro modelo organizacional alternativo propositivo para capitalização das cooperativas	Grupo IV
1 Discordo totalmente	O especialista discorda totalmente da questão em discussão em grau acentuado	Grupo V
2 Discordo	O especialista discorda da questão em discussão em grau menos acentuado.	Grupo V
3 Nem concordo, Nem discordo	O especialista nem concorda, nem discorda da questão em discussão. É uma posição neutra	Grupo V

4 Concordo	O especialista concorda com a questão em discussão em grau menos acentuado	Grupo V
5 Concordo totalmente	O especialista concorda totalmente com a questão em discussão em grau acentuado	Grupo V
VP1vant: Não é necessário alterar a legislação cooperativista atual	Discute o grau de vantagem de que não é necessário alterar a legislação cooperativista atual, para o modelo organizacional alternativo propositivo.	Grupo V
VP2vant: SCFIA poderá financiar projetos de capitalização e desenvolvimento	Discute o grau de vantagem de uma SCFIA poder financiar projetos de capitalização e desenvolvimento, para o modelo organizacional alternativo propositivo.	Grupo V
VP3vant: SCFIA poderá financiar projetos de investimento e custeio dos membros das cooperativas	Discute o grau de vantagem de uma SCFIA poder financiar projetos de investimento e custeio dos membros das cooperativas, para o modelo organizacional alternativo propositivo.	Grupo V
VP4vant: SCFIA poderá atrair recursos de fundos de investimentos internos e externos	Discute o grau de vantagem de uma SCFIA poder atrair recursos de fundos de investimentos internos e externos, para o modelo organizacional alternativo propositivo.	Grupo V
VP5vant: SCFIA poderá distribuir dividendos aos investidores, tornando-se um fator de redução das taxas de juros	Discute o grau de vantagem de uma SCFIA poder distribuir dividendos aos investidores, tornando um fator de redução de taxas de juros, para o modelo organizacional alternativo propositivo.	Grupo V
VP6vant: Não interfere no modelo societário atual e mantém as fontes de capital próprio	Discute o grau de vantagem e se uma SCFIA não interfere no modelo societário atual e mantém as fontes de capital próprio, para o modelo organizacional alternativo propositivo.	Grupo V
VP7vant: Evita excesso de interesse de instituições financeiras e/ou investidores apenas em cooperativas mais sólidas	Discute o grau de vantagem se uma SCFIA evita excesso de interesse de instituições financeiras e/ou investidores apenas em cooperativas mais sólidas, para o modelo organizacional alternativo propositivo.	Grupo V
VP8vant: O risco de negócio pode ser mais bem mitigado pelo gestor da SCFIA	Discute o grau de vantagem se risco do negócio pode ser mais bem mitigado pelo gestor da SCFIA, para o modelo organizacional alternativo propositivo.	Grupo V
VP1desvt: Dificuldades iniciais na estruturação e viabilização do modelo organizacional alternativo	Discute o grau de desvantagem sobre as dificuldades iniciais na estruturação e viabilização de uma SCFIA, para modelo organizacional alternativo propositivo	Grupo V
VP2desvt: Estabelecer de uma estrutura de governança executiva	Discute o grau de desvantagem em estabelecer uma estrutura de governança executiva de uma SCFIA, para o modelo organizacional alternativo propositivo	Grupo V
VP3desvt: Possíveis conflitos de interesses entre investidores acionistas x tomadores de recursos	Discute o grau de desvantagem para possíveis conflitos de interesses entre investidores acionistas x tomadores de recursos em uma SCFIA, para o modelo organizacional alternativo propositivo	Grupo V
VP4desvt: Possíveis conflitos na relação societária, onde o capital é predominantemente considerado para decisão	Discute o grau de desvantagem para possíveis conflitos na relação societária, onde o capital é predominantemente considerado para decisão em uma SCFIA, para o modelo organizacional alternativo propositivo	Grupo V

## **5.2 ESPECIALISTAS PARTICIPANTES DAS DISCUSSÕES**

Embora a delimitação da pesquisa indica a intenção do pesquisador quanto ao público-alvo de pesquisa, nem sempre obtém o alcance desejado. Neste item é apresentada a quantidade de especialistas participantes das discussões em cada rodada.

### **5.2.1 Participações da primeira rodada de discussões**

Dos 24 especialistas selecionados, 14 responderam de forma completa às questões de discussões na primeira rodada; 01 respondeu de forma incompleta e 09 não responderam ao convite formulado. Dos 14 especialistas que responderam às questões de forma completa da primeira rodada, 11 ocupam cargo de gestão financeira nas sociedades cooperativas e 3 são gestores executivos no Sistema Ocepar. Para análise dos dados da primeira rodada de discussões, foram considerados somente as respostas completas.

### **5.2.2 Participações da segunda rodada de discussões**

Dos 14 especialistas que participaram na primeira rodada de discussões, 10 participaram das discussões da segunda rodada, que contempla uma breve contextualização sobre o resultado preliminar da primeira rodada de discussões, os modelos organizacionais atual e propositivo apresentados em figura visual e duas questões sugestivas para reflexões em direção ao objeto de estudo (Apêndice D).

## **5.3 ESTRUTURA DE DISCUSSÕES DA PRIMEIRA RODADA**

Conforme demonstrado na Tabela 5, o contexto proposto para a primeira rodada de discussões foi estruturado e organizado em 5 grupos (Apêndice B):

- I. Dados gerais do participante;
- II. Compromisso do participante;
- III. Modelos organizacionais encontrados na literatura;
- IV. Modelo organizacional alternativo propositivo, e
- V. Vantagens e desvantagens do modelo organizacional alternativo propositivo.

A organização das questões em grupo conduz a discussão de forma construtiva, organiza e estimula as ideias dos especialistas para expressarem o máximo de informações, bem como contribui para organizar a análise de conteúdo e extrair os achados em torno do objeto de estudo.

Exceto o grupo I, que é intuitivo, os demais grupos alinham as questões a uma proposta de discussão, as quais destacamos: grupo II alerta para a eficácia de discussão e busca verificar o nível de conhecimento dos especialistas sobre o problema de pesquisa. O grupo III propõe



uma discussão em torno dos modelos organizacionais alternativos encontrados na literatura. O grupo IV sugere uma discussão em torno de um modelo organizacional alternativo propositivo, como proposta de solução para o objeto de estudo. O grupo V sugere aos especialistas uma análise em escala de itens de Likert das vantagens e desvantagens sobre a proposta do modelo organizacional alternativo propositivo. Desta forma, possibilita ao pesquisador desenvolver uma análise a partir do micro conteúdo, permitindo-lhe inferir percepções e descrever a conclusão sobre o objeto de estudo.

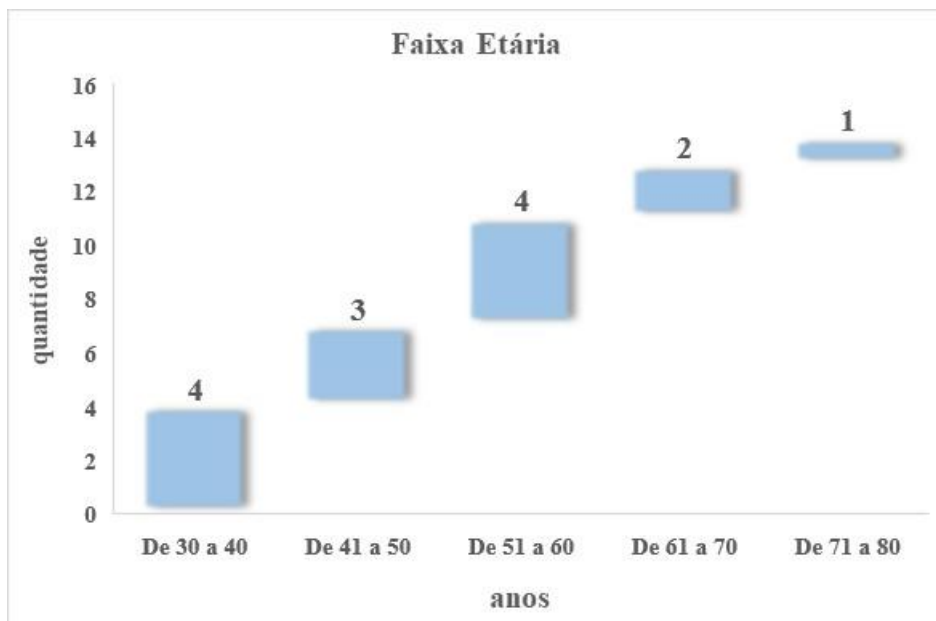
### **5.3.1 Dados Gerais dos participantes**

Identifica o perfil dos especialistas participantes, considerando a organização, o cargo, a faixa etária, o gênero e grau de escolaridade.

Foram identificados 2 tipos de organizações: Sistema Ocepar e Cooperativas. Foram identificados 6 tipos de cargos ocupados pelos especialistas: superintendente, coordenador financeiro, supervisor financeiro, diretor vice-presidente, gerente financeiro e gerente administrativo financeiro. As cooperativas são todas do ramo de atividade do agronegócio e os cargos, exceto de diretor vice-presidente, estão relacionados à área financeira, selecionada como a principal referência para discussão do objeto de pesquisa. Em razão do compromisso de sigilo de informações, não são revelados os nomes das organizações cooperativas e dos especialistas.

A faixa etária dos 14 especialistas variam de 33 a 75 anos e foram agrupados em faixas etárias de 10 em 10 anos, a partir da idade inicial de 30 anos, conforme demonstra o gráfico 8.

Todos os especialistas respondentes são do gênero masculino, embora na seleção inicial havia indicação do gênero feminino, não respondeu ao convite para integrar o painel de especialistas. Quanto ao grau de escolaridade, verifica-se que um especialista tem nível superior; 10 especialistas têm pós graduação/especialização e 3 especialistas têm mestrado.



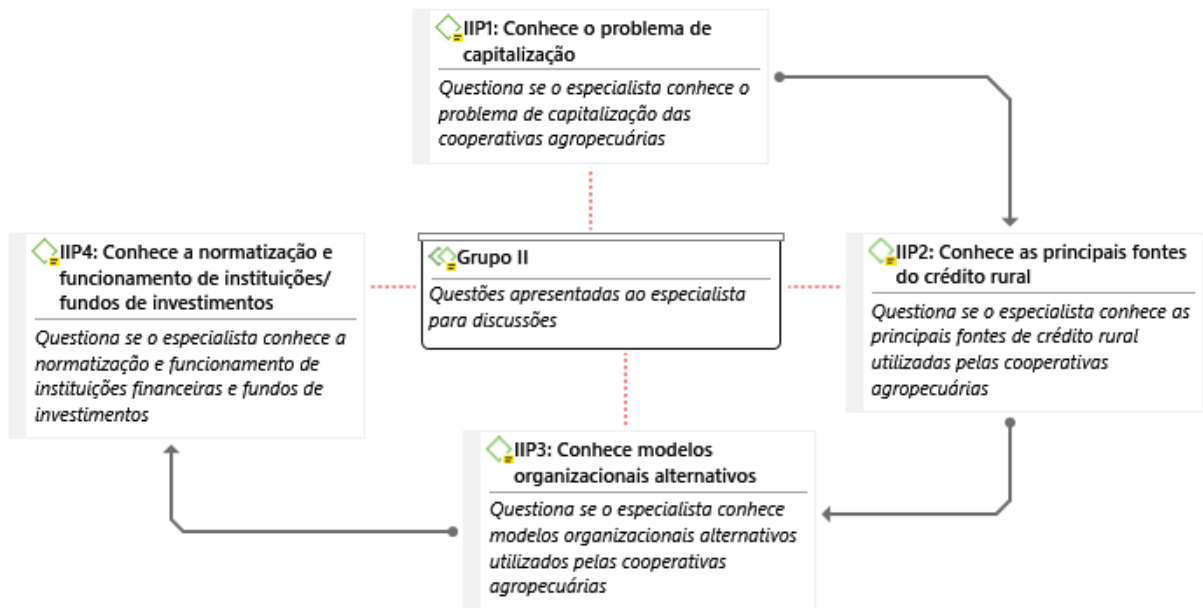
**Gráfico 8 - Faixa etária dos especialistas**

### 5.3.2 Compromisso dos participantes – grupo II

Este grupo identifica brevemente o conhecimento do especialista participante sobre o tema da pesquisa por meio de questões propostas para discussão e alerta-o que a eficácia do projeto em discussão depende de avaliação criteriosa, consideração e opinião em cada questão sugerida.

As questões foram apresentadas de forma a introduzir os especialistas ao objeto de estudo desde o início da discussão. Cada questão direciona para um tema que impulsiona as discussões seguintes, alinhando-se com o problema de pesquisa.

A Figura 6 demonstra a codificação e a estrutura das questões do grupo II. Em cada questão (P) é apresentado o contexto norteador da discussão e o comentário para cada código.



**Figura 6 - Estrutura de códigos do grupo II**

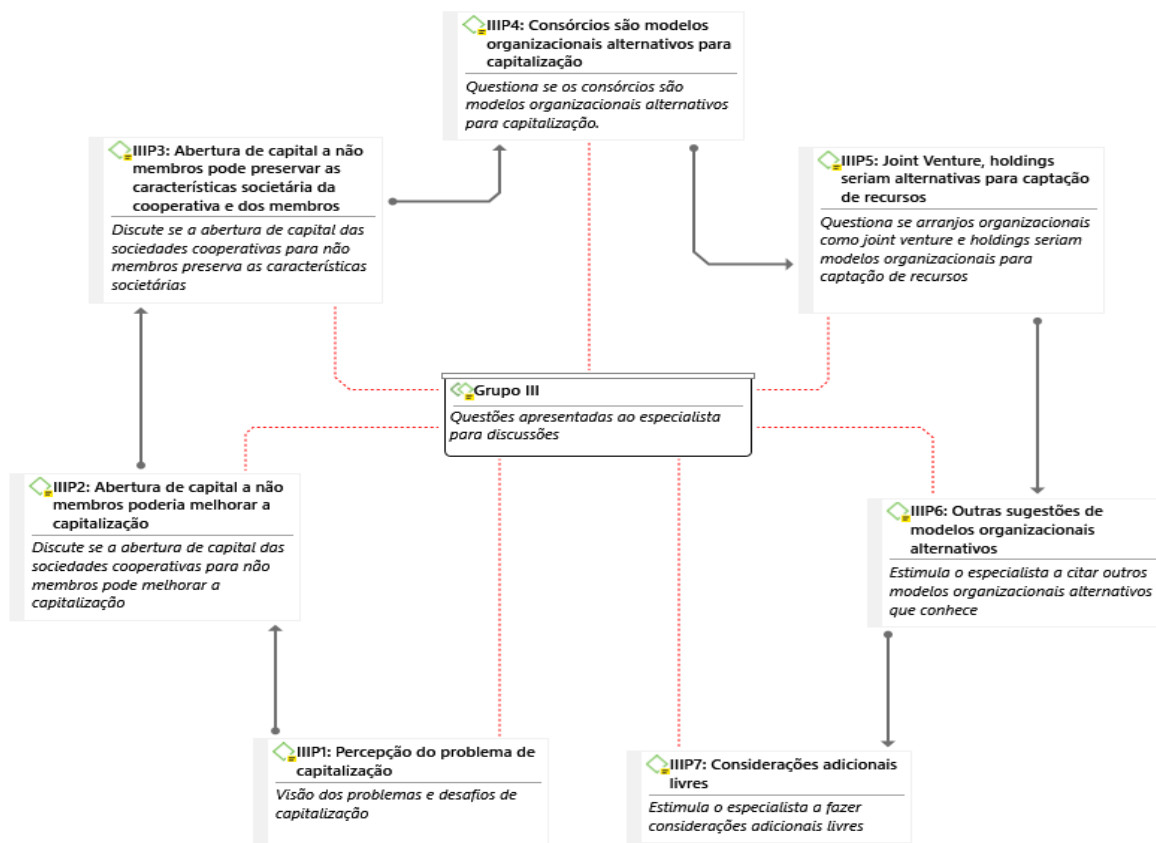
### 5.3.3 Modelos organizacionais encontrados na literatura – grupo III

A literatura discute alguns modelos organizacionais alternativos para capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias. Por exemplo: Chaddad e Cook (2004) analisam a abertura de capital para não membros sob uma perspectiva do direito de propriedade e as cooperativas de nova geração nos Estados Unidos. Bialoskorski Neto (2012) destaca os modelos de consórcios e Intercooperação e a restrição legal à abertura de capital para não membros, no Brasil.

O grupo III discute também as dificuldades para se capitalizar e se desenvolver (Bardswick, 2016) e arranjos organizacionais, como *joint venture* e *holdings* (Bialoskorski Neto, 1998), como alternativa para captação de recursos. Tais discussões estão alinhadas com os objetivos específicos 1 e 2 apresentados neste estudo.

As questões (P) foram apresentadas ao grupo de especialistas para discussão e, com base nas respostas obtidas, foram codificadas de forma a facilitar a análise do conteúdo e a percepção da mensagem por eles ditas de forma direta ou nas entrelinhas. As questões sugerem aos especialistas uma reflexão fundamentada na literatura indicada, conectando-as ao ambiente corporativo e as experiências de cada um.

A Figura 7 demonstra a codificação e a estrutura das questões do grupo III. Em cada questão (P) é apresentado o contexto norteador da discussão e o comentário para cada código.



**Figura 7 - Estrutura de códigos do grupo III**

### 5.3.4 Modelo organizacional alternativo propositivo – grupo IV

A escolha do tema para estudo surgiu com o objetivo de responder o seguinte problema: **que tipo de modelo organizacional alternativo poderá atender a demanda de recursos para capitalização, financiamento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná?** As seguintes premissas são consideradas: a) dificuldade de capitalização própria das cooperativas para crescimento e desenvolvimento; b) perspectivas de mudanças políticas e elevação das taxas de juros de fontes do crédito rural; c) propor uma ação estratégica sistêmica compartilhada.

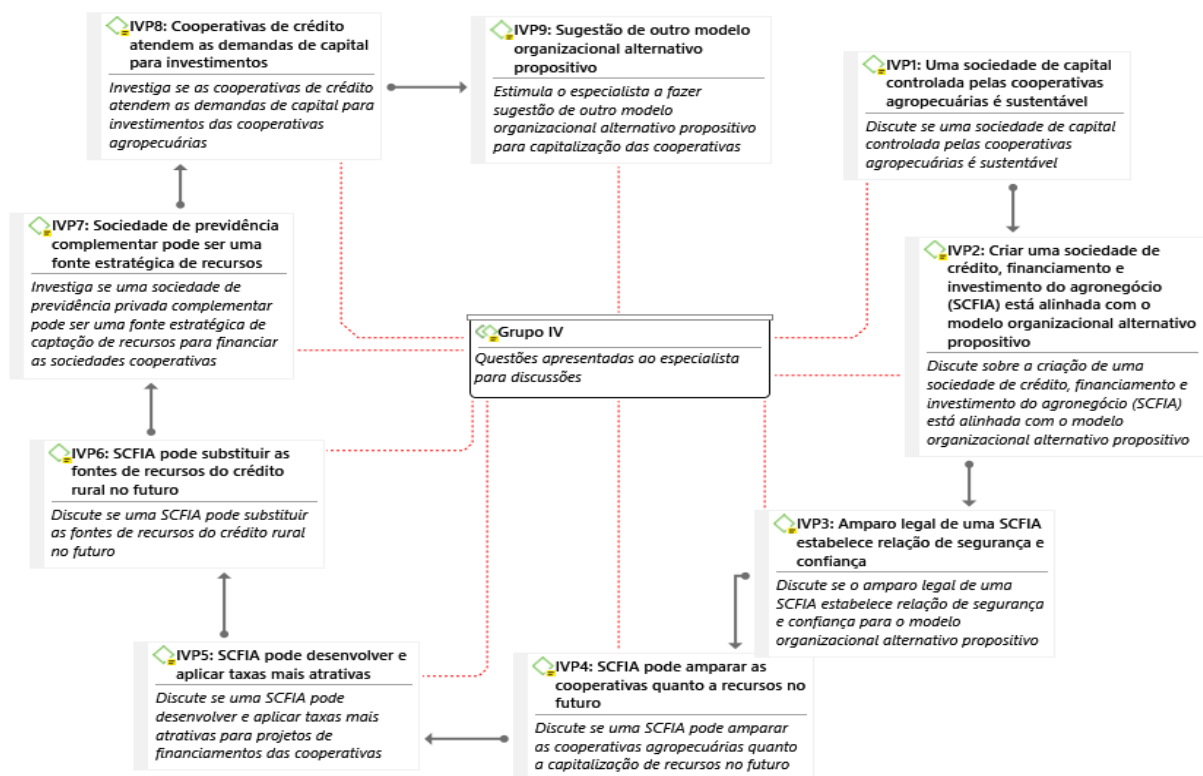
Acrescenta-se que as taxas de custos (juros) das principais linhas de crédito rural para investimentos giram em torno de 8,0% a.a. e para capitalização 9,36% a.a. (TJLP + 3,7%), com sinais de convergência para taxas livre de mercado (vide Tabela 2).

As questões de P1 a P6 do grupo IV propõe aos especialistas uma discussão em torno de uma sociedade de capital, controlada pelas cooperativas agropecuárias, capaz de gerar e atrair recursos para financiar a capitalização, o crescimento e desenvolvimento no médio e longo prazo. Na seara da literatura, identificou-se a possibilidade de discutir sobre a criação de uma **sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio (SCFIA)** como

modelo organizacional alternativo propositivo. Apresentou-se aos especialistas, a legislação de regência e outras três questões de cunho investigativo em torno do modelo propositivo, ou seja, se uma SCFIA poderia amparar no futuro as cooperativas agropecuárias quanto a recursos para capitalização, crescimento e desenvolvimento; se por meio de uma SCFIA poderia desenvolver taxas mais atrativas em relação ao mercado; se uma SCFIA poderia substituir no futuro as fontes de capital do crédito rural. Ainda, neste grupo, apresentou-se duas questões observatórias. A questão P7 sugere discussão sobre uma entidade de previdência complementar como alternativa de captação de recursos e a questão P8 estimula discussão sobre as cooperativas de crédito. Por fim, duas outras questões foram disponibilizadas para discussões abertas pelos especialistas.

Esta discussão está alinhada com o objetivo específico 3 apresentado neste trabalho, cujas respostas obtidas, foram codificadas de forma a facilitar a análise do conteúdo e a percepção da mensagem por eles ditas de forma direta ou nas entrelinhas.

Em cada questão (P) é apresentado o contexto norteador da discussão e o comentário para cada código. A Figura 8 demonstra a codificação e a estrutura das questões do grupo IV.



**Figura 8 - Estrutura de códigos do grupo IV**

### 5.3.5 Vantagens e desvantagens – grupo V

Na discussão do modelo organizacional alternativo propositivo com os especialistas, foi proposto o grupo (V) com um conjunto de questões (P) sugestivas de VANTAGENS (vant) competitivas e estratégicas de capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná, seguido de outras questões (P) sugestivas de DESVANTAGENS (desvt), cujo objetivo é verificar e consolidar a percepção dos especialistas, considerando a trajetória de discussões realizadas no conjunto de questões dos grupos anteriores de II a IV. Por meio da escala de itens de Likert de 1 a 5, o especialista indicava sua opinião, considerando que 1 (um) representava menor grau concordância e 5 (cinco) maior grau de concordância em relação às questões sugeridas. As Figuras 9 e 10 demonstram a codificação e a estrutura das questões do grupo V (vantagens e desvantagens). Em cada questão (P) é apresentado o contexto norteador da discussão e o comentário para cada código.

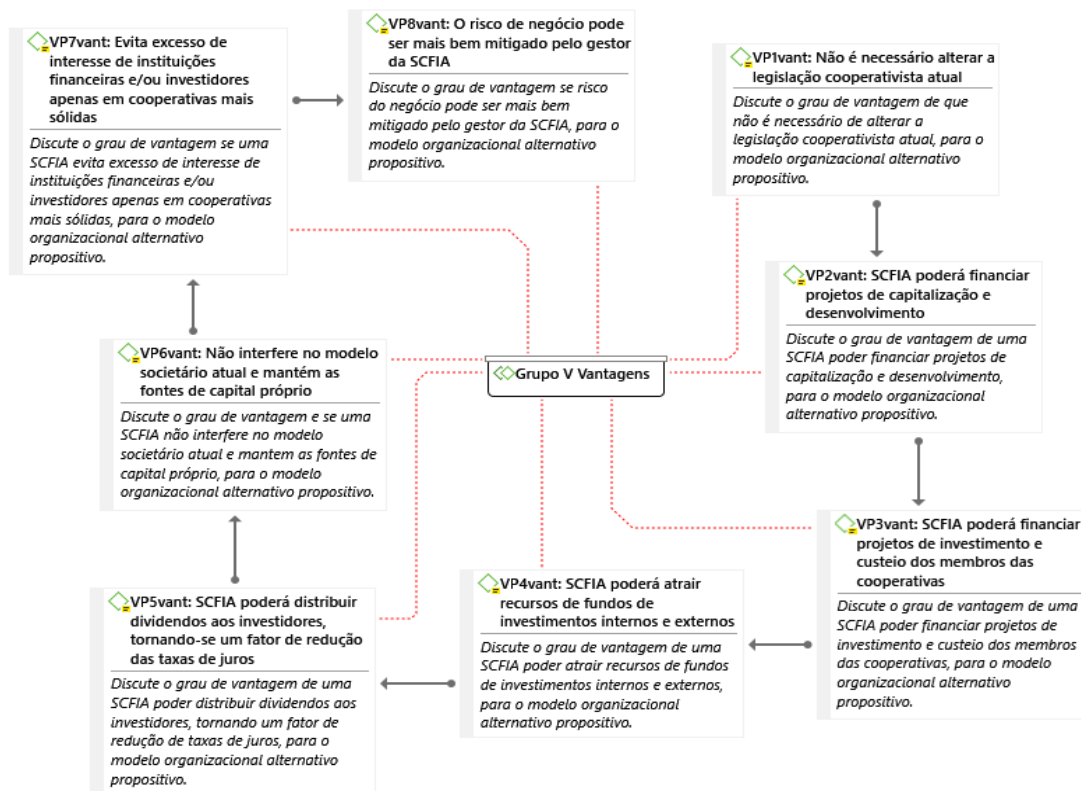
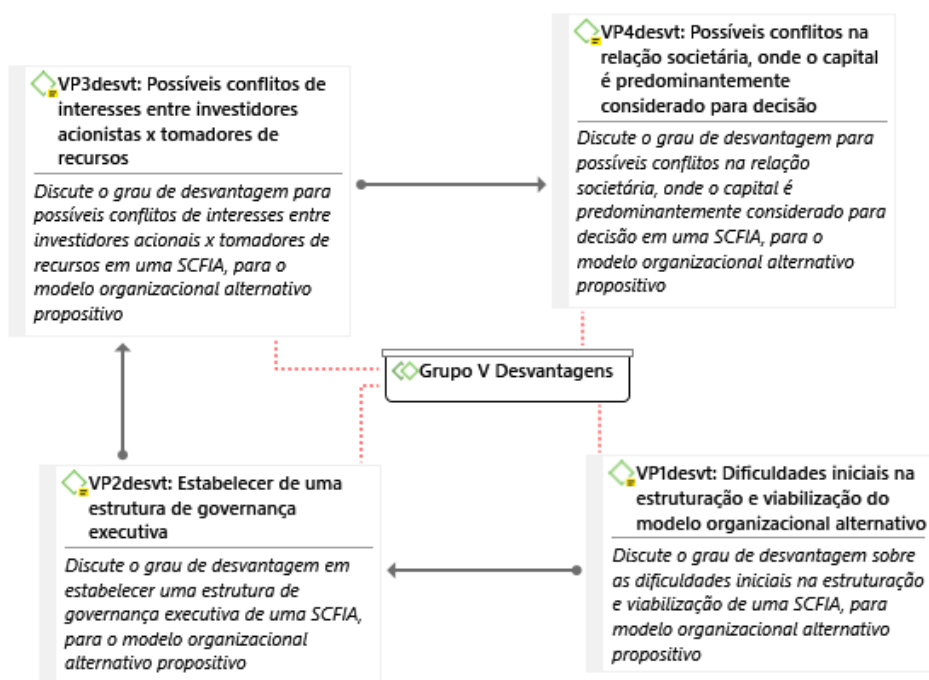


Figura 9 - Estrutura de códigos do grupo V (vantagens)



**Figura 10 - Estrutura de códigos do grupo V (desvantagens)**

## 5.4 ANÁLISE DO RESULTADO DA PRIMEIRA RODADA DE DISCUSSÕES

A partir dos dados coletados e tabulados por meio de questionário de discussões que estimula o especialista expor sua opinião acerca do tema, o pesquisador busca compreender a mensagem contida nas informações escritas ou ditas (faladas) do emissor, por meio da análise de conteúdo, de modo que lhe permita inferir de maneira lógica (Bardin, 2016) descobertas sobre uma, ou um conjunto de mensagem, positiva ou negativa, sobre o problema de pesquisa. Para a análise de conteúdo os dados foram organizados em redes, tabelas, figuras ou gráficos, de modo a facilitar a visualização e compreensão da mensagem.

De posse dos resultados tratados, o pesquisador pode “propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos – ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas” (Bardin, 2016, p. 131).

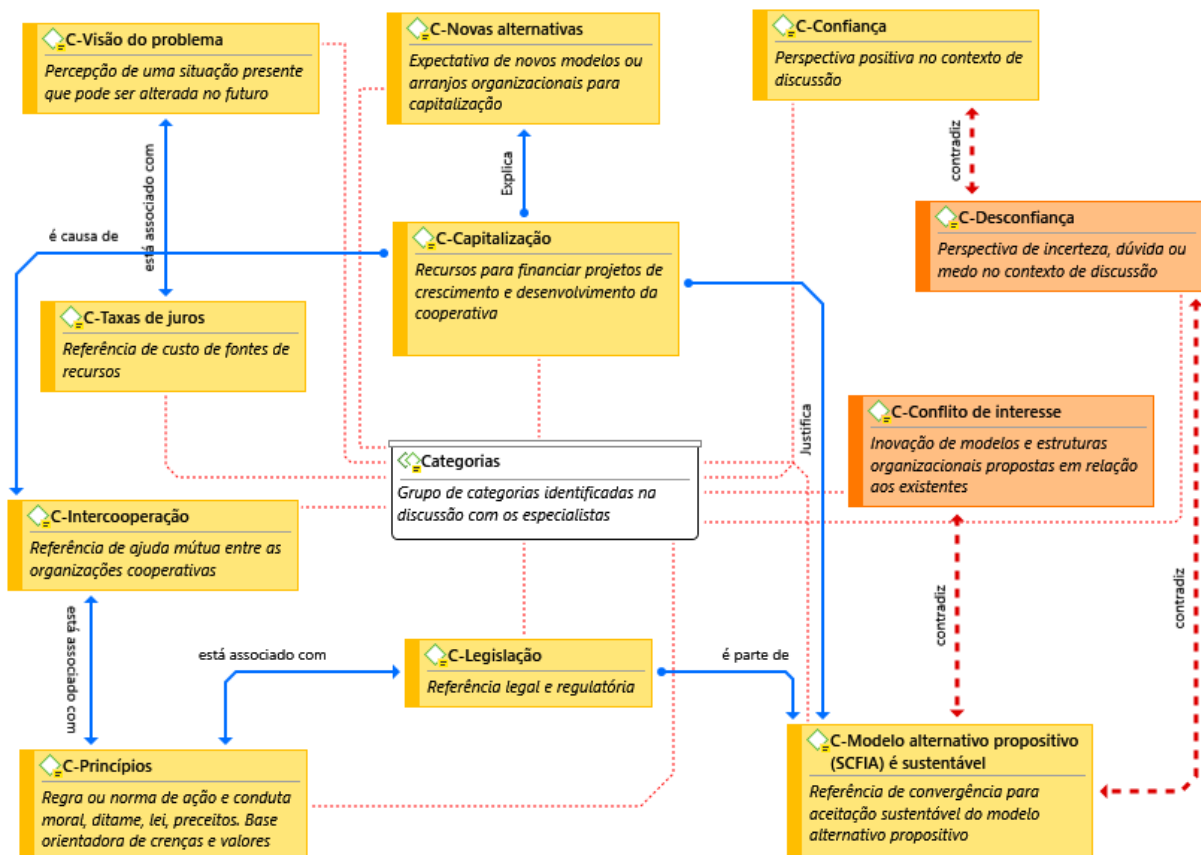
### 5.4.1 Rede de categorias

De posse dos formulários (D) de respostas das discussões dos especialistas (E), estes foram inseridos no software Atlas.ti 8, formando o código D:E (Documento, Especialista), seguidos de numeração cronológica de recebimento dos documentos, estabelecida com base no código ID (Identificação) da resposta do software LimeSurvey, que representa individualmente cada um dos especialistas.

Efetuiu-se análise sistemática do conteúdo de cada uma das respostas do formulário de cada especialista, aplicando-se as categorias identificadas na Tabela 4.

As categorias em cor amarelada representam aquelas de convergência não contraditória, ligadas por conectores em cor azul, cuja relação com outra categoria foi identificada na Figura 5. As categorias em cor avermelhada representam aquelas de convergência contraditória, ligadas por conectores pontilhados em cor vermelha, cuja relação contradiz a outra categoria, conforme identificada na Figura 5.

A Figura 11 possibilita a visualização da rede de categorias aplicadas, seus significados e suas relações, que nortearam a construção da análise do conteúdo e o sentido deste projeto de pesquisa, cujo título é Modelo Organizacional Alternativo para Capitalização e Desenvolvimento das Cooperativas Agropecuárias do Paraná.



**Figura 11 - Rede de categorias utilizadas na primeira rodada de discussões**

#### 5.4.2 Frequência de citações de categoria por especialista

A análise de frequência absoluta permite observar a direção apontada nas discussões pelos especialistas, por meio da frequência de citações agrupadas em categorias, conforme Tabela 6.



Na posição horizontal assentam os códigos dos especialistas e a respectiva frequência de citações marcadas para as categorias identificadas. Nesta Tabela, a soma de cada linha representa a quantidade de frequências por especialista, para as 11 categorias. Na posição vertical assentam as categorias identificadas e o respectivo grau de magnitude, também considerado como frequência de citações.

**Tabela 6 - Frequência de citações de categoria por especialista - 1ª rodada de discussões**

Especialistas	Categorias											Frequência absoluta
	● C-Novas alternativas Gr=74	● C-Modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável Gr=64	● C-Capitalização Gr=30	● C-Visão do problema Gr=27	● C-Intercooperação Gr=25	● C-Conflito de interesse Gr=20	● C-Desconfiança Gr=20	● C-Legislação Gr=20	● C-Taxas de juros Gr=8	● C-Princípios Gr=7	● C-Confiança Gr=2	
<b>E1 Gr=17</b>	3	5	4	1	1	0	2	0	0	1	0	<b>17</b>
<b>E2 Gr=25</b>	5	6	2	1	2	1	3	3	0	2	0	<b>25</b>
<b>E3 Gr=21</b>	4	6	0	2	4	0	0	2	2	1	0	<b>21</b>
<b>E4 Gr=37</b>	6	2	8	1	4	5	5	4	2	0	0	<b>37</b>
<b>E5 Gr=30</b>	7	3	5	4	1	6	1	2	0	1	0	<b>30</b>
<b>E6 Gr=31</b>	11	7	1	6	1	1	0	4	0	0	0	<b>31</b>
<b>E7 Gr=21</b>	6	6	1	0	3	2	0	1	1	1	0	<b>21</b>
<b>E8 Gr=3</b>	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	<b>3</b>
<b>E9 Gr=17</b>	5	6	0	1	1	1	2	1	0	0	0	<b>17</b>
<b>E10 Gr=25</b>	3	6	4	4	2	0	1	2	1	0	2	<b>25</b>
<b>E11 Gr=18</b>	5	3	2	1	1	3	3	0	0	0	0	<b>18</b>
<b>E12 Gr=14</b>	3	4	2	1	1	1	1	1	0	0	0	<b>14</b>
<b>E13 Gr=29</b>	11	7	0	5	3	0	0	0	2	1	0	<b>29</b>
<b>E14 Gr=9</b>	5	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	<b>9</b>
<b>Frequência absoluta</b>	<b>74</b>	<b>64</b>	<b>30</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>297</b>
<b>Frequência relativa (%)</b>	<b>24,9</b>	<b>21,5</b>	<b>10,1</b>	<b>9,1</b>	<b>8,4</b>	<b>6,7</b>	<b>6,7</b>	<b>6,7</b>	<b>2,7</b>	<b>2,4</b>	<b>0,7</b>	<b>100</b>

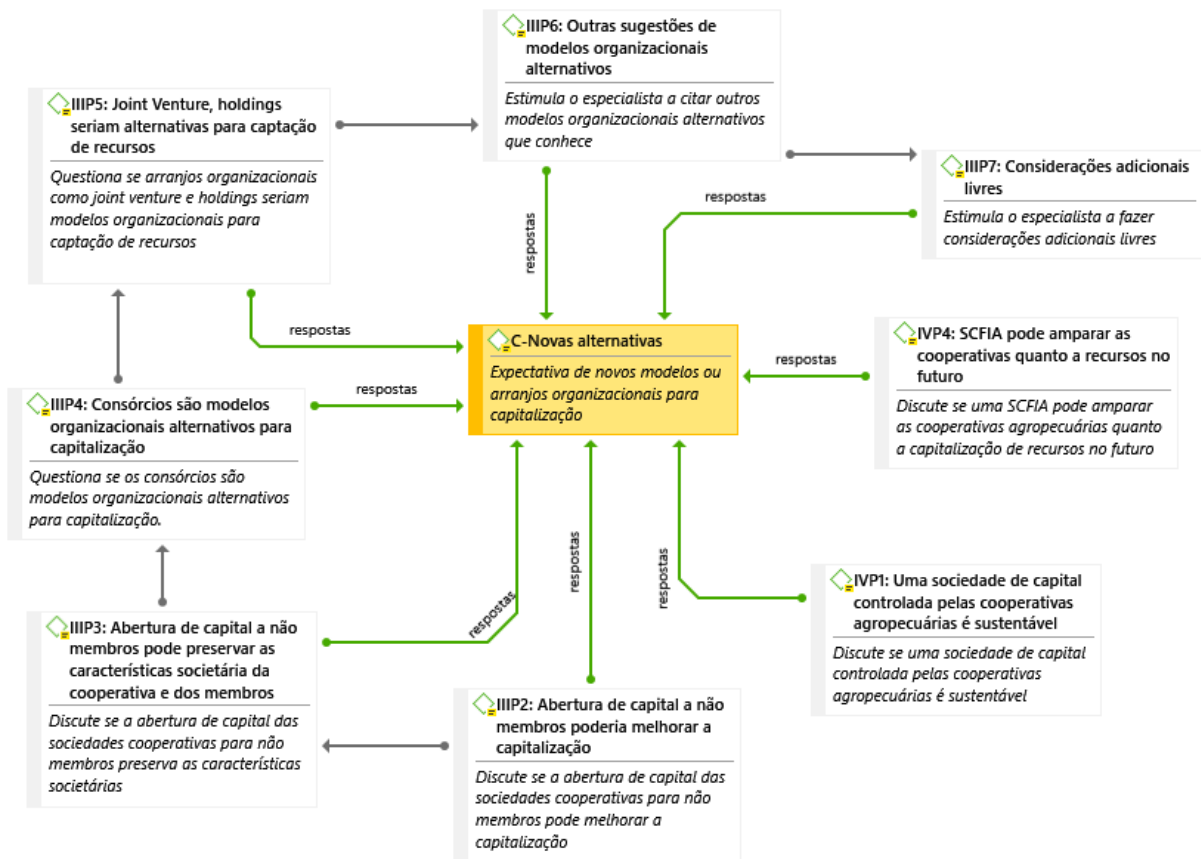
### 5.4.3 Análise das citações dos especialistas por categoria

A principal característica da pesquisa qualitativa é a abstração das opiniões dos especialistas em torno do objeto de pesquisa, neste caso, focado nas citações descritivas a partir do termo interrogativo “por quê?”, do contexto de cada questão sugerida para discussão. A análise a seguir, demonstra citações abstraídas das respostas dos especialistas, iniciando pela

categoria com maior frequência de citações observadas na Tabela 6. O significado, os elementos constitutivos e as referências estão definidas na Tabela 4.

### Categoria Novas alternativas

Para esta categoria, as citações dos especialistas estão relacionadas com as questões de discussões 2 a 7 do grupo III e também das questões 1 e 4 do grupo IV do Apêndice B, conforme se observa na Figura 12.



**Figura 12 - Questões relacionadas à categoria novas alternativas**

Esta categoria é considerada convergente ao objeto de pesquisa e obteve 74 frequências de citações, que corresponde a 24,9% do total de frequências absolutas.

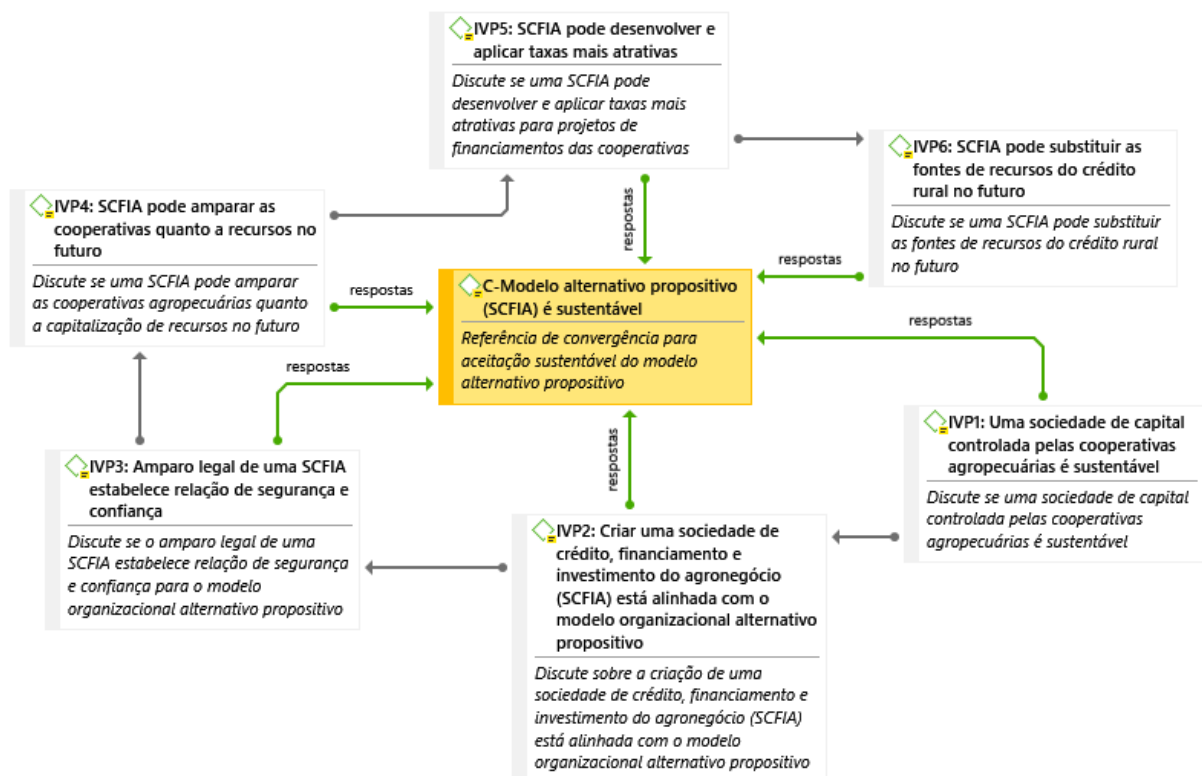
A Tabela 10 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas indicando expectativa de novos modelos ou arranjos organizacionais para capitalização.

Com base nas respostas, é possível observar posicionamentos favoráveis à novas alternativas, como expectativas de novos modelos ou arranjos organizacionais para capitalização das cooperativas, tais como: *central de cooperativas em formato igual a consórcios, para aquisição de insumos; implementar uma organização de previdência complementar para captar recursos; fortalecimento do sistema de crédito cooperativo por meio de fundos de captação de recursos; estruturação de modelo de captação e investimento nas*

cooperativas; criação de um título específico para captação de recursos pelas cooperativas; lançamento de títulos de capitalização (IPO e debêntures); criação de fundos próprios com sobras geradas; possibilidade de investidores pessoas física e jurídica (PF e PJ); formação de fundo previdenciário para os cooperados; organizar “pool” de compras entre as cooperativas; abrir a possibilidade da cooperativa captar recursos da comunidade onde ela atua por meio de opções de associado colaborador ou participativo; pensar num modelo em que as cooperativas possam acessar o mercado de capitais por meio debêntures e ações preferenciais; pensar em fintechs para atender o cooperado; abrir o capital de um negócio da cooperativa, sendo ela a controladora; retenção de capital na liquidação de duplicatas com prazo de safra; criação de empresa de capital (S/A) para possibilitar a emissão de debêntures ou estruturar joint venture para buscar recursos no exterior.

### Categoria Modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável

Nessa categoria, as citações dos especialistas estão relacionadas com as questões de discussões 1 a 6 do grupo IV do Apêndice B, conforme se observa na Figura 13.



**Figura 13 - Questões relacionadas à categoria modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável**

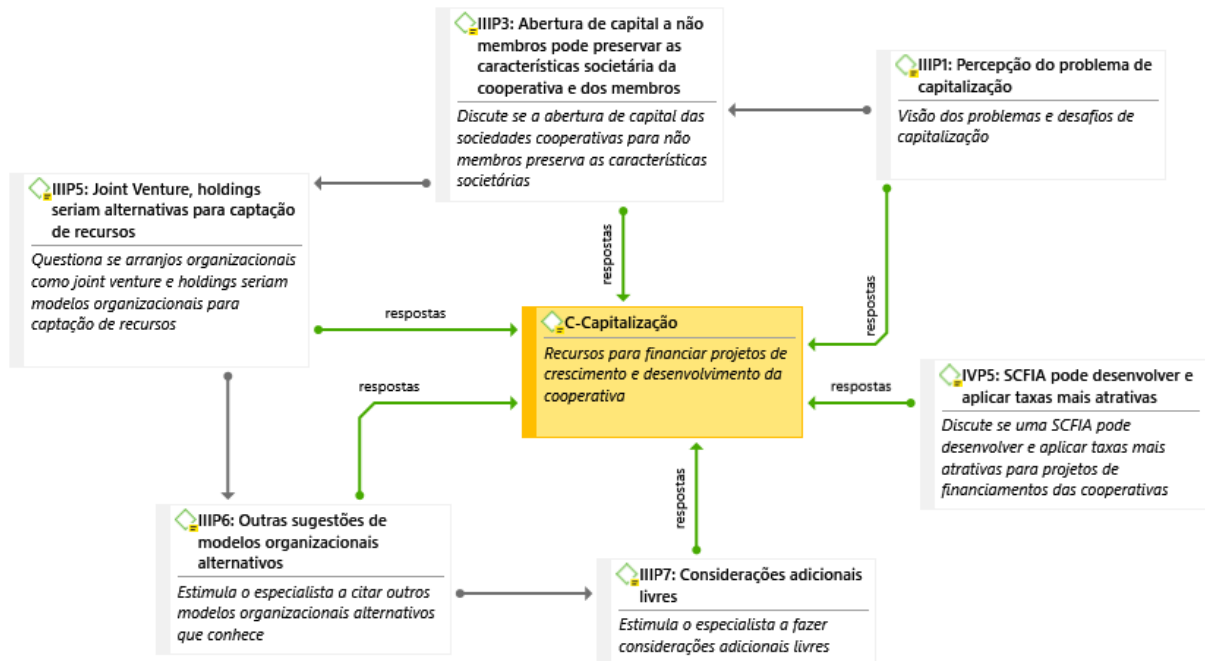
Esta categoria é considerada convergente ao objeto de pesquisa e obteve 64 frequências de citações, que corresponde a 21,5% do total de frequências absolutas.

A Tabela 11 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas indicando referência de convergência para aceitação sustentável do modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável.

Com base nas respostas, é possível verificar frases ou palavras que justificam a criação de uma SCFIA, tais como: *pode ser um boa alternativa; penso que pode ser um meio de captação de recursos; a inovação está em evidência; tanto para captação como para aplicação e a moeda circulando dentro do setor; o processo começa a ficar cíclico, captando e investindo dentro do próprio setor; as ideias são interessantes e precisam ser bem aprofundadas para tomar uma decisão correta, proporcionando uma fonte de recurso compatível com o mercado; as cooperativas precisam estar preparadas para captar recursos no futuro, mas com grau de maturidade e liquidez; seria mais uma opção para concorrer com grandes bancos; pode ser uma alternativa no tocante a longo prazo para grandes investimentos; é uma alternativa que deve ser estudada para acessar mercado de capitais, mas precisam adotar algumas práticas de mercado e estruturar alguns processos como auditoria externa, emissão de rating, práticas de compliance e gerenciamento de riscos; a SCFIA como suporte aos associados; sabe-se que as fontes do crédito rural tornar-se-ão cada vez mais escassas e tendem a ter taxas de crédito comercial; pode ser uma sociedade focada nos objetivos do agronegócio; considero a alternativa de uma SCFIA muito boa e pode ser um caminho a ser trilhado; por ser uma organização compartilhada torna-se mais atraente para captação de recursos; visto que o crédito rural está sucumbindo; na minha visão demonstra mais organização, mais valor de captação e maior poder de negociação, tanto com bancos como com fornecedores; este modelo dará mais opção de captação, podendo ter taxas e formas diferenciadas; é mais uma alternativa para buscar captação, mas vejo que seria uma grande alternativa; poder de negociação, redução de taxas de juros, não ser reféns de bancos; possibilidade de obter recursos com a criação de uma financeira é uma alternativa viável; com o desenvolvimento de projetos no sistema cooperativo os recursos surgirão em maiores volumes, tornando possível a aplicação de taxas mais atrativas.*

### **Categoria Capitalização**

As citações dos especialistas para essa categoria estão relacionadas com as questões de discussões 1, 3, 5 a 7 do grupo III e questão 5 do grupo IV do Apêndice B, conforme se observa na Figura 14.



**Figura 14 - Questões relacionadas à categoria capitalização**

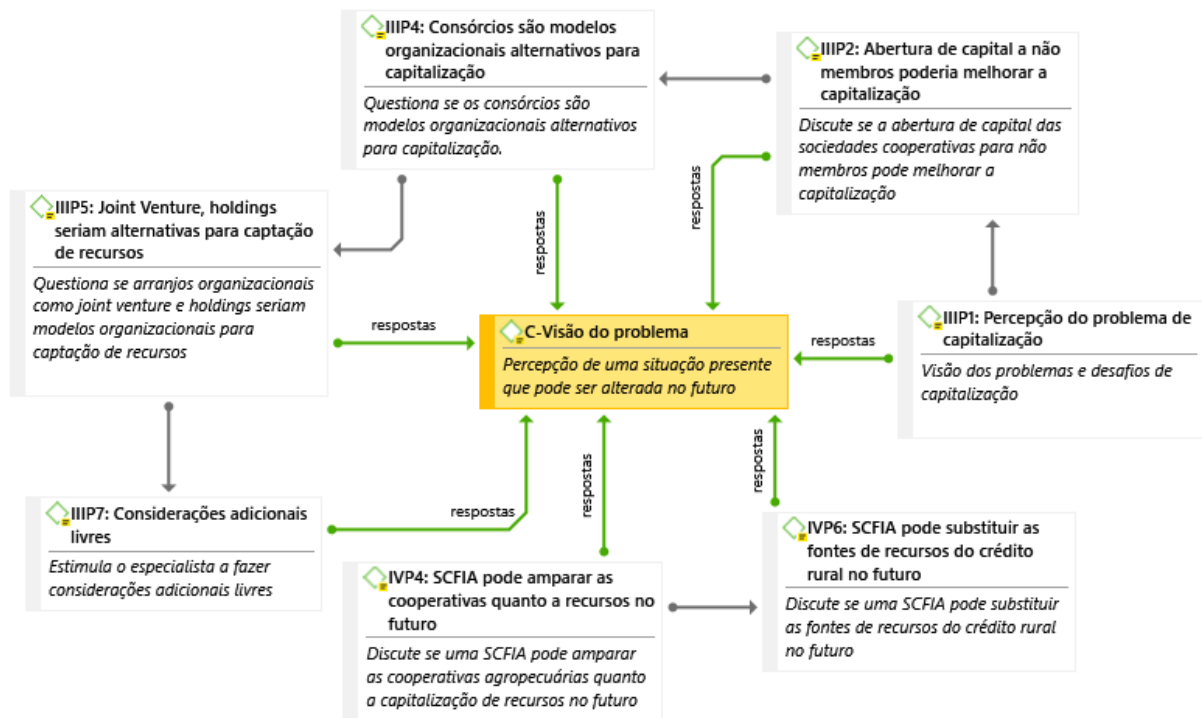
Esta categoria é considerada convergente ao objeto de pesquisa e obteve 30 frequências de citações, que corresponde a 10,1% do total de frequências absolutas.

A Tabela 12 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas indicando conhecimento sobre o problema de capitalização como fontes recursos para financiar projetos de crescimento e desenvolvimento da cooperativa.

Com base nas respostas, é possível observar citações que demonstram conhecimento sobre o problema de capitalização das cooperativas e sugere maior retenção de sobras, como fonte de capital próprio, a exemplo de: *é o principal problema das cooperativas atualmente; é o maior problema enfrentado pela grande maioria das cooperativas; aprofundar estudos para criar fundos próprios com as sobras; estruturar fundo com as sobras das cooperativas; cooperativas decidiram abolir a taxa de capitalização sobre as operações com o cooperado; cooperativas passaram a privilegiar a distribuição de sobras, que poderia ser uma fonte de capitalização interna; as cooperativas de crédito não tem capital para aplicar a longo prazo; aporte de capital dos cooperados, da cota parte em produtos entregues; ter criatividade e comunicação assertiva para mostrar ao cooperado que ele ganha com uma cooperativa mais capitalizada e com mais recursos para investir em estrutura ou explorar negócios que tragam um ganho marginal ao cooperado; as sobras anuais não deveriam ser pagas e sim capitalizadas na conta capital do associado; com a capitalização seria possível o desenvolvimento de projetos novos.*

### Categoria Visão do problema

As citações dos especialistas para essa categoria estão relacionadas com as questões de discussões 1, 2, 4, 5, 7 do grupo III e questões 4 e 6 do grupo IV do Apêndice B, conforme se observa na Figura 15.



**Figura 15 - Questões relacionadas à categoria visão do problema**

Esta categoria é considerada convergente ao objeto de pesquisa e obteve 27 frequências de citações, que corresponde a 9,1% do total de frequências absolutas.

A Tabela 13 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas, demonstrando visão do problema por meio da percepção de uma situação presente que pode ser alterada no futuro, principalmente quanto às fontes de crédito rural.

Com base nas respostas, é possível observar citações que tem visão do problema de capitalização, com recursos relacionados à fonte do crédito rural, como também possíveis problemas de governança, tais como: *o capital de giro basicamente está fundamentado na captação via crédito rural, em torno de 240 dias, impossibilitando estruturar financeiramente as cooperativas; disponibilidade de recursos de cada linha tem o limite inferior à sua necessidade e capacidade de investimento; conflitos na relação societária para atender a “ vaidade ” e sensação de “ posse ” que alguns dirigentes de cooperativas ainda tem; restrição do crédito rural e conseqüente aumento nas taxas, faz com que cooperativas médias e pequenas tenham dificuldades de financiar suas atividades e investimentos, e mesmo as grandes tenham*

menos competitividade em relação aos concorrentes como as tradings, multinacionais e fornecedores de insumos globais; tem que adaptar e sair da casinha para continuar como a melhor alternativa de modelo de negócios; devido às restrições e esgotamento do modelo atual de crédito rural, as cooperativas precisam estar preparadas para captar recursos no futuro; sabe-se que as fontes de capital do crédito rural tonar-se-ão cada vez mais escassas; a tendência de queda nas taxas de juros, os investidores no mercado de capitais tendem a buscar novas alternativas para investir; o perfil de aplicação de curto prazo, com a diminuição da taxa de juros e a busca por uma remuneração maior, pode levar o investidor a ampliar o prazo e aí sim ter uma alternativa às linhas governamentais; cooperativas de créditos usam o nome de cooperativa, mas no fundo agem como banco e muitos deles pensam somente em ganhos elevadíssimos; ficaria com custo mais baixo, pois ter outras fontes de recursos, não ficar reféns de bancos, que no Brasil são poucos e com custos e reciprocidades caras; diretorias de cooperativas são muito conservadores, há muito tempo no poder e tem seus egos, que pode ser um empecilho muito grande; o problema para isso é a gestão da cooperativa, métodos antigos não irão aceitar.

### Categoria Intercooperação

As citações dos especialistas para essa categoria estão relacionadas com as questões de discussões 4, 6 e 7 do grupo III e questões 2 a 4 do grupo IV do Apêndice B, conforme se observa na Figura 16.

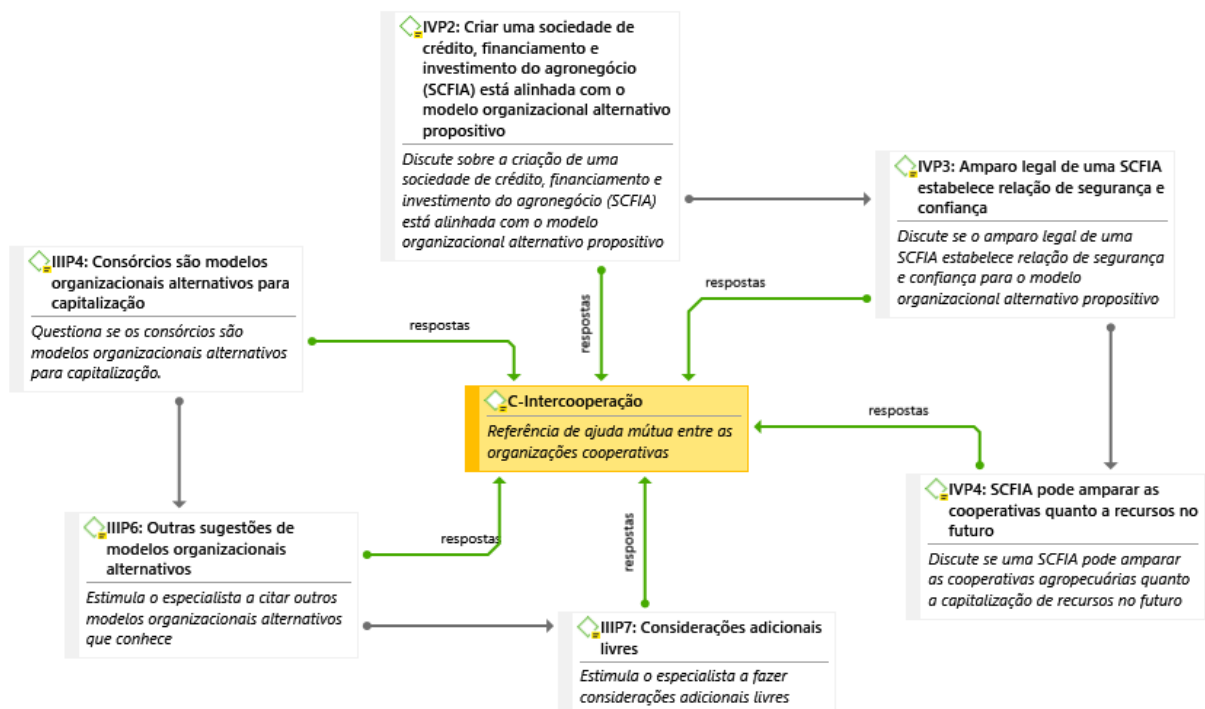


Figura 16 - Questões relacionadas à categoria intercooperação

Esta categoria é considerada convergente ao objeto de pesquisa e obteve 25 frequências de citações, que corresponde a 8,4% do total de frequências absolutas.

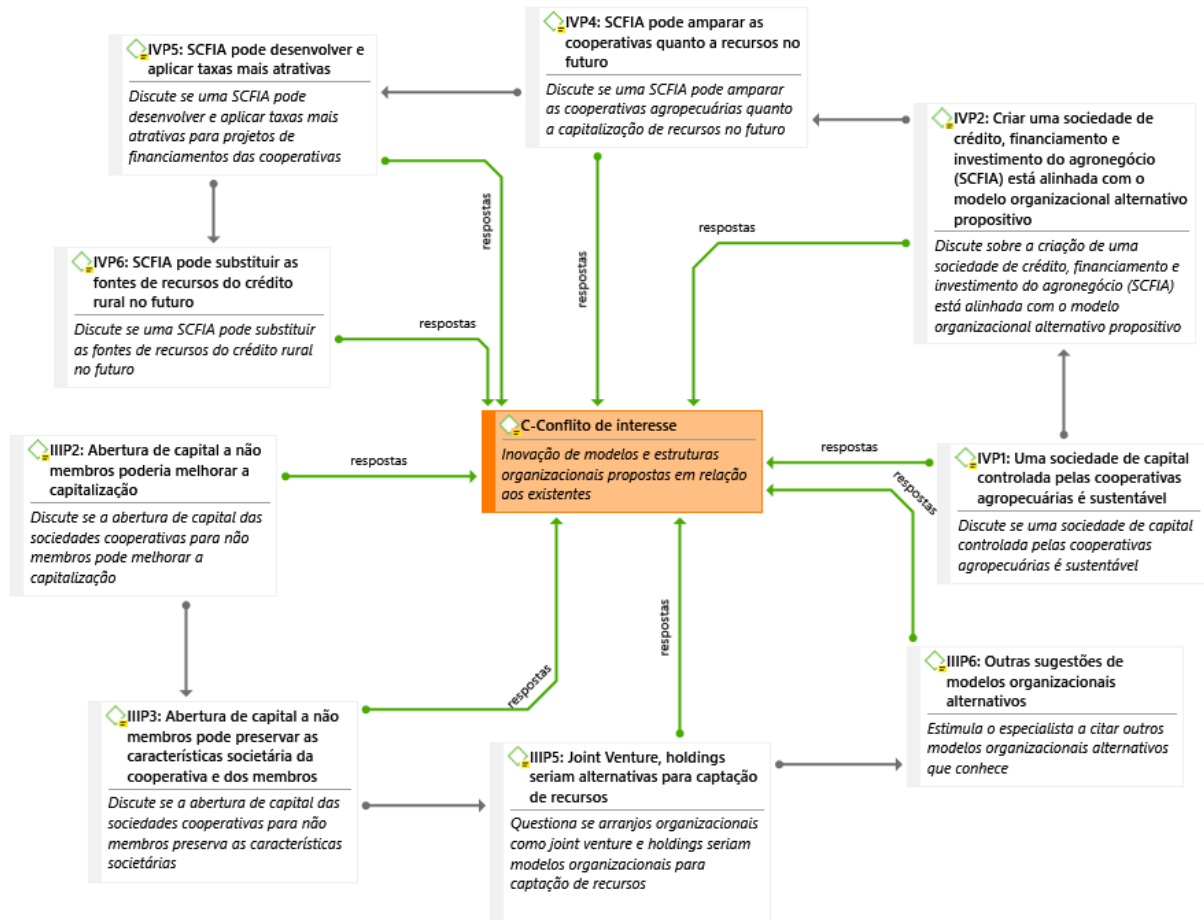
A Tabela 14 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas sobre a intercooperação como referência de ajuda mútua entre as organizações cooperativas.

Com base nas respostas, é possível observar citações favoráveis à intercooperação entre as cooperativas, como também citações que indicam falta de intercooperação, tais como: *não tem respaldo qual se fala em intercooperação entre as cooperativas; a união entre cooperativas pode fortalecer a questão logística e comercial; esses processos fortalecerão a intercooperação; tem no cooperativismo um modelo mais adequado, que são as cooperativas de crédito; um "pool" de compras entre cooperativas dentro do princípio de intercooperação para juntos serem mais fortes; a intercooperação é uma alternativa muito interessante; o modelo de intercooperação entre cooperativas que tenham interesses comuns seja muito interessante para o desenvolvimento e capitalização; a intercooperação gera união, que gera confiança e conseqüente desenvolvimento; dois segmentos de cooperativas diferentes que tem muito em comum e que se ajudam mutuamente; as cooperativas tinham que ser mais unidas na busca de captação, pois elas buscando em separadas, o custo aumenta, os bancos "spreadam", o mercado de capitais está cada dia mais inadequado para as cooperativas, mas devido à falta de conhecimento de muitas delas os bancos se aproveitam disso; união delas junto a centrais para promover mais volume de captação com custo menor.*

#### **Categoria Conflito de Interesse**

As citações dos especialistas para essa categoria estão relacionadas com as questões de discussões 2, 3, 5 e 6 do grupo III e também das questões 1, 2, 4 a 6 do grupo IV do Apêndice B, conforme se observa na Figura 17.





**Figura 17 - Questões relacionadas à categoria conflito de interesse**

Esta categoria é considerada não convergente ao objeto de pesquisa e obteve 20 frequências de citações, que corresponde a 6,7% do total de frequências absolutas.

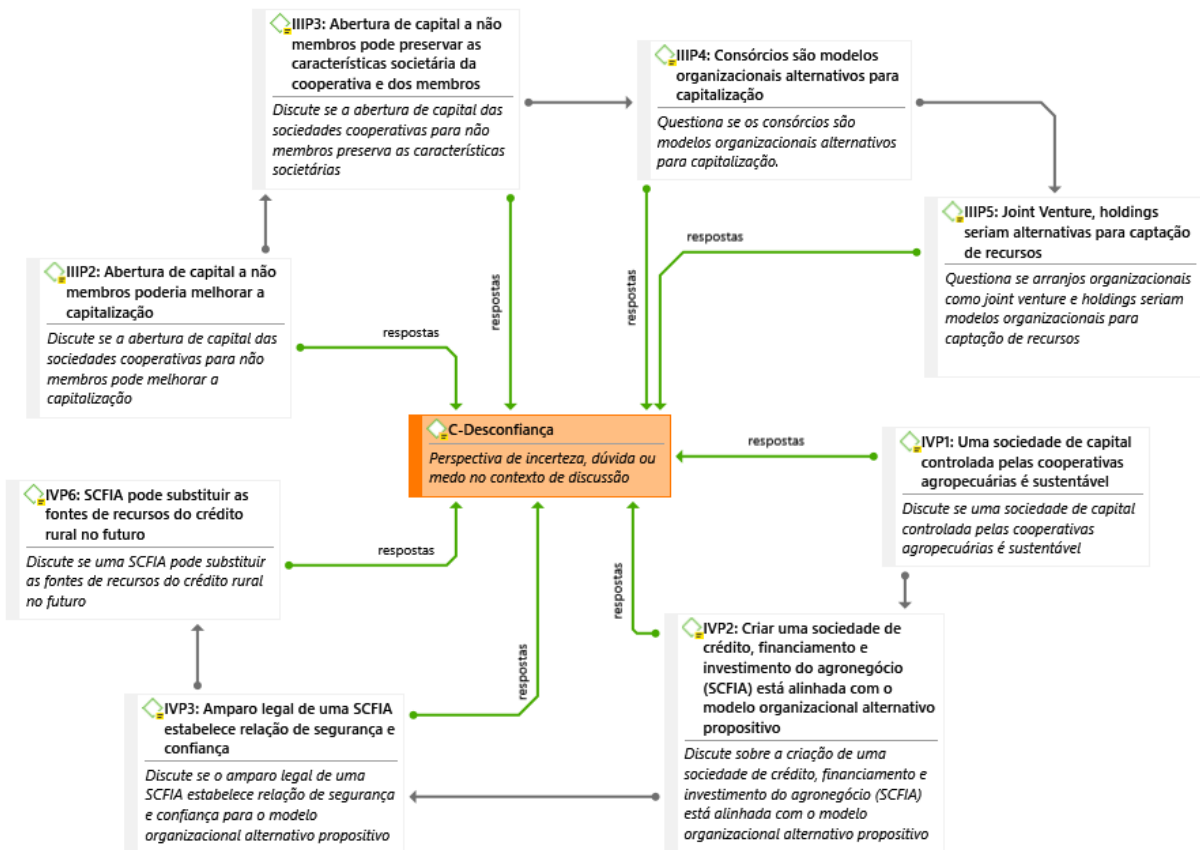
A Tabela 15 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas que consideram haver conflito de interesse a inovação de modelos e estruturas organizacionais propostas em relação aos existentes.

Com base nas respostas, é possível observar citações que consideram conflitantes novos modelos organizacionais de capital em relação ao modelo societário de pessoas, tais como: *criou-se um modelo cooperativo e não pode fugir dele; os interesses são conflitantes; vai se chocar com o cooperativismo de crédito existente; não pode fugir do modelo cooperativo; o propósito é o cooperativismo, qualquer modelo que se busque diferente, encontrará barreiras e terá dificuldades para se viabilizar; pode desvirtuar do objeto principal da cooperativa agropecuária; interesses antagônicos; é antagônico à capitalização e financiamentos necessários pelas cooperativas; não considera um modelo simpático no mundo cooperativista; pode conflitar com a filosofia do cooperativismo; difícil definir dois critérios para distribuição*

de resultados sem causar conflito entre os dois; não consegue imaginar uma nova forma que possa atrair capital sem conflitar com o modelo de sociedade de pessoas.

### Categoria Desconfiança

As citações dos especialistas para essa categoria estão relacionadas com as questões de discussões 2 a 5 do grupo III e também das questões 1 a 3 e 6 do grupo IV do Apêndice B, conforme se observa na Figura 18.



**Figura 18 - Questões relacionadas à categoria desconfiança**

Esta categoria é considerada não convergente ao objeto de pesquisa e obteve 20 frequências de citações, que corresponde a 6,7% do total de frequências absolutas.

A Tabela 16 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas que evidenciam desconfiança sob uma perspectiva de incerteza, dúvida ou medo no contexto de discussão.

Com base nas respostas, é possível observar citações que indicam insegurança, questionamento e incerteza a partir das questões lançadas para discussão, tais como: *tem dúvidas. No PR já tem uma experiência não exitosa; será que o mercado financeiro vai ter espaço para linha de crédito para cooperativa na proporção que o segmento agro necessita? Penso que não; produtores capitalizados, penso que não teriam essa visão; aplicação desse mecanismo sempre levaram as cooperativas a dificuldades ou a serem absorvidas pelos*

capitalistas; algumas pessoas se associaram as cooperativas na fundação do CCAB, obtiveram o controle e venderam o consórcio e deixaram as dívidas para as cooperativas; qualquer modelo que se adote implicará em solidariedade e os exemplos que se tem não são virtuosos; já teve exemplos e não é viável; entidades de previdência que possuem credibilidade, a história mostra grandes problemas e desconfiança; existe um ganho no modelo de negociação coletiva, a questão de alinhamento das estratégias de negócio das cooperativas é que parece de difícil alinhamento; a alocação de capital presume uma remuneração que varia conforme o risco. Não vê que o risco conjunto pode ser menor que o risco individual similar; não tem opinião formada se esta alternativa substituiria as linhas de rural, principalmente se a Selic for para patamares acima de 10% a.a.

### Categoria Legislação

As citações dos especialistas para essa categoria estão relacionadas com as questões de discussões 3, 5 e 7 do grupo III e também das questões 2 e 3 do grupo IV do Apêndice B, conforme se observa na Figura 19.

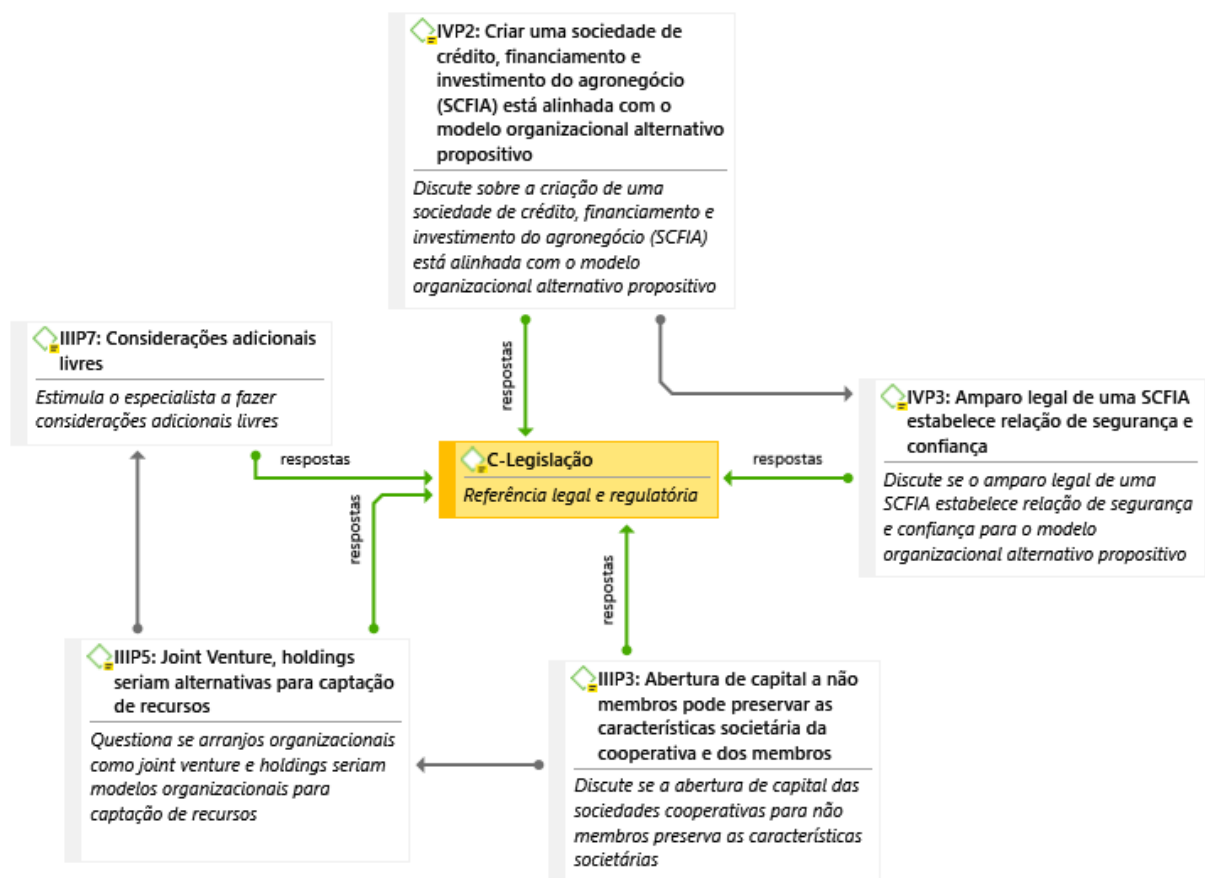


Figura 19 - Questões relacionadas à categoria legislação

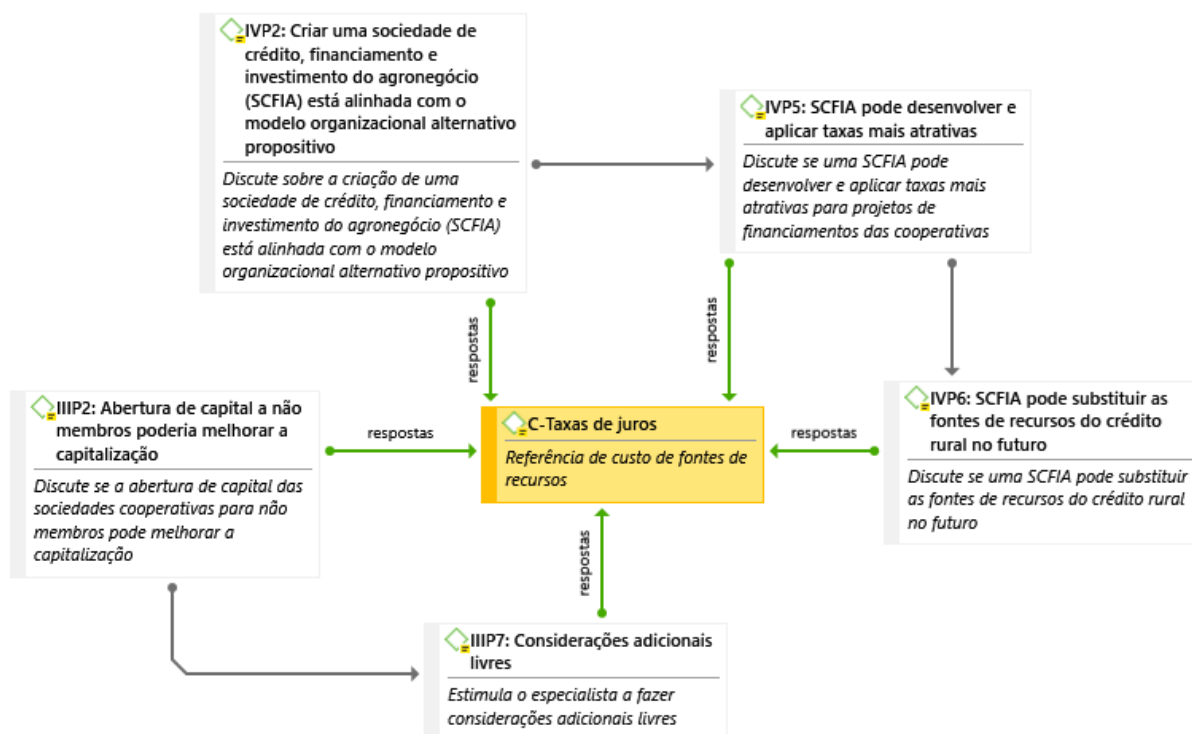
Esta categoria é considerada convergente ao objeto de pesquisa e obteve 20 frequências de citações, que corresponde a 6,7% do total de frequências absolutas.

A Tabela 17 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas que apontam a legislação como referência legal e regulatória.

Com base nas respostas, é possível observar citações de que a legislação precisa ser revisada para comportar novas alternativas, inclusive para o modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável, tais como: *justamente por ter amparo legal é que surgirá a confiança; tem lei que não permite expressamente essa modalidade; lei cooperativista têm que ser revista; mecanismos para capitalização das cooperativas existem vários, todavia dependem de alteração de legislação, tais como lançamento de IPO e debêntures; qualquer modelo de capitalização precisa necessariamente passar por mudança de legislação; precisa pensar também em mudança de legislação; uma das propostas do 14º CBC foi no sentido de buscar mudança na legislação; a legislação tem que estar atualizada para atender a demanda das condições de mercado; não vê outra saída a não ser modernizar a lei das cooperativas (5.764/71) e os mecanismos de financiamento do agronegócio; o amparo legal é, para qualquer sociedade, a base para o estabelecimento de uma relação de segurança; apenas realizar trabalho/estudos para alteração da legislação para que as cooperativas possam igualar-se às empresas privadas.*

#### **Categoria Taxas de juros**

As citações dos especialistas para essa categoria estão relacionadas com as questões de discussões 2 e 7 do grupo III e também das questões 2, 5 e 6 do grupo IV do Apêndice B, conforme se observa na Figura 20.



**Figura 20 - Questões relacionadas à categoria taxas de juros**

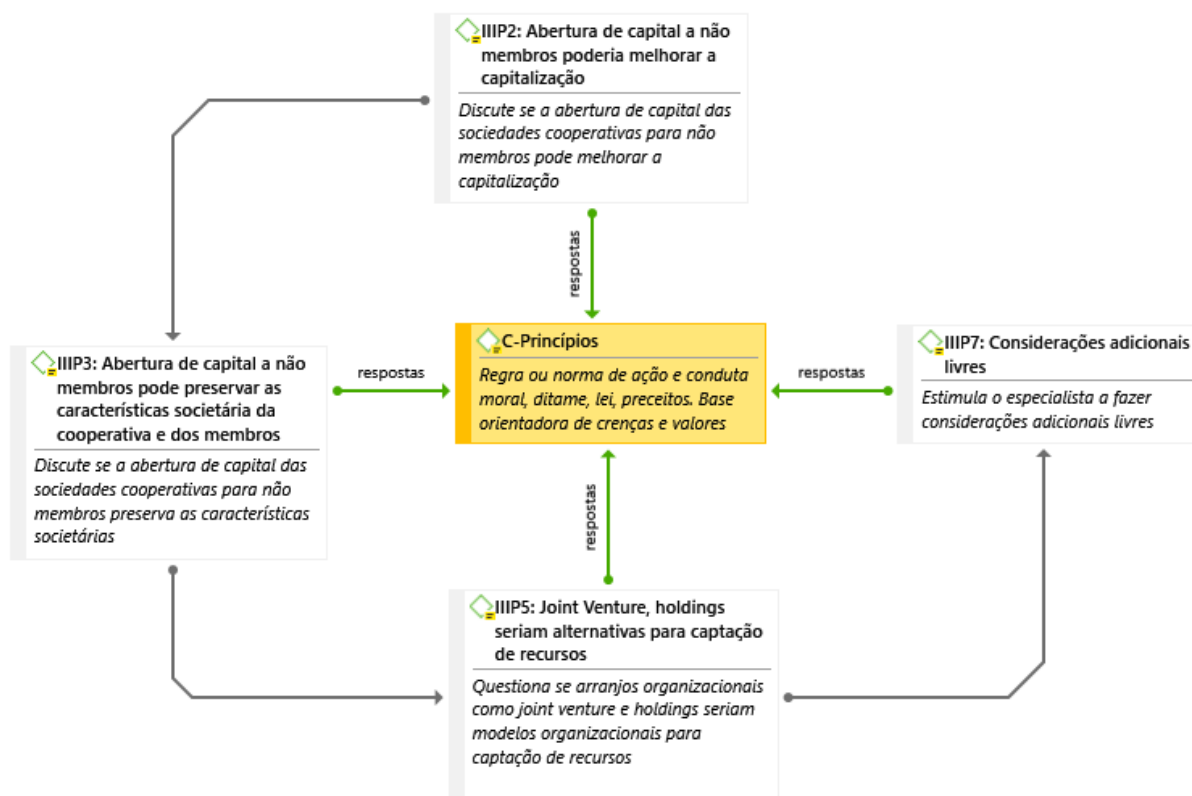
Esta categoria é considerada convergente ao objeto de pesquisa e obteve 8 frequências de citações, que corresponde a 2,7% do total de frequências absolutas.

A Tabela 18 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas que apontam as taxas de juros como referência de custo de fontes de recursos, apesar da baixa frequência de citações.

Com base nas respostas, é possível observar citações que indicam preocupações com as taxas de juros para captações de recursos, tais como: *taxas de juros ofertadas dentro do plano agrícola; juros de captação, sejam competitivos; menores taxas de juros para os tomadores; taxas de juros podem não ser competitivas com o crédito rural; taxas menores e prazos maiores; pode ter taxas e formas diferenciadas.*

### **Categoria Princípios**

As citações dos especialistas para essa categoria estão relacionadas com as questões de discussões 2, 3, 5 e 7 do grupo III do Apêndice B, conforme se observa na Figura 21.



**Figura 21 - Questões relacionadas à categoria princípios**

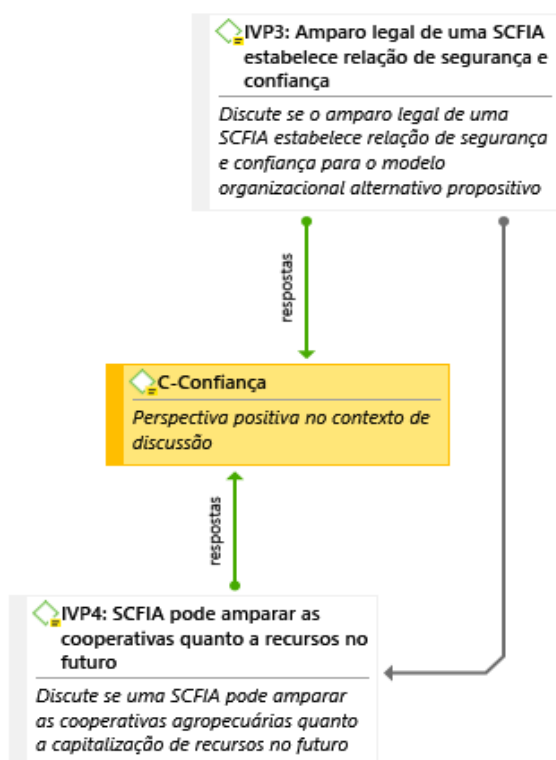
Esta categoria é considerada convergente ao objeto de pesquisa e obteve 7 frequências de citações, que corresponde a 2,4% do total de frequências absolutas.

A Tabela 19 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas que consideram os princípios como regra ou norma de ação e conduta moral, ditame, lei, preceitos como base orientadora de crenças e valores, apesar da baixa frequência de citações.

Com base nas respostas, é possível observar citações que tem relação com os princípios do cooperativismo, tais como: *não comprometa o quarto princípio do cooperativismo - Autonomia e Independência; pode mudar totalmente a essência do cooperativismo; manter a soberania do cooperado frente as decisões e direcionamentos da organização; tem que ser observado os princípios e valores do cooperativismo para que não seja perdido sua essência; com a abertura de capital não vê preservar as características do modelo cooperativista.*

### **Categoria Confiança**

As citações dos especialistas para essa categoria estão relacionadas com as questões de discussões 3 e 4 do grupo IV do Apêndice B, conforme se observa na Figura 22.



**Figura 22 - Questões relacionadas à categoria confiança**

Esta categoria é considerada convergente ao objeto de pesquisa e obteve 2 frequências de citações, que corresponde a 0,7% do total de frequências absolutas.

A Tabela 20 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas que consideram confiança como perspectiva positiva o contexto de discussão, apesar da baixa frequência de citações.

Com base nas respostas, é possível observar citações que tem relação com posicionamento de confiança, tais como: *porque a intercooperação gera união, que gera confiança e conseqüente desenvolvimento; justamente por ter amparo legal é que surgirá a confiança.*

#### **5.4.4 Inferências da primeira rodada de discussões**

Tomando-se como base a distribuição das categorias pela frequência de citações conforme Tabela 6, a análise das citações dos especialistas por categoria e relação exercida entre elas, observadas na Figura 5, é possível inferir entre as categorias mais citadas que: **as novas alternativas**, que significam expectativa de novos modelos ou arranjos organizacionais para capitalização, são explicadas pela necessidade de **capitalização**; **o modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável**, que é referência de convergência para aceitação sustentável do modelo alternativo propositivo, é justificado pela necessidade de **capitalização**;

a **capitalização**, que significa recursos para financiar projetos de crescimentos e desenvolvimento da cooperativa, é causa de **intercooperação**, considerada referência de ajuda mútua entre as organizações cooperativas, e a **visão do problema**, com significado de percepção de uma situação presente que pode ser alterada no futuro, está associada **com taxa de juros**.

Seguindo a análise, aparecem outras categorias posicionadas como intermediárias, com base da frequência de citações, entre elas, duas categorias consideradas contraditórias, de acordo com a relação exercida entre as categorias observadas na Figura 5. Assim, é possível inferir que: **o conflito de interesse**, que significa inovação de modelos e estruturas organizacionais propostos em relação aos existentes, contradiz o **modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável**; a **desconfiança**, que representa perspectiva de incerteza, dúvida ou medo no contexto de discussão, contradiz com **confiança** e contradiz também com **modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável**.

Por fim, aparecem outras quatro categorias não contraditórias, porém com baixa relevância pela frequência de citações. Aplicando-se a relação exercida entre as categorias observadas na Figura 5, é possível inferir que: **a legislação**, como referência legal e regulatória, é parte do **modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável**; a **taxa de juros**, considerada referência de custo de fontes de recursos, está associada com a **visão do problema**; os **princípios**, considerados como regra ou norma de ação e conduta moral, ditame, lei e preceitos como base orientadora de crenças e valores, estão associados com a **legislação** e com a **intercooperação**. Por fim, a **confiança**, que representa perspectiva positiva no contexto de discussão é contraditória da **desconfiança**.

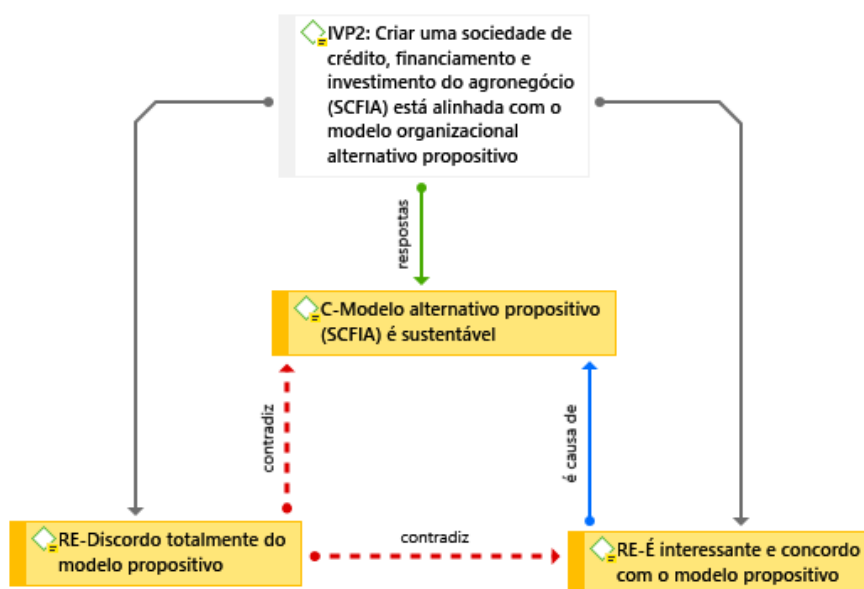
#### 5.4.5 Frequência de respostas por questão

As questões formuladas para discussão com os especialistas, num primeiro momento, buscam uma resposta fechada “Sim” ou “Não” para então estimular as discussões em respostas abertas, objetivo principal da pesquisa qualitativa. As questões que iniciam com respostas fechadas podem ser observadas no Apêndice B. Foram observadas 155 respostas “sim” e 83 respostas “não” pelos 14 especialistas participantes nesta primeira rodada de discussões. De acordo com o volume de frequência de respostas fechadas “sim” e “não” para o conjunto das questões sugeridas para discussão é possível inferir que: **os especialistas conhecem e percebem o problema de capitalização das cooperativas agropecuárias do Paraná, são favoráveis a novas alternativas para captação de recursos como *joint venture* e *holdings*, mas não simpatizam à ideia de abertura de capital para não membros. Posicionam-se**



**favoráveis à proposta de criação de uma SCFIA como modelo alternativo propositivo e consideram que as cooperativas de crédito não atendem as demandas de capital para investimentos.**

A Figura 23 caracteriza a estrutura de aferição de consenso ou dissenso entre especialistas para a referência definida para essa primeira rodada de discussões e a equação descrita na delimitação da pesquisa. Dos 14 especialistas, 10 assinalaram a afirmação “**É interessante e concordo com o modelo propositivo**”, que corresponde a 71% dos especialistas e 04 assinalaram para a afirmação “**Discordo totalmente do modelo propositivo**”, que corresponde a 29% dos especialistas. Portanto, **não foi constatado consenso ou dissenso mínimo de 75%** para uma das respostas de referência. Embora atestando elevada aceitação de convergência ao objeto de estudo, demonstrou necessidade de nova rodada de discussões.



**Figura 23 - Estrutura de aferição de consenso ou dissenso**

#### **5.4.6 Frequência de respostas para vantagens e desvantagens**

Para as questões apresentadas para discussão no grupo V do Apêndice B, considerando o modelo organizacional alternativo propositivo, solicitou-se aos especialistas avaliar e responder numa escala de itens de Likert de 1 a 5, convencionado que 1 representa menor concordância com a questão e 5 maior concordância. A escala de resposta foi distribuída da seguinte forma: 1 discordo totalmente, 2 discordo, 3 nem concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente.

Para as questões que avaliam possíveis vantagens para o modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável, foram observadas respostas conforme Tabela 7.

**Tabela 7 - Frequência de respostas para vantagens**

Frequência de respostas para vantagens	Escalas					Total
	1	2	3	4	5	
Frequência absoluta	17	20	18	32	25	112
Frequência relativa	15,2	17,9	16,1	28,6	22,3	100,0

No contexto das questões sugestivas de vantagens é possível inferir que: **os especialistas percebem vantagens competitivas e estratégicas de capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná, na discussão de uma SCFIA como modelo organizacional alternativo propositivo, notadamente pela maior proporção das escalas 4 e 5 em relação às escalas 1 e 2.**

Para as questões que avaliam possíveis desvantagens para o modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável, foram observadas respostas conforme Tabela 8.

**Tabela 8 - Frequência de respostas para desvantagens**

Frequência de respostas para desvantagens	Escalas					Total
	1	2	3	4	5	
Frequência absoluta	4	2	6	19	25	56
Frequência relativa	7,1	3,6	10,7	33,9	44,6	100,0

Para estas questões sugestivas de desvantagens, é possível inferir que: **os especialistas percebem desvantagens que podem afetar a proposta de criação de uma SCFIA ou outras instituições, como modelo organizacional alternativo propositivo, com maior ênfase na escala 5, notadamente na questão que aborda sobre as dificuldades iniciais na estruturação e viabilização do modelo organizacional alternativo.** Reprisa-se que a maior frequência de respostas para a escala 5 não significa rejeição à criação de uma SCFIA ou outras instituições, mas reconhece as dificuldades sugeridas como desvantagem.

## 5.5 ESTRUTURA DE DISCUSSÕES DA SEGUNDA RODADA

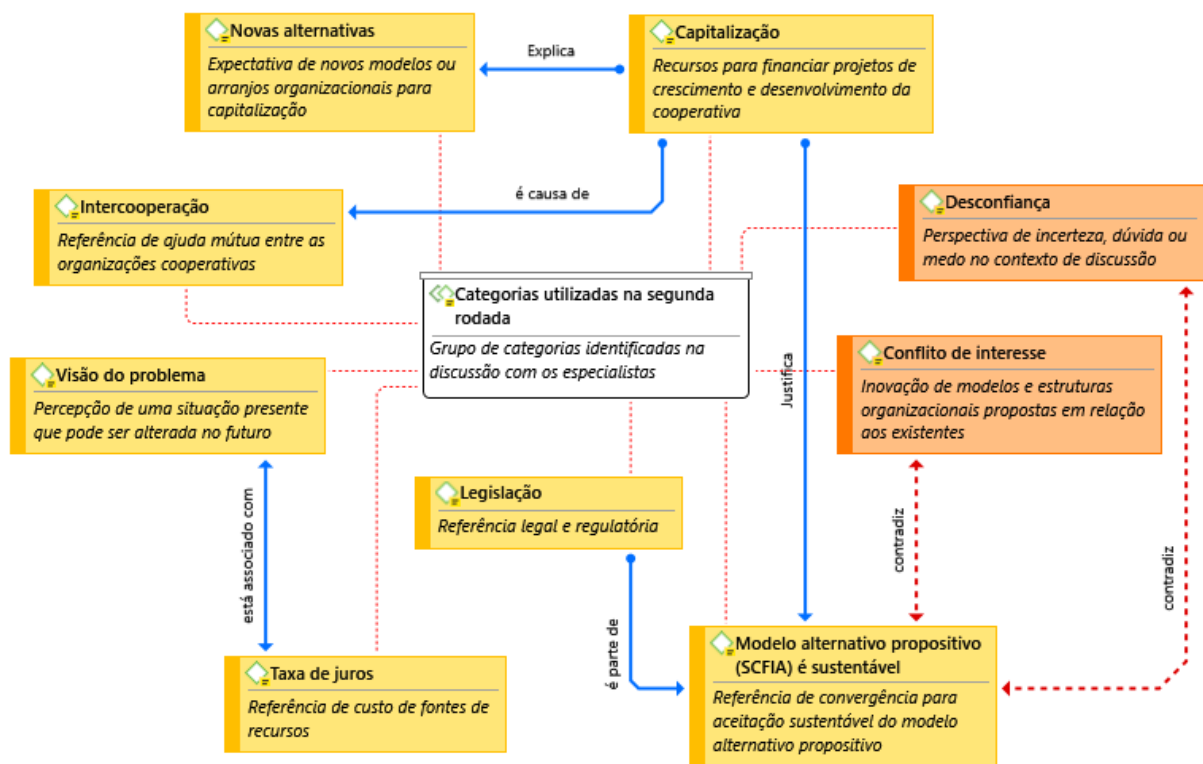
A segunda rodada de discussões percorre, inicialmente, um breve contexto introdutório originado das observações da primeira rodada de discussões, com o objetivo de inserir e orientar o especialista em direção ao objeto de estudo. Duas questões foram sugeridas para reflexões, porém sem o viés de conduzir ou interferir nas suas avaliações e respostas. A estrutura de discussões desta segunda rodada é visualizada no Apêndice D.

Visando facilitar e agilizar as discussões da segunda rodada, os especialistas poderiam apresentar suas avaliações de duas formas: escrita ou em gravações de áudio. Nesta rodada de discussões 10 especialistas participaram, sendo que 8 responderam por meio de gravação e

envio de áudio e 2 responderam por meio de texto. Todos os materiais foram inseridos no Atlas.ti 8 como documentos de análise.

As mesmas categorias já codificadas e aplicadas na análise de conteúdo da primeira rodada de discussões, conforme Tabela 4, foram aplicadas na análise das discussões da segunda rodada, cujo objetivo é verificar a frequência de citações dos especialistas em cada uma das categorias requeridas no contexto da discussão para as duas questões apresentadas.

A Figura 24 demonstra as categorias utilizadas na segunda rodada de discussões, com os mesmos significados e relações da primeira rodada de discussões. Destaca-se que as categorias Princípios e Confiança não foram requeridas nas discussões desta segunda rodada.



**Figura 24 - Rede de categorias utilizadas na segunda rodada de discussões**

## 5.6 ANÁLISE DO RESULTADO DA SEGUNDA RODADA DE DISCUSSÕES

A partir das respostas dos especialistas às questões sugeridas nesta rodada de discussões, busca-se compreender a mensagem contida nas informações por meio da análise de conteúdo, de modo que permita inferir de maneira lógica (Bardin, 2016) descobertas sobre uma, ou um conjunto de mensagens nesta segunda rodada de discussões, ou que possa complementar as descobertas observadas na primeira rodada de discussões, positiva ou negativa, sobre o problema de pesquisa. De posse dos resultados tratados é possível extrair observações e inferências que digam respeito às descobertas percebidas.

A Tabela 9 demonstra a frequência de citações por especialista e o grau de magnitude por categoria. Na posição horizontal assentam os códigos dos especialistas e a respectiva frequência de citações marcadas para as categorias requeridas. Nesta Tabela, a soma de cada linha representa a quantidade de frequências por especialista, para as 9 categorias requeridas. Na posição vertical assentam as categorias requeridas e o respectivo grau de magnitude, também considerado como frequência de citações.

**Tabela 9 - Frequência de citações de categoria por especialista – 2ª rodada de discussões**

Especialistas	Categorias									Frequência absoluta
	○ C-Modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável Gr=30	○ C-Novas alternativas Gr=19	○ C-Capitalização Gr=17	○ C-Taxa de juros Gr=10	○ C-Legislação Gr=8	○ C-Intercooperação Gr=8	○ C-Conflito de interesse Gr=7	○ C-Desconfiança Gr=7	○ C-Visão do problema Gr=5	
<b>E1-Áudio Gr=17</b>	5	4	5	1	0	1	0	0	1	<b>17</b>
<b>E5-Áudio Gr=10</b>	3	0	0	0	1	1	3	2	0	<b>10</b>
<b>E2-Áudio Gr=5</b>	3	0	0	1	1	0	0	0	0	<b>5</b>
<b>E3-Áudio Gr=7</b>	3	2	2	0	0	0	0	0	0	<b>7</b>
<b>E4-Áudio Gr=15</b>	3	6	1	2	3	0	0	2	0	<b>17</b>
<b>E11-Áudio Gr=17</b>	2	3	5	1	0	0	4	1	1	<b>17</b>
<b>E6-Áudio Gr=16</b>	5	2	0	4	2	2	0	0	2	<b>17</b>
<b>E8-Texto Gr=4</b>	0	0	2	0	0	0	0	2	0	<b>4</b>
<b>E14-Áudio Gr=12</b>	5	2	0	0	1	3	0	0	1	<b>12</b>
<b>E7-Texto Gr=5</b>	1	0	2	1	0	1	0	0	0	<b>5</b>
<b>Frequência absoluta</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>111</b>
<b>Frequência relativa (%)</b>	<b>27,0</b>	<b>17,1</b>	<b>15,3</b>	<b>9,0</b>	<b>7,2</b>	<b>7,2</b>	<b>6,3</b>	<b>6,3</b>	<b>4,5</b>	<b>100,0</b>
<b>Análise de Consenso:</b>										
<b>Nº especialistas: 10</b>	9	6	6	6	5	5	2	4	4	
<b>Consenso especialistas</b>	<b>90</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	

Ao final da Tabela 9 afere-se o consenso ou dissenso entre os especialistas. Aplicando-se a referência definida para consenso nesta segunda rodada de discussões e a equação descrita na delimitação da pesquisa, **constata-se consenso na categoria Modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável, em que verifica-se frequência de citações de 90% dos especialistas para a categoria com maior frequência de citações (30), atestando aceitação e convergência ao objeto de estudo.** Desta forma, não é necessário nova rodada de discussões.

### 5.6.1 Análise das citações dos especialistas por categoria

Busca-se também, nesta segunda rodada de discussões, a abstração das opiniões dos especialistas em torno do objeto de pesquisa, principal característica da pesquisa qualitativa. A análise a seguir, observa a ordem das categorias com maior frequência absoluta de citações observadas na Tabela 9, seguida de citações descritivas abstraídas das respostas dos especialistas. O significado, os elementos constitutivos e as referências estão na Tabela 4.

Na segunda rodada de discussões, duas questões foram sugeridas aos especialistas para reflexão e considerações, aqui reprisadas do Apêndice D, quais foram:

1. O modelo organizacional alternativo propositivo, na percepção do especialista, pode ser uma estratégia sistêmica e viável para atender, no médio e longo prazo, a demanda de recursos para capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná?
2. Que reflexões podem ser efetuadas, considerando suas respostas individuais em relação às respostas do grupo na primeira rodada de discussão?

Dos 10 especialistas participantes nesta segunda rodada de discussões, 8 preferiram gravar áudio e outros 2 responderam por escrito, suas discussões e considerações para essas questões, que transcritas para textos, foi possível abstrair as citações descritivas de cada uma das categorias, demonstradas a seguir.

#### **Categoria Modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável**

Esta categoria é considerada convergente ao objeto de pesquisa e obteve 30 frequências de citações, que corresponde a 27% do total de frequências absolutas.

A Tabela 21 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas indicando referência de convergência para aceitação sustentável do modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável.

Com base nas respostas, é possível verificar frases ou palavras que justificam a criação de uma SCFIA, tais como: *criar uma estrutura que possa captar recursos no mercado, que possa captar recursos junto às cooperativas e junto aos cooperados e que seja uma fonte segura, para que possa, dessa forma, encontrar alternativas para que a cooperativa tenha as fontes mais econômicas, fontes mais rentáveis para suas aplicações e para os seus investimentos; um trabalho científico que tem como objetivo apresentar uma proposta para o sistema cooperativa agropecuária do Paraná, como fonte de buscar recursos para se autofinanciar e auto viabilizar; o modelo organizacional alternativo proposto pode ser uma estratégia sistêmica de médio e longo prazo; esse modelo é interessante para a capitalização*

*e também o capital de giro, o custeio da produção, aplicação dos recursos, que é o que precisa hoje, principalmente. Acredita-se que esse modelo valha bastante para a questão dos novos investimentos, olhando no médio e longo prazo; o setor agro cooperativo se tornando de forma cíclica, o próprio setor financiando o setor; fazer com que esse modelo, ele se autofinancie, um exemplo, o cooperado em vez de ir numa instituição privada fazer sua aplicação financeira, em poupança, ele vá até um fundo cooperativo, aplica o seu dinheiro, gerando a rentabilidade e esse dinheiro retorne para as cooperativas de produção em forma de giro ou investimento para as mesmas; analisar e estudar criteriosamente essa ideia de criação de sociedade de financiamento, considerando em primeiro lugar, algumas alterações que estão ocorrendo no mercado financeiro; para aquela cooperativa que achar que os benefícios gerados são maiores do que a administração de possíveis conflitos, eu acho que não deixa de ser uma alternativa a ser pensada e idealizada com bastante calma e serenidade; acredita-se muito no autofinanciamento do sistema, que o sistema se autofinanciando, combinado com fundos de investimento, investidores institucionais, pessoas físicas, é o ideal para financiar o sistema; sendo uma alternativa, uma possibilidade de poder angariar recursos, principalmente a nível de investimento, que hoje é o grande ponto crítico; trazer fundos, montar estrutura financeira que é extremamente viável, desde que consiga organizar isso de uma forma muito bem estruturada para não ter conflito, não ter confusão; tem convicção que vai ter que achar alternativas e essa proposta nesse modelo é um deles.*

### **Categoria Novas alternativas**

Esta categoria é considerada convergente ao objeto de pesquisa e obteve 19 frequências de citações, que corresponde a 17,1% do total de frequências absolutas.

A Tabela 22 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas indicando expectativa de novos modelos ou arranjos organizacionais para capitalização.

Com base nas respostas, é possível observar posicionamentos favoráveis à novas alternativas, como expectativas de novos modelos ou arranjos organizacionais para capitalização das cooperativas, tais como: *o sistema cooperativista precisa encontrar alternativas mais sólidas, mais viáveis, mais econômicas, mais atrativas; levar know-how, fazer com que o mercado conheça o setor cooperativo, trazer dinheiro a custos mais acessíveis, fazer emissão de lastro em debêntures; por outro lado, tem agora recentemente, algumas cooperativas interessadas em constituir cooperativas de crédito diferente ou apartada dos sistemas que estão aí; dentro do seu estudo é importante fazer uma análise no sentido de se buscar outros mecanismos, além da sociedade de investimentos e de financiamentos, se isso não vier a se viabilizar; lançamento de debêntures ou IPO para que elas possam captar*

*recursos no mercado; pensar também na criação de sociedades de propósitos específicos para alavancar projetos específicos que poderiam ser consorciadas várias cooperativas; teria que trabalhar um pouco nessas outras alternativas; seria interessante ter um produto como esse dentro da sociedade de cooperativa de crédito, que é uma coisa que poderia ser mais favorável; teria que ser usado plataformas digitais para conseguir massificar investidores pessoas físicas, fazer tipo um marketplace, uma fintech que busque investidores especificamente para o cooperativismo, pode também ser uma solução; achar uma alternativa para não canibalizar as cooperativas de crédito; acredita-se em projetos específicos, a C. Vale está tendo uma primeira experiência com a criação da Joint Venture com a Plusval que é junto com a Pluma, e é uma empresa S.A. à parte, que gera caixa e pode no futuro fazer parte de geração de resultado para a cooperativa.*

### **Categoria Capitalização**

Esta categoria é considerada convergente ao objeto de pesquisa e obteve 17 frequências de citações, que corresponde a 15,3% do total de frequências absolutas.

A Tabela 23 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas indicando conhecimento sobre o problema de capitalização por fontes recursos para financiar projetos de crescimento e desenvolvimento da cooperativa.

Com base nas respostas, é possível observar citações que demonstram conhecimento sobre o problema de capitalização das cooperativas e sugere maior retenção de sobras, como fonte de capital próprio, a exemplo de: *uma proposta de organização, principalmente visando a questão da capitalização das cooperativas; o grande problema que tem exatamente nas cooperativas é de capitalização e isso vem de longa data; as cooperativas vivem basicamente da capitalização dos associados, quando ingressam na cooperativa, através da movimentação e de resultados; o cooperado não gosta desse tipo de possibilidade, por exemplo, quando entrega sua produção, parte ficar retida na cooperativa na forma de capital; a médio prazo são engenharias que as cooperativas vão ter que se reinventar para fomentar recursos tanto para giro quanto para investimento; poderia trabalhar um pouco em normatizar ou normalizar a questão das sobras para que sejam efetivamente capitaneadas pelas cooperativas para fundos de investimento; a questão da capacidade de gerar capital próprio é muito importante; em termos de tratamento das sobras, não querer tanto a distribuição e reter as sobras dentro da cooperativa; teve experiência de visitar algumas cooperativas nos Estados Unidos e naquela ocasião, inclusive com o próprio Chaddad, ele falava que as cooperativas conseguiram na época, que os cooperados retivessem suas sobras, 8, 10 anos sem nem um tipo de remuneração para pegar lá na frente;*

### **Categoria Taxas de juros**

Esta categoria é considerada convergente ao objeto de pesquisa e obteve 10 frequências de citações, que corresponde a 9% do total de frequências absolutas.

A Tabela 24 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas que apontam as taxas de juros como referência de custo de fontes de recursos.

Com base nas respostas, é possível observar citações que indicam preocupações com as taxas de juros para captações de recursos, tais como: *hoje, por exemplo, o crédito rural é um financiamento caro em função da SELIC, em função de uma série de situações; no mercado futuro, por exemplo, as taxas de juros já estão sendo praticadas, inclusive abaixo da taxa SELIC de 4,25%. Tem no mercado futuro juros menores do que 4% ao ano; uma taxa SELIC na ordem de 4,5% ou até menor, segundo expectativa atual de mercado, seria difícil de acreditar e hoje está vivendo isso; não poderia ser muito diferente das taxas praticadas no mercado, porque afinal de contas, quem estiver investindo vai querer ser remunerado pelo que o mercado está pagando. De repente consegue taxas menores porque o risco vai ser diluído entre várias cooperativas com vários riscos distintos; as taxas podem cair muito e todas as cooperativas que fizerem parte da sociedade podem se beneficiar muito dessas taxas mais baixas; o crédito rural teria que ser mantido como um balizador de taxa e uma segurança para atender a todos;*

### **Categoria Legislação**

Esta categoria é considerada convergente ao objeto de pesquisa e obteve 8 frequências de citações, que corresponde a 7,2% do total de frequências absolutas.

A Tabela 25 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas que apontam a legislação como referência legal e regulatória.

Com base nas respostas, é possível observar citações de que a legislação precisa ser revisada para comportar novas alternativas, inclusive para o modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável, tais como: *se de repente trabalhar o modelo das cooperativas de crédito, que estão funcionando muito bem, para que elas consigam mudar a lei complementar 130 para ter aporte de recursos com um patrimônio líquido maior, elas poderiam ajudar bastante nesse financiamento; temos que mudar a legislação; estudar uma normalização da legislação a fim de se permitir que as cooperativas possam lançar debêntures; aponte no trabalho um caminho, que seria talvez, essas alterações na legislação e a possibilidade de as cooperativas lançar debêntures; e se apegam muito inclusive à legislação, como se a legislação não pudesse ser alterada, mas a legislação pode ser alterada, pode ser modernizada, aliás, a legislação deve*



*ser modernizada; então a lei cooperativa acaba restringindo essa participação societária de terceiros aqui dentro.*

### **Categoria Interooperação**

Esta categoria é considerada convergente ao objeto de pesquisa e obteve 8 frequências de citações, que corresponde a 7,2% do total de frequências absolutas.

A Tabela 26 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas sobre a intercooperação como referência de ajuda mútua entre as organizações cooperativas.

Com base nas respostas, é possível observar citações favoráveis à intercooperação entre as cooperativas, como também citações que indicam falta de intercooperação, tais como: *no momento que consegue através da intercooperação do grupo de cooperativas, isolar esses fatores de risco que têm na produção e investir em estruturas sólidas, autossuficientes para se autofinanciar, acreditamos que realmente vale a pena fazer no estudo, encontrar alguma alternativa com relação a isso; no Paraná agora estamos tendo esse modelo de intercooperação aqui na região centro-sul, os investimentos feitos, parte com recursos do cooperado e parte com recurso de três cooperativas, não tendo uma central e que tem ido razoavelmente bem; porque esse sistema que está propondo atende um dos principais princípios do cooperativismo que é a intercooperação, são as cooperativas se juntando, cooperando entre si para buscar exatamente aqueles objetivos do cooperativismo que é baixar custo, é melhorar, ter mais acesso a mercado, que hoje o cooperado pequeno não tem, uma cooperativa pequena não tem, então vai ter mais acesso, vai poder financiar, vai poder ter uma segurança maior no capital de giro, vai poder investir nos silos, com ajuda e cooperação de todos; pode juntar forças para angariar recursos, porém as experiências de fusão de cooperativas, da junção, de montar estratégia junto, ela sempre está limitada, vamos chamar aqui das “ vaidades ” das cooperativas ou cada um dentro dos seus escopos de trabalho e de relacionamento; a começar pela integralização de capital, onde todas tenha que fazer, tem que ser uma questão unânime, se não daqui a pouco são duas ou três que vão ficar, uma quer outra não quer, então é preciso ter muito bem estruturado, muito bem alinhavado esse processo; alguns modelos que foi tratado no primeiro tema e já fazendo menção à resposta seguinte, as cooperativas de crédito quando se iniciou, elas iniciaram praticamente todas dentro das cooperativas agropecuárias e todas elas ou a grande maioria se tornaram independentes.*

### **Categoria Conflito de Interesse**

Esta categoria é considerada não convergente ao objeto de pesquisa e obteve 7 frequências de citações, que corresponde a 6,3% do total de frequências absolutas.

A Tabela 27 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas que consideram haver conflito de interesse a inovação de modelos e estruturas organizacionais propostas em relação aos existentes.

Com base nas respostas, é possível observar citações que consideram conflitantes novos modelos organizacionais de capital em relação ao modelo societário de pessoas, tais como: *tem que tomar bastante cuidado para não propor uma questão que depois vá ter conflitos de interesses, de governança dentro; mas tem que ver se não vai ter esse conflito interesses, querer uma rentabilidade bastante significativa, que comprometa a sociedade de crédito, a SCFIA; o cuidado de ainda de preservar a diferença que existe dentro de uma empresa cooperativa de uma empresa mercantil normal; quando se fala das sociedades de crédito financiamento e investimento, vejo conflito entre as cooperativas de crédito numa sociedade como essa, como extremamente preocupante; penso que vai gerar dentro do sistema um conflito; preocupação em relação ao conflito, porque estamos falando sociedade de pessoas e não sociedades de capital.*

#### **Categoria Desconfiança**

Esta categoria é considerada não convergente ao objeto de pesquisa e obteve 7 frequências de citações, que corresponde a 6,3% do total de frequências absolutas.

A Tabela 28 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas que evidenciam desconfiança sob uma perspectiva de incerteza, dúvida ou medo no contexto de discussão.

Com base nas respostas, é possível observar citações que indicam insegurança, questionamento e incerteza a partir das questões lançadas para discussão, tais como: *percebeu que essas sociedades de empresas de capital, via de regra, acabam não tendo êxito, porque acabam assumindo o controle e a cooperativa acaba ficando somente com suas dívidas; tem que ver realmente essas fontes de capital, tenho muita dúvida sobre a questão de clientes, fornecedores, principalmente os cooperados; também não deu certo porque quando o CCAB criou valor de mercado, os acionistas não cooperativos acabaram vendendo o CCAB para capitais chineses e as cooperativas ficaram na mão: porém, não está convencido que a sociedade de crédito, financiamento e investimento (SCFIA) seja a solução para atrair recursos de investidores, como fundos de investimentos, clientes e fornecedores, pelas cooperativas agropecuárias. Se fosse o caso, trabalhar para aperfeiçoar as cooperativas de crédito, que demorou muitos anos para se consolidar no sistema e esse modelo concorreria desnecessariamente com as cooperativas de crédito; tenho como a maioria, preocupação com modelos organizacionais alternativos de capitalização;*

### **Categoria Visão do problema**

Esta categoria é considerada convergente ao objeto de pesquisa e obteve 5 frequências de citações, que corresponde a 4,5% do total de frequências absolutas.

A Tabela 29 do Apêndice E, destaca parte das citações dos especialistas, demonstrando visão do problema por meio da percepção de uma situação presente que pode ser alterada no futuro, principalmente quanto às fontes de crédito rural.

Com base nas respostas, é possível observar citações que tem visão do problema de capitalização, com recursos relacionados à fonte do crédito rural, como também possíveis problemas de governança, tais como: *a política agrícola brasileira é bastante instável e hoje uma das grandes fontes de recursos que as cooperativas têm é o crédito rural e não se sabe até quando esse crédito rural continuará nos moldes que estão hoje; um período mais longo de taxas baixas tende a favorecer o projeto do governo de acabar com créditos direcionados; algumas respostas me deixaram muito satisfeito, respostas que são mais de vanguarda, são respostas de gente que pensa na modernização do sistema e que não pode ficar preso só a política públicas, apesar de considerar que é importante ainda o crédito rural, política públicas, mas não podemos ser pego com as calças na mão; a grande incógnita hoje é a nível de investimento, BNDES cada vez mais restrito, governo cada vez com menos dinheiro no caixa e tudo isso reflete na chegada desse recurso e do reinvestimento em novos projetos.*

#### **5.6.2 Inferências da segunda rodada de discussões**

Tomando-se como base a distribuição das categorias pela frequência de citações conforme Tabela 9, a análise das citações dos especialistas por categoria e a relação exercida entre elas, observadas na Figura 5, é possível inferir entre as categorias mais citadas que: **o modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável**, que é referência de convergência para aceitação sustentável do modelo alternativo propositivo, é justificado pela necessidade de **capitalização**, que significa recursos para financiar projetos de crescimentos e desenvolvimento da cooperativa, e as **novas alternativas**, que significam expectativa de novos modelos ou arranjos organizacionais para capitalização, são explicadas pela necessidade de **capitalização**.

Seguindo a análise, aparecem outras categorias posicionadas como intermediárias, com base da frequência de citações, não contraditórias, de acordo com a relação exercida entre as categorias observadas na Figura 5. Assim, é possível inferir que: a **taxa de juros**, considerada referência de custo de fontes de recursos, está associada com a **visão do problema**, que nesta análise aparece como a categoria de menor relevância. A **legislação**, como referência legal e

regulatória, é parte do **modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável** e a **intercooperação**, considerada referência de ajuda mútua entre as organizações cooperativas, é causa de **capitalização**.

Por fim, aparecem outras três categorias, entre elas, duas categorias consideradas contraditórias, de acordo com a relação exercida entre as categorias observadas na Figura 5. Assim, é possível inferir que: o **conflito de interesse**, que significa inovação de modelos e estruturas organizacionais propostos em relação aos existentes, e a **desconfiança**, que representa perspectiva de incerteza, dúvida ou medo no contexto de discussão, contradizem o **modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável**, e a **visão do problema**, com significado de percepção de uma situação presente que pode ser alterada no futuro, está associada com **taxa de juros**.

## 5.7 CONCLUSÕES OBSERVADAS NA PRIMEIRA RODADA DE DISCUSSÃO

A inspiração para este estudo fundamenta-se no aprendizado teórico vivenciado por meio da literatura acessada. O cooperativismo surgiu no século XVIII como um caminho para reduzir as diferenças entre o capital e o trabalho, para promover a pessoa e para oportunizar maior valorização do bem comum. O capital social é um ingrediente fundamental para avanços ainda maiores das sociedades cooperativas, mas tem se tornado um limitador por sua natureza reembolsável e por falta de atrativo econômico entre seus membros (Chieh & Weber, 2016), como também pela necessidade de ajuste do modelo tradicional (Barton, 2004) em ambientes mais competitivos (Fulton, 1999).

Encontrar novas alternativas para captar recursos à taxas mais equilibradas, para financiar o crescimento e desenvolvimento, sem afetar os princípios fundamentais doutrinários é um grande desafio (Bialoskorski Neto, 2012), principalmente na esteira percebida de retração do crédito rural subsidiado ou equalizado (Bacha et al., 2006), conforme tem sinalizado os agentes financeiros operadores do crédito rural.

Esta conjuntura despertou para o problema da pesquisa e passou a ser orientado pela seguinte pergunta: **que tipo de modelo organizacional alternativo poderá atender a demanda de recursos para capitalização, financiamento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná?**

Na seara do problema de capital para capitalização e fontes de recursos para financiamento das demandas das cooperativas, importantes discussões vem ocorrendo no mundo, porém um dos maiores dilema enfrentado está na decisão de abrir ou não o capital da cooperativa para não membros (Andrews, 2015). Sem capital adequado para suas demandas, as

cooperativas têm experimentado modelos além dos tradicionais (Deloitte, 2012), sujeitando-se ao risco de desmutualização (Chaddad & Cook, 2007). Outros modelos organizacionais alternativos não tradicionais, sob a perspectiva do direito de propriedade e de membros investidores vem sendo experimentado nos EUA (Chaddad & Cook, 2004). No Brasil, o cooperativismo encontra restrição legal para avanços em modelos não tradicionais, porém modelos de consórcios e intercooperação tem sido alternativa pouco exploradas (Bialoskorski Neto, 2012).

Foi proposto, então, um modelo organizacional alternativo, por meio da criação de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento para o agronegócio (SCFIA) como resposta à pergunta do problema de pesquisa. A existência de uma lacuna legal, no caso brasileiro, para novos arranjos organizacionais cooperativos não impede pensar em modelos alternativos para funcionar coletivamente em paralelo, por meio de uma sociedade de capital capaz de captar recursos próprios e de terceiros, para autofinanciar e fomentar a capitalização, o crescimento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias. Motivou então, discutir o problema com pessoas especialistas ligadas ao cooperativismo paranaense, pela relevância estratégica que representa novas alternativas de fontes de capital para o futuro. Assim foi organizado um conjunto de questões em torno de um modelo organizacional alternativo propositivo, baseado nas discussões encontradas na literatura, e submetido para discussões entre os especialistas.

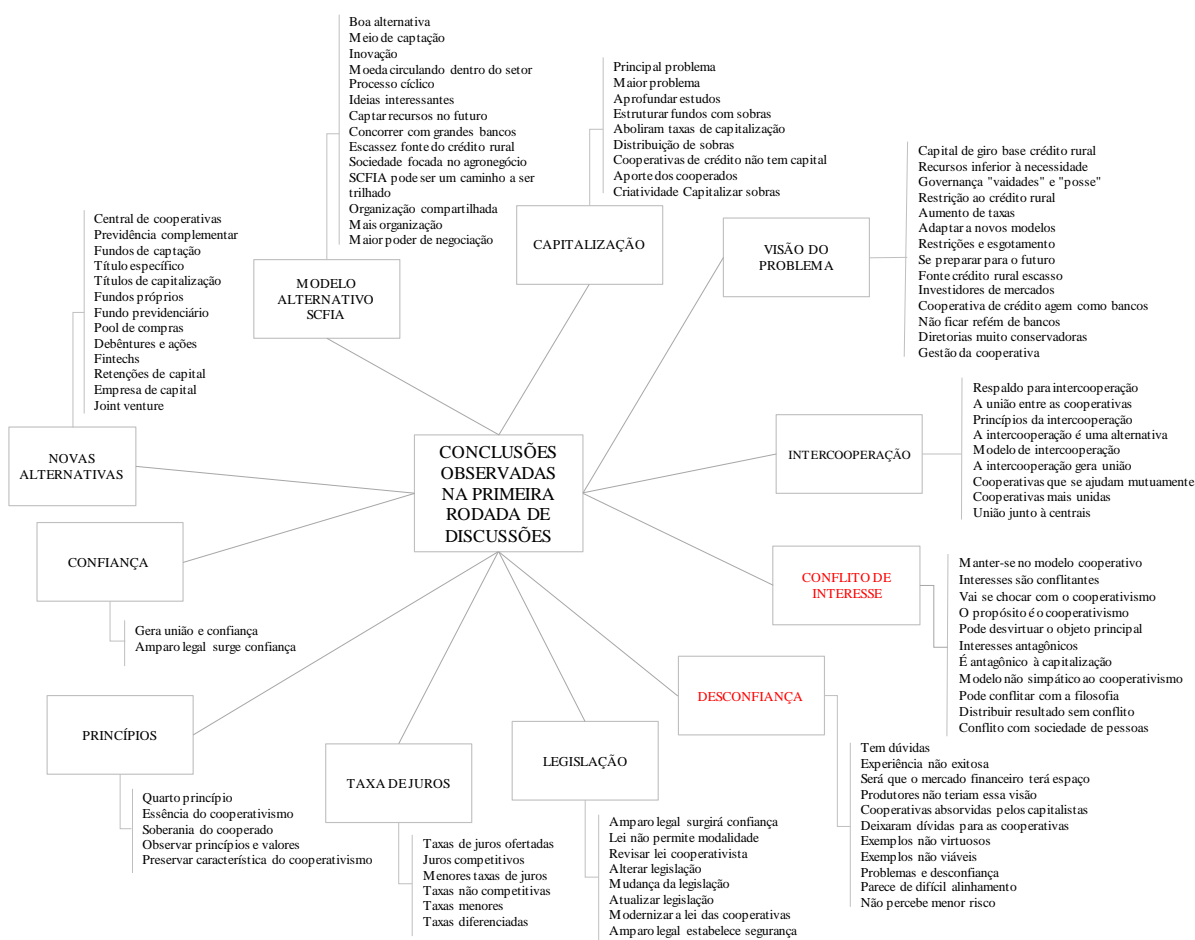
Os achados desta primeira rodada de discussões por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2016) das citações dos especialistas revelam forte anseio por encontrar novas alternativas de captar e investir recursos de acordo com as necessidades das cooperativas. A Figura 25 demonstra um conjunto de respostas (códigos) em palavras ou frases associadas às categorias identificadas no contexto das discussões que dão significado ao objeto de estudo e responde à pergunta de pesquisa.

Com base na categoria novas alternativas, os especialistas indicaram possíveis arranjos para solução ao problema de capitalização. Também aprovam o modelo organizacional alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável, fundamentado na necessidade de captar recursos para capitalização e investimentos em crescimento e desenvolvimento, diante da visão do problema de capitalização, destacando ainda a intercooperação entre as cooperativas.

Revela ainda, duas categorias contraditórias citadas pelos especialistas, consideradas divergentes aos objeto de estudo, quais foram: conflitos de interesses e desconfiança, ambas contradizem o modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável, porém não se sobrepõe individualmente pela inviabilidade de novas alternativas ou posicionamento conclusivo de contrariedade ao modelo alternativo propositivo de uma sociedade de crédito, financiamento e

investimento (SCFIA). Percebe-se, na verdade, sinais que alertam para possíveis problemas de operacionalização de um novo modelo de capitalização, em especial, à margem do modelo cooperativista, tendo como base projetos passados que não foram bem sucedidos.

O conteúdo das demais categorias não contraditórias, revelam apoio na busca de novas alternativas de capitalização, como também ao modelo alternativo propositivo de uma SCFIA, tendo como base as citações das categorias: legislação, taxas de juros, princípios e confiança, todas consideradas convergentes ao objeto de estudo.



**Figura 25 - Respostas associadas às categorias da primeira rodada de discussões**

Outras abstrações do conteúdo das discussões revelam que os especialistas conhecem e percebem o problema de capitalização das cooperativas agropecuárias paranaenses; que são favoráveis a arranjos como *joint venture* e *holdings*, mas alguns dos especialistas não simpatizam com a ideia de abertura de capital para não membros. Parte dos especialistas consideram que as cooperativas de crédito não conseguem atender as demandas de capital para os volumes de investimentos das cooperativas agropecuárias, seja por questões regulatórias de

limitação do patrimônio de referência, como também por estratégias de ofertas de crédito no varejo, que possibilitam melhor remuneração.

O resultado das avaliações para as questões com respostas requeridas em escala de itens de Likert revelam que os especialistas percebem vantagens competitivas e estratégicas de capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná, com a criação de uma SCFIA como modelo organizacional alternativo proposto. Como também, percebem desvantagens que podem afetar a estruturação de uma SCFIA, como modelo organizacional alternativo propositivo.

O desfecho conclusivo dessa primeira rodada de discussões, foi não constatar consenso ou dissenso mínimo de 75% entre os especialistas para a referência definida e a respectiva equação descrita na delimitação da pesquisa.

## **5.8 CONCLUSÕES OBSERVADAS NA SEGUNDA RODADA DE DISCUSSÃO**

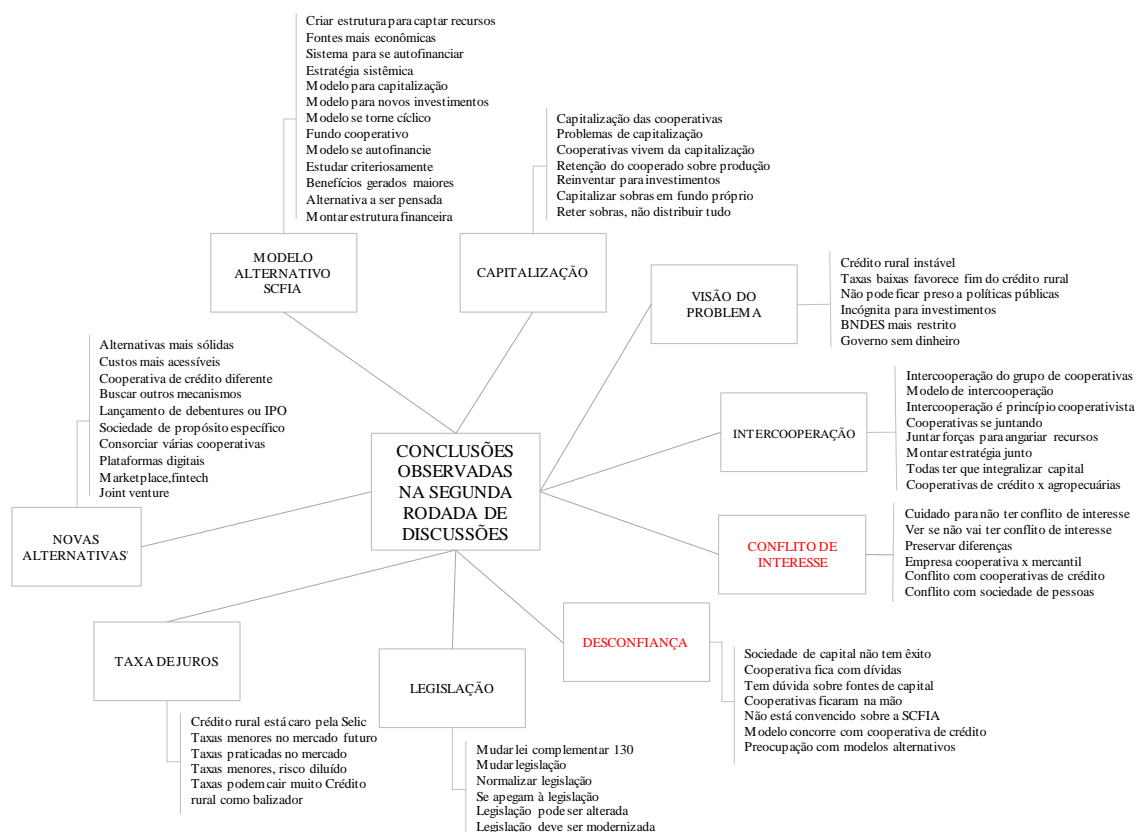
Os achados na segunda rodada de discussões por meio da análise de conteúdo dos áudios gravados e textos enviados pelos especialistas aparecem expressões e posicionamentos semelhantes aqueles encontrados primeira rodada de discussões. A Figura 26 demonstra um conjunto de respostas (códigos) em palavras ou frases associadas às categorias identificadas no contexto das discussões desta segunda rodada de discussões que consolidam os significados do objeto de estudo e às respostas da pergunta de pesquisa.

Considerando as três categorias não contraditórias mais citadas e a análise de conteúdo das citações dos especialistas, a maioria aprovam o modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável, como também se posicionam favoráveis à novas alternativas de captação de recursos e arranjos para solução ao problema de capitalização.

Outras três categorias não contraditórias revelam aprovação subsidiária ao modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável, citando preocupações com as taxas de juros, que está associada com a visão do problema de capitalização. Revelam ainda, a necessidade de atualização da legislação e reforçam a necessidade de intercooperação como causa de capitalização.

Duas categorias contraditórias citadas pelos especialistas, quais foram: conflito de interesse e desconfiança, que reprisam preocupações na estruturação e operacionalização de sociedade de capital por meio da SCFIA ante ao modelo cooperativista, embora essas citações, novamente não se sobrepõe individualmente pela inviabilidade de novas alternativas ou posicionamento conclusivo de contrariedade ao modelo alternativo propositivo de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento (SCFIA).

Como desfecho conclusivo para a segunda rodada de discussões, constata-se consenso na categoria Modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável, em que verifica-se frequência de citações de 90% dos especialistas para a categoria com maior frequência de citações, conforme referência definida para consenso nesta segunda rodada de discussões e a equação descrita na delimitação da pesquisa, atestando aceitação e convergência ao objeto de estudo, sem necessidade de nova rodada de discussão.



**Figura 26 - Respostas associadas às categorias da segunda rodada de discussões**



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo dedica-se a descrever as considerações finais com base nas análises de conteúdo e conclusões observados no capítulo 5, sua consonância com o problema de pesquisa, com os objetivos estabelecidos e com a literatura consultada.

Os elementos apresentados nas justificativas teórica e prática comprovaram o primeiro objetivo específico, de analisar os modelos organizacionais e as fontes de financiamentos das operações das cooperativas agropecuárias. A revisão da literatura proporcionou condições para cumprir o segundo objetivo específico, de identificar características de um modelo organizacional alternativo para capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná. O capítulo quatro responde à pergunta do problema de pesquisa e confirma o terceiro objetivo específico, de propor um modelo organizacional alternativo para capitalização, financiamento e desenvolvimento, por meio de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento, capaz de autofinanciar o crescimento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná. O capítulo 5 descreve a análise de conteúdo e as conclusões observadas, além de validar, nas discussões com os especialistas, o modelo organizacional alternativo para capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná, objeto deste estudo.

### 6.1 CONTRIBUIÇÕES

A categoria Novas alternativas obteve destaque nas duas rodadas de discussões, fato que indica disposição para encontrar novos arranjos organizacionais que permita melhores condições de capitalização e captação de recursos pelas cooperativas agropecuárias do Paraná.

Quando apresentado as questões que tratavam de abertura de capital a não membros, observa-se um misto aceitação, porque induz a um pensamento que poderia melhorar a capitalização, mas certa ojeriza com a ideia de abertura de capital para não membros, porque questiona se poderia preservar as características societárias atuais. Observou-se ainda, tendências favoráveis para modelos organizacionais de consórcios, porém os especialistas sinalizaram positivamente para a discussão de alternativas como *joint venture* e *holdings*. Não se pode deixar de evidenciar a compreensão dos especialistas de que as cooperativas de crédito não estão atendendo as demandas de capital para volumes de investimentos das cooperativas agropecuárias, porém a categoria Intercooperação foi mais enfatizada somente na primeira rodada de discussões.

Este contexto revela interesse dos especialistas em desenvolver alternativas que proporcione melhores condições de capitalização e captação de recursos para financiar projetos de crescimento e desenvolvimento das cooperativas, ao demonstrar consenso na criação e sustentação de uma SCFIA, na esteira do problema de capitalização e do viés de escassez de recursos do crédito rural com taxas subsidiadas.

## **6.2 LIMITAÇÕES**

Durante a elaboração do projeto de dissertação todos os elementos considerados necessários para pesquisa se apresentavam satisfatoriamente. O convite formulado aos especialistas selecionados, já no início da fase de pesquisa, apresentou limitações de aceite, inclusive com ausência de justificativa, que pode eventualmente ter influenciado no resultado. Dos 24 especialistas selecionados, apenas 15 responderam positivamente ao convite.

A ausência de discussões presenciais entre o pesquisador e os especialistas pode ser uma limitação e ter influenciado na correta compreensão das questões apresentadas e, conseqüentemente, a falta de estímulo sentido pelos especialistas para focar nas respostas. Isso explica em parte 14 respostas completas na primeira rodada de discussões e 10 respostas na segunda rodada.

O estudo limitou-se a análise de dados empíricos das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná, que se extrapolado para mais estados, ou até mesmo, para todas cooperativas agropecuárias brasileiras, o problema de capitalização e de fontes de capital para investimentos pode apresentar um cenário ainda mais acentuado em relação ao apresentado.

O critério de seleção intencional dos especialistas da área de financeira das 18 maiores cooperativas agropecuárias do Paraná pode ser considerado uma limitação ao estudo qualitativo, pois a mescla de outros profissionais de governança, ou até mesmo de cooperados, pode apresentar resultados diferentes.

Outras técnicas de pesquisa qualitativa não foram aplicadas, a exemplo fenomenologia, como método de pesquisa em estudos organizacionais, pois a compreensão dos significados da experiência vivida pelos especialistas, poderia orientar com mais profundidade o pesquisador para o fenômeno objeto de investigação.

Apesar das limitações, o resultado alcançado evidencia descobertas relevantes para o problema de capitalização das cooperativas agropecuárias do Paraná, porém impedem a generalização dos achados para as cooperativas agropecuárias de outros estados brasileiros.

### 6.3 SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

Em futuras pesquisas acerca do tema aqui estudado, sugere-se aplicar estas discussões no âmbito de diretores executivos, conselhos de administração e cooperados das cooperativas agropecuária, para verificar se a percepção do *staff* de governança é semelhante ou dissonante das conclusões aqui alcançadas. Sugere-se também extrapolar a pesquisa para cooperativas agropecuárias de outros estados da federação, pois o tema de estudo revelou-se sensível às propostas alternativas de capitalização.

O conteúdo das discussões revela certa ansiedade dos especialistas quanto a operacionalização do modelo proposto neste estudo. Abre-se com isto, sugestão para novas pesquisas no sentido de viabilizar tecnicamente (governança) e economicamente (capital), o modelo organizacional alternativo propositivo de criação de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio (SCFIA), que não foi objeto deste estudo.

Este estudo discutiu e apresentou uma proposta de modelo organizacional alternativo de capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná, em paralelo às referências encontradas, especialmente nos estudos de Fulton (1999), Bardswick (2016), Chaddad e Cook (2004) e Bialoskorski Neto (1998, 2012). A continuidade da pesquisa pode consolidar contribuições estratégicas e inovadoras ao sistema cooperativista paranaense e brasileiro, como também à comunidade científica, por gerar e ampliar conhecimentos e maior compreensão do fenômeno aqui estudado.

### 6.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O modelo organizacional alternativo propositivo de criação de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio (SCFIA), objeto deste estudo, foi validado pelos especialistas, mas poderá apresentar dificuldades para implementação, considerando algumas indicações observadas nas discussões: a) conciliar em uma minuta de estatuto social os interesses que atendam as cooperativas agropecuárias do Paraná e o potenciais investidores de capital; b) o aporte de capital inicial é um elemento essencial, sem o qual não viabiliza o início de uma SCFIA, porém é sensível para a maioria cooperativas pelas razões verificadas na estrutura de capital e patrimonial apresentada no item 1.3.1; c) transpor o paradigma de formar e controlar uma sociedade de capital a serviço de um grupo de sociedades cooperativas, como estratégia de intercooperação para reduzir a dependência de capital de terceiros, bem como de fontes de recursos do crédito rural, que sinalizam redução de volumes e possível conversão de taxas anteriormente subsidiadas pelo Tesouro Nacional para taxas livres de mercado; d) dissociar possíveis conflitos entre o modelo alternativo proposto e as

cooperativas de crédito, pois restou evidenciado nas discussões que atualmente seu portfólio de negócio está direcionado para operações de varejo, enquanto o propósito da SCFIA é fomentar recursos para capitalização e investimentos em projetos de desenvolvimento.

Por outro lado, a procura por novas alternativas de capitalização e de recursos para financiamentos de projetos de investimentos, observada pela frequência de citações nas rodadas de discussões (Tabelas 6 e 9), é indicação de que os especialistas reconhecem o problema de capitalização e podem influenciar a governança no amadurecimento da proposta de criação de uma SCFIA e respectivamente na implantação. Nas respostas dos especialistas observa-se diálogos que podem impactar em alterações na estrutura de governança, a exemplo de profissionalização da gestão, para lidar com situações como o problema do carona (*free rider*) citado por Cook (1995) e parcerias estratégicas com o mercado de capitais. O fator da intercooperação aparece nas discussões com os especialistas, mas não é claro o suficiente para identificar possíveis modelos verticais ou horizontais, que possam ser implementados no curto prazo. Talvez a intercooperação seja a chave estratégica para o “start” do modelo alternativo proposto de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio - SCFIA.

## REFERÊNCIAS

- Altman, M. (2009). *History and Theory of Cooperatives*. Article. January. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/228272144\\_History\\_and\\_Theory\\_of\\_Cooperatives](https://www.researchgate.net/publication/228272144_History_and_Theory_of_Cooperatives).
- Andrews, A. M. (2015). *Survey of Co-operative Capital Report*. Filene. Recuperado de <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-survey-of-co-operative-capital-report-en-420015827.pdf>.
- Atlas.ti 8 Windows – Guia Rápido. Recuperado de [http://downloads.atlasti.com/docs/quicktour/QuickTour\\_a8\\_win\\_pt.pdf](http://downloads.atlasti.com/docs/quicktour/QuickTour_a8_win_pt.pdf).
- Bacha, C. J. C. (2004). *Economia e política agrícola no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Bacha, C. J. C., Danelon, L., & Bel Filho, E. D. (2006). *Evolução da taxa de juros real do crédito rural no Brasil: período de 1985 a 2003*. Teoria e Evidência Econômica, v. 14, n. 26. Recuperado de [http://cepeac.upf.br/download/rev\\_n26\\_2006\\_art2.pdf](http://cepeac.upf.br/download/rev_n26_2006_art2.pdf).
- Banco Central do Brasil (BACEN). (2019a). *Matriz de Dados do Crédito Rural – Contratações*. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/micrrural>.
- Banco Central do Brasil (BACEN). (2019b). *Taxas de juros básicas – Histórico*. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasjuros>.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Bardswick, K. (2016) *Prefácio. Prólogo del editor. El dilema del capital em las cooperativas*. Recuperado de <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-el-dilema-del-capital-en-las-cooperativas0-2090264966.pdf>.
- Barton, D. G. (2004). *A Comparison of Traditional and Newly Emerging Forms of Cooperative Capitalization*. Annual Meeting.
- Bauer, M. W., & Aarts, B. (2008). *A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos*. In: BAUER, M. W.; Gaskell, G. (Orgs). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (7a ed.) Petrópolis: Vozes. (pp. 39-63). Recuperado de [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tR46DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&ots=6dTLnSSXcQ&sig=Dfl\\_C8Ax93DvS6JpqlnYGBiMYkc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tR46DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&ots=6dTLnSSXcQ&sig=Dfl_C8Ax93DvS6JpqlnYGBiMYkc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
- Bialoskorski Neto, S. (2012). *Economia e Gestão de Organizações Cooperativas*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Bialoskorski Neto, S. (2000). *Incentivos Contratuais e Eficiência: O Caso da Nova Geração de Cooperativas*. Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 38, n. 4, (pp. 109-127).
- Bialoskorski Neto, S. (1998). *Cooperativas: Economia, crescimento e estrutura de capital*. (Tese de Doutorado em Economia Aplicada, 254 f.). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz – Universidade de São Paulo. Piracicaba.

- Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2004). *Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology*. *Review of Agricultural Economics, Greek*, v. 26, n. 3. (pp. 348-360).
- Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2007). *Conversions and Other Forms of Exit in U.S. Agricultural Cooperatives*. In: *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*. Springer, Dordrecht.
- Chieh, T. S., & Weber, C. T. (2016). *Prólogo del editor. El dilema del capital em las cooperativas*. Recuperado de <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-el-dilema-del-capital-en-las-cooperativas0-2090264966.pdf>.
- Cook, M. L. (1995). *The future of US agricultural cooperatives: A Neo-Institutional Approach*. *American Journal of Agricultural Economics, Nova Iorque*, v. 77, n. 5. (pp. 1153-1159). Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/1243338?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1243338?seq=1#page_scan_tab_contents).
- David, M., Nakamura, W. T., & Bastos, D. D. (2009, nov/dez). *Estudo dos Modelos Trade-Off e Pecking Order para as Variáveis Endividamento e Payout em Empresas Brasileiras (2000-2006)*. *Revista de administração Mackenzie. Ed. Especial*. v. 10, n. 6, São Paulo.
- Decreto-Lei n. 7.583, de 25 de maio de 1945*. Dispõe sobre sociedades de crédito, financiamento ou investimentos. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del7583.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del7583.htm).
- Decreto-Lei n. 9.603, de 16 de agosto de 1946*. Dispõe sobre as sociedades de crédito, financiamento ou investimento, dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/Del9603.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del9603.htm).
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2012). *Funding the future. Emerging strategies in cooperative financing and capitalization*.
- Fulton, M. E. (1999). *Cooperatives and Member Commitment*. *Finnish Journal of Business Economics*, n. 48 (4). (pp. 418-417).
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Gimenes, R. M. T. (2004). *Agribusiness cooperativo: viabilidade econômica da abertura direta do capital pela emissão de debêntures*. (Tese de doutorado em Engenharia de Produção). UFSC, Florianópolis.
- Godoy, A. S. (1995). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, mar/abr. (pp. 57-63).
- Grisham, T. (2009). *The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics*. *International Journal of Managing Projects in Business*, v. 2, n. 1, 23 jan. (pp. 112–130).
- Gupta, U. G., & Clarke, R. E. (1996). *Theory and applications of the Delphi technique: A bibliography (1975–1994)*. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 53, n. 2, 1 out. (pp. 185–211).
- Harari, Y. N. (2015). *Sapiens - Uma breve história da humanidade*. Tradução de Janaína

Marcoantonio. 1ª ed. Porto Alegre, RS: L&PM.

International Co-operative Alliance (ICA) (2012). *El dilema del capital en las cooperativas*. Recuperado de <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-el-dilema-del-capital-en-las-cooperativas0-2090264966.pdf>.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, v. 3, (pp. 305-360).

Kaveski, I. D. S., Zittei, M. V. M., & Scarpin, J. E. (2014). *Trade Off e Pecking Order: Uma Análise das Empresas de Capital Aberto da América Latina*. XIV Congresso USP Controladoria e Contabilidade, jul.

Lazzarini, S. G., Bialoskorski Neto, S., & Chaddad, F. R. (1999). *Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções*. *Gestão & Produção* - v. 6, n. 3, dez. (pp. 257-268).

*Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1945*. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4595.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4595.htm).

*Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971*. Define a política nacional do cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm).

*Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976*. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404compilada.htm).

Linstone, H. A., & Turoff, M. (2002). *The Delphi method: techniques and applications*. Recuperado de <https://web.njit.edu/~turoff/pubs/delphibook>.

Lund, M. (2013). *Cooperative Equity and Ownership: An Introduction*. University of Wisconsin Center for Cooperatives. Madison, Wisconsin, apr. Recuperado de <https://resources.uwcc.wisc.edu/Start/CoopEquityOwnership.pdf>.

Manual APA: regras gerais de estilo e formatação de trabalhos acadêmicos. (2019). Centro Universitário Álvares Penteado-FECAP, Biblioteca FECAP – Paulo Ernesto Tolle. (2a ed.). rev. e atual. São Paulo: Biblioteca FECAP Paulo Ernesto Tolle. Recuperado de [http://biblioteca.fecap.br/wp-content/uploads/2012/08/Manual-APA-2.ed\\_3.pdf](http://biblioteca.fecap.br/wp-content/uploads/2012/08/Manual-APA-2.ed_3.pdf).

Marques, J. B. V., & Freitas, D. de. (2018). *Método DELPHI: caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação*. *Pro-Posições*, v. 29, n. 2 (87). (pp. 389–415).

Martins, H. H., Goes, T. H. M., Shikida, P. F. A., Gimenes, R. M. T., & Piacenti, C. A. (2015). *Estrutura de Capital e Alavancagem Financeira de Empresas da Agroindústria Canavieira: Um Estudo Multicaso para o Centro-Oeste*. *Gestão & Regionalidade* - v. 31, nº 93, set-dez. doi: 10.13037/gr.vol31n93.2430.

Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks: Sage.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) (2019). *Plano Agrícola e*

- Pecuário*. Recuperado de <http://www.agricultura.gov.br/plano-safra>.
- Mitchell, V-W. (1992). *Using Delphi to Forecast in New Technology Industries*. Marketing Intelligence & Planning, v. 10, n. 2, fev. (pp. 4–9).
- O Estado de São Paulo. Economia & Negócios. (2019). *Desmame de subsídios não pode ser radical, diz Tereza Cristina*. Recuperado de <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,desmame-de-subsidios-nao-pode-ser-radical-diz-ministra-da-agricultura,70002716017>.
- Ogbeifun, E., Mbohwa, C., & Pretorius, J-H. C. (2017). *Achieving consensus devoid of complicity: adopting the Delphi technique*. International Journal of Productivity and Performance Management, v. 66, n. 6, 10 jul. (pp. 766–779).
- Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). (2019). *14º Congresso Brasileiro do Cooperativismo. Documento-base completo*. Brasília, DF. Recuperado de <http://cbc.coop.br/wp-content/uploads/2019/06/Documento-base-completo.pdf>.
- Portaria n. 309, de 30 de novembro de 1959*. Regula a constituição, o funcionamento e as atribuições das sociedades de crédito, financiamento e das de investimento e institui regime de fiscalização. Recuperado de [https://www.bcb.gov.br/pre/acordos\\_e\\_convenios/Portaria\\_MF\\_309-1959.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/acordos_e_convenios/Portaria_MF_309-1959.pdf).
- Ricken, J. R. (2009). *A integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná*. (Dissertação de Mestrado, 142 p.). Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. EBAPE. FGV. Rio de Janeiro.
- Roelants, B. (2016). *Formación de capital em las cooperativas industriales y de servicios. El dilema del capital em las cooperativas*. Recuperado de <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-el-dilema-del-capital-en-las-cooperativas0-2090264966.pdf>.
- Scheele, D. S. (2002). *Reality Construction as a Product of Delphi Interaction, Chapter II C*. Recuperado de <https://web.njit.edu/~turoff/pubs/delphibook>.
- Schneider, J. O. (2012). *A Doutrina do Cooperativismo: Análise do Alcance, do sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais*. Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social - CIAGS & Rede de Pesquisadores em Gestão Social – RGS. Cadernos Gestão Social. v. 3, n. 2, jul./ dez.
- Sindicato e Organização das Cooperativas do Paraná (OCEPAR). (2019). *Plano Safra: Corte em subsídio deve atingir crédito rural, aumentando juros*. Informe Paraná Cooperativo. Edição 4490, 09 jan. Recuperado de <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/informe-parana-cooperativo-arquivo?start=300>.
- Sindicato e Organização das Cooperativas do Paraná (OCEPAR). (2018). *AUTOGESTÃO Sistema de Análise e Monitoramento de Cooperativas do Paraná*.
- Teixeira, B. R., Prado, M. F., & Ribeiro, K. C. S. (2011). *Um Estudo da Teoria de Modigliani-Miller através do Caso de Empresas Brasileiras: Analisando a Irrelevância da Estrutura de Capitais*. FACEF Pesquisa, Franca, v. 14, n. 1, jan./fev./mar./abr. (pp. 67-79).



- Valor Econômico. Agronegócios. (2019). *Crédito rural a juros livres ganha cada vez mais competitividade*. Recuperado de <https://valor.globo.com/agronegocios/noticia/2019/09/20/credito-rural-a-juros-livres-ganha-cada-vez-mais-competitividade.ghtml>.
- Vieira, S. (2009). *Como Elaborar Questionários*. Livro Digital. São Paulo: Editora Atlas. Recuperado de <https://docero.com.br/doc/ne01n85>.
- Zylbersztajn, D. (1994). *Organização de Cooperativas: Desafios e Tendências*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo: FEA-USP, v. 29, n.3, jul.-set. (pp. 23-32).

### Apêndice A – Comunicação Prévia com Especialistas

O texto de comunicação prévia com o especialista selecionado, formulando o convite para participar da pesquisa e requerendo resposta de concordância e compromisso de participação, encaminhado por e-mail, é o que segue:

Prezado(a) Senhor(a),

Sou **Devair Antonio Mem**, mestrando da Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC PR, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas, turma 2018.

Como requisito da dissertação, pretendo discutir por meio de um painel de especialistas o seguinte projeto: **MODELO ORGANIZACIONAL ALTERNATIVO PARA CAPITALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ.**

O(A) Senhor(a) é convidado(a) a participar do **painel de especialistas** para discussão sobre o projeto acima. A eficácia do projeto depende de uma avaliação criteriosa, consideração e opinião em cada questão (categoria) sugerida, podendo ser necessário mais de uma rodada de discussões. Após a primeira rodada o pesquisador fará a tabulação das respostas e **retornará ao grupo de especialistas** para sua análise, momento que poderá reconsiderar ou manter suas respostas, comparando com a opinião geral do grupo.

Seu conhecimento e experiência muito pode contribuir na discussão do tema proposto, cujo resultado espera-se oportunizar, além de fonte para novos estudos, uma contribuição efetiva para capitalização e desenvolvimento do cooperativismo agropecuário do Paraná.

Havendo sua **concordância e compromisso em participar do painel de especialistas**, enviarei oportunamente um link para acessar as questões de discussão. Para isso é necessário responder este e-mail até no máximo dia **27/09/2019**.

A **PUC PR**, por meio do Programa de **Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas** assegura o sigilo das informações individuais e o anonimato do participante, se preferir.

Estou à disposição para eventuais dúvidas.

Muito obrigado por sua atenção.

## Apêndice B – Questões da Primeira Rodada de Discussões

O formulário construído com questões para discussão do tema de pesquisa na primeira rodada de discussões é o que segue:

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ**  
**ESCOLA DE NEGÓCIOS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**  
**PAINEL DE DISCUSSÃO COM ESPECIALISTAS**

Prezado(a) Senhor(a),

Sou **Devair Antonio Mem**, mestrando da Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC PR, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas, turma 2018.

Conforme contato precedente por e-mail o(a) Senhor(a) concordou em participar de um painel de especialistas para discutir sobre o projeto: **MODELO ORGANIZACIONAL ALTERNATIVO PARA CAPITALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ**. Por isso está recebendo este link de acesso às questões de discussão.

A escolha do tema para estudo surgiu com o objetivo de responder o seguinte problema: **que tipo de modelo organizacional alternativo poderá atender a demanda de recursos para capitalização, financiamento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná?** As seguintes premissas são consideradas:

- a) dificuldade de capitalização própria das cooperativas para crescimento e desenvolvimento;
- b) perspectivas de mudanças políticas e elevação das taxas de juros de fontes do crédito rural;
- c) propor uma ação estratégica sistêmica compartilhada.

O método de pesquisa aplicada é a **Técnica Delphi**, que tem como objetivo buscar uma orientação de longo alcance, que extrai, refina e aproveita a **opinião coletiva e a experiência** de um painel de especialistas. Relembrando, após a primeira rodada de discussões o pesquisador fará a tabulação das respostas e retornará ao grupo de especialistas para sua análise, momento que poderá reconsiderar ou manter suas respostas, comparando com a opinião geral do grupo.

Em caso de dúvidas, entre em contato com o pesquisador:

Boa discussão!

**I. DADOS GERAIS DO PARTICIPANTE:**

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Cooperativa/Empresa/Organização: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ Fone com DDD: \_\_\_\_\_

Idade (completada): \_\_\_\_\_ anos Sexo:  Masculino  FemininoGrau de Escolaridade (concluído):  Fundamental  Médio  Superior  Pós  
Graduação  Mestrado  Doutorado**II. COMPROMISSO DO PARTICIPANTE:**

A **eficácia** do projeto em discussão depende de sua avaliação criteriosa, consideração e opinião em cada questão (categoria) sugerida.

- 1 Você já discutiu ou conhece o problema de capitalização das cooperativas agropecuárias?

Sim  Não

---

- 2 Você conhece ou se utiliza das principais fontes de financiamentos do crédito rural para projetos de investimentos e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias?

Sim  Não

---

- 3 Você já discutiu ou conhece modelos organizacionais alternativos para capitalização e desenvolvimento de cooperativas agropecuárias?

Sim  Não

---

- 4 Você tem conhecimento sobre a normatização e funcionamento de instituições/fundos de investimentos?

Sim  Não

---

**III. MODELOS ORGANIZACIONAIS ALTERNATIVOS ENCONTRADOS NA LITERATURA**

A literatura discute alguns **modelos organizacionais alternativos** para capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias. Por exemplo: Chaddad e Cook (2004) analisam a **abertura de capital para não membros** sob uma perspectiva do direito de propriedade e as cooperativas de nova geração nos Estados Unidos. Bialoskorski Neto (2012) destaca os **modelos de consórcios e Inter cooperação** e a restrição legal a abertura de capital para não membros no Brasil.

Marque uma das opções e comente sua opinião.

1. Estudos da **Aliança Cooperativa Internacional** (ACI) e de outros autores nacionais e internacionais demonstram que as cooperativas ao redor do mundo têm encontrado dificuldades para se capitalizar e se desenvolver. Fazendo um recorte para as cooperativas agropecuárias do Paraná, você percebe esse problema com clareza?

Sim.

Não.

Por quê?

---

2. Sob a perspectiva de **melhorar a capitalização e desenvolvimento** das cooperativas, Chaddad & Cook (2004) sugere modelos de **abertura do capital a não membros** (não cooperados). Você acredita que poderia ser uma solução, caso a legislação brasileira fosse alterada?

Sim.

Não.

Por quê?

---

3. Se a cooperativa abrisse seu **capital a não membros** (não cooperados), você acredita que mesmo assim poderia preservar suas **características societárias e os objetivos sociais** com seus membros (cooperados)?

Sim.

Não.

Por quê?

---

4. Bialoskorski Neto (2012) cita modelos de **consórcios de cooperativas** no Brasil, a exemplo da Companhia das Cooperativas Agrícolas do Brasil (CCAB Agro), constituída para obter melhores negociações e preços com fornecedores de defensivos

agrícolas. Você acredita que os **consórcios de cooperativas** são **modelos organizacionais alternativos** que podem solucionar o problema de capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná?

Sim.

Não.

Por quê?

---

5. *Joint Venture*, verticalização por meio de participação em sociedades a jusante da cadeia produtiva, holdings, seriam **alternativas estratégica e sistêmica** de captação de recursos para capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná?

Sim.

Não.

Por quê?

---

6. Você gostaria de sugerir outros **modelos organizacionais alternativos** como solução **estratégica e sistêmica** para o problema de capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná?

Sim.

Não.

Se sim, qual(is)?

---

7. Este espaço está aberto para suas considerações adicionais e livres sobre as discussões apresentadas neste bloco.
- 

#### IV. **MODELO ORGANIZACIONAL ALTERNATIVO PROPOSITIVO**

O **modelo organizacional alternativo propositivo** para discussão nesta pesquisa baseia-se no problema e premissas apontadas na introdução da discussão. Acrescenta-se que as taxas de custos (juros) das principais linhas de crédito rural para investimentos giram em torno de 8,0% a.a. e para capitalização 9,36% a.a. (TJLP + 3,7%), com sinais de convergência para taxas livre de mercado.

Marque uma das opções e comente sua opinião.

1. O modelo organizacional alternativo propositivo sugere uma sociedade de capital, controlada pelas cooperativas agropecuárias, **capaz de gerar e atrair recursos para financiar a capitalização, o crescimento e desenvolvimento** no médio e longo prazo. Sob a perspectiva de ação estratégica sistêmica compartilhada é sustentável o modelo propositivo?

Sim.

Não.

Por quê?

---

2. As sociedades de crédito, financiamento e investimento (SCFI), conhecidas como “financeiras”, são instituições privadas que fornecem empréstimo e financiamento para aquisição de bens, serviços e capital de giro. A criação de uma **sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio (SCFIA)** está alinhada com o modelo organizacional alternativo propositivo. Qual é sua opinião sobre esta proposição?

É interessante e concordo com o modelo propositivo;

Discordo totalmente do modelo propositivo;

Por quê?

---

3. A **sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio (SCFIA)**, está amparada na seguinte **legislação**: Decretos-Leis n°s 7.583/1945 e 9.603/1946; Leis n°s 4.595/1964 e 6.404/1976; Portaria n° 309/1959 do Banco Central do Brasil. Você considera que o amparo legal de uma SCFIA pode estabelecer uma relação de segurança, confiança e Inter cooperação para uma **ação estratégica sistêmica compartilhada**?

Sim.

Não.

Por quê?

---

4. Você acredita que por meio de uma **SCFIA** as cooperativas agropecuárias do Paraná estariam mais bem **amparadas no futuro** quanto a recursos para capitalização, crescimento e desenvolvimento?

Sim.

Não.

Por quê?

- 
5. Sendo a **SCFIA** controlada pelas cooperativas agropecuárias investidoras, você acredita que poderá desenvolver e aplicar **taxas mais atrativas** em relação ao mercado, para projetos de investimentos e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná?
- Sim.
- Não.
- Por quê?
- 
6. Você acredita que uma **SCFIA**, desde que bem gerida e consolidada, poderá no futuro até **substituir as fontes de capital do crédito rural** para capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná?
- Sim.
- Não.
- Por quê?
- 
7. Uma outra instituição capaz de captar recursos e formar reservas a longo prazo seria uma **entidade de previdência complementar**, que além planejar renda futura (complemento de aposentadoria) aos seus beneficiários, poderia subsidiariamente remunerar suas reservas por meio de aplicação em projetos de crescimento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias. Você considera favorável a criação de uma entidade de previdência complementar pelas cooperativas agropecuárias do Paraná como uma opção de serviços e de fontes de financiamento no futuro?
- Sim.
- Não.
- Por quê?
- 
8. Na sua avaliação, as cooperativas de crédito atendem satisfatoriamente as demandas de capital para investimento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná?
- Sim.
- Não.
- Por quê?
- 
9. Além das **sociedades de crédito, financiamento e investimentos do agronegócio (SCFIA)**, você gostaria de sugerir **outro modelo organizacional alternativo** que



puddesse desenvolver ações semelhantes ao modelo organizacional alternativo propositivo, como solução futura para o **problema de capitalização e desenvolvimento** das cooperativas agropecuárias do Paraná?

---

10. Este espaço está aberto para suas considerações adicionais e livres sobre as discussões apresentadas neste bloco.
- 

## V. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO MODELO ORGANIZACIONAL ALTERNATIVO PROPOSITIVO

Considerando o **modelo organizacional alternativo propositivo**, avalie as alternativas a seguir, numa escala de 1 a 5, onde **1** representa **menor** concordância e **5 maior** concordância.

O **modelo organizacional alternativo propositivo** sugere algumas **VANTAGENS** competitivas e estratégicas de capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná:

1. Não é necessário alterar a legislação cooperativista atual.  
 1     2     3     4     5
2. A SCFIA poderá financiar projetos de capitalização e desenvolvimento em industrialização, logística e distribuição.  
 1     2     3     4     5
3. No futuro financiar projetos de investimentos e custeio dos membros (associados) das cooperativas agropecuárias do Paraná.  
 1     2     3     4     5
4. Atrair recursos de fundos de investimentos internos e externos aumentando a oferta de recursos para as demandas das cooperativas agropecuárias do Paraná.  
 1     2     3     4     5
5. Distribuir dividendos para os investidores, tornando-se um fator de redução das taxas de juros praticadas.  
 1     2     3     4     5

6. Não interfere no modelo societário cooperativo atual e mantém as fontes de capital próprio.

1     2     3     4     5

7. Evita excesso de interesse de instituições financeiras e/ou investidores apenas em cooperativas mais sólidas.

1     2     3     4     5

8. O risco de negócio pode ser mais bem mitigado pelo gestor por conhecimento do setor, da operação e da gestão das cooperativas demandantes de recursos.

1     2     3     4     5

9. Outras vantagens (descrever)\_\_\_\_\_

O **modelo organizacional alternativo propositivo** também sugere algumas **DESVANTAGENS** que podem afetar a proposta de criação de uma **SCFIA** ou outras instituições.

1. Dificuldades iniciais na estruturação e viabilização do modelo organizacional alternativo – relação de confiança e visão estratégica.

1     2     3     4     5

2. O estabelecimento de uma estrutura de governança executiva.

1     2     3     4     5

3. Possíveis conflitos de interesses entre investidores acionistas x tomadores de recursos, que em grande parte poderão ser os mesmos.

1     2     3     4     5

4. Possíveis conflitos na relação societária, onde o capital é predominante considerado para decisão no modelo organizacional alternativo propositivo.

1     2     3     4     5

5. Outras desvantagens (descrever)\_\_\_\_\_

### Apêndice C – Acesso às Questões de Discussões

O texto de comunicação de envio do link de acesso às questões de discussão, após o aceite do convite pelo especialista, encaminhado por correio eletrônico, foi o que segue:

Prezado(a) Senhor(a),

Agradecendo por ter aceitado a participar do painel de especialistas, segue o link de acesso às questões de discussão.

Acesse o link <https://bit.ly/2meFCAz>.

Eventual mensagem de Spam pode ser desconsiderada. O link é seguro e acessa a ferramenta de pesquisa LimeSurvey.

Se preferir, acesse as questões do seu celular pelo QR Code.

As questões estão estruturadas de modo a possibilitar uma discussão aberta. O pesquisador sugere pontos de reflexões sobre o projeto e o especialista faz suas considerações.



Atenção!

Caso não consiga terminar sua discussão após iniciada, poderá salvar parcialmente dos dados, clicando no botão **Retornar Mais Tarde**, no rodapé do formulário. A ferramenta pedirá para informar um nome de login, uma senha e um e-mail. Ao confirmar, será enviado para o e-mail indicado um link para retornar às questões. Guarde o e-mail até finalizar e enviar sua discussão.

Estou à disposição para eventuais dúvidas.

Muito obrigado por sua atenção.

## Apêndice D – Questões da Segunda Rodada de Discussões

O formulário construído com questões para discussão do tema de pesquisa na segunda rodada de discussões é o que segue:

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ**  
**ESCOLA DE NEGÓCIOS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**  
**PAINEL DE DISCUSSÃO COM ESPECIALISTAS**  
**SEGUNDA RODADA DE DISCUSSÃO**

Prezado Especialista,

Na primeira rodada de discussões foi perguntado aos especialistas se conheciam os problemas de capitalização das cooperativas; a tendência de elevação das taxas de custos dos recursos do crédito rural ou até mesmo escassez; os modelos organizacionais alternativos encontrados na literatura consultada; proposição de um modelo organizacional alternativo para atender no médio e longo prazo, a demanda de recursos para crescimento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná e as possíveis vantagens e desvantagens do modelo alternativo propositivo.

Em breve contextualização das respostas, os especialistas responderam conhecer os problemas de capitalização, mas demonstraram certa ojeriza sobre os modelos organizacionais alternativos citados com base na literatura consultada. Por outro lado, quando responderam sobre modelo organizacional alterativo propositivo, houve demonstração de empatia, em especial pelas discussões das questões 01 (um) a 06 (seis) do grupo IV, consideradas como respostas conectoras ao problema da pesquisa.

As respostas, os comentários e justificativas foram consolidadas e encaminhadas ao especialista por e-mail em data de 09/12/2019, juntamente com as respostas individuais para reflexão e comparação em relação às respostas do grupo.

O passo seguinte busca ouvir a opinião do grupo de especialistas sobre o modelo organizacional alterativo propositivo, por meio de uma sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio (SCFIA). Esta proposição pode ser considerada uma possível resposta ao problema de pesquisa, cuja pergunta foi: **que tipo de modelo organizacional alternativo poderá atender a demanda de recursos para capitalização, financiamento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná?**

Para auxiliar o grupo de especialista nesta segunda rodada de discussão, elaborei, conforme Figuras 1 e 2, o que compreendo como modelo organizacional atual e modelo organizacional alternativo propositivo de captação de recursos pelas cooperativas agropecuárias do Paraná, como estratégia para garantir a capitalização, crescimento e desenvolvimento no futuro.

A Figura 1 demonstra o modelo organizacional atual de captação de recursos para financiar as demandas por capitalização, crescimento e desenvolvimento, e a aplicação de recursos em capital de giro, custeio da produção dos seus cooperados e novos investimentos das próprias cooperativas.

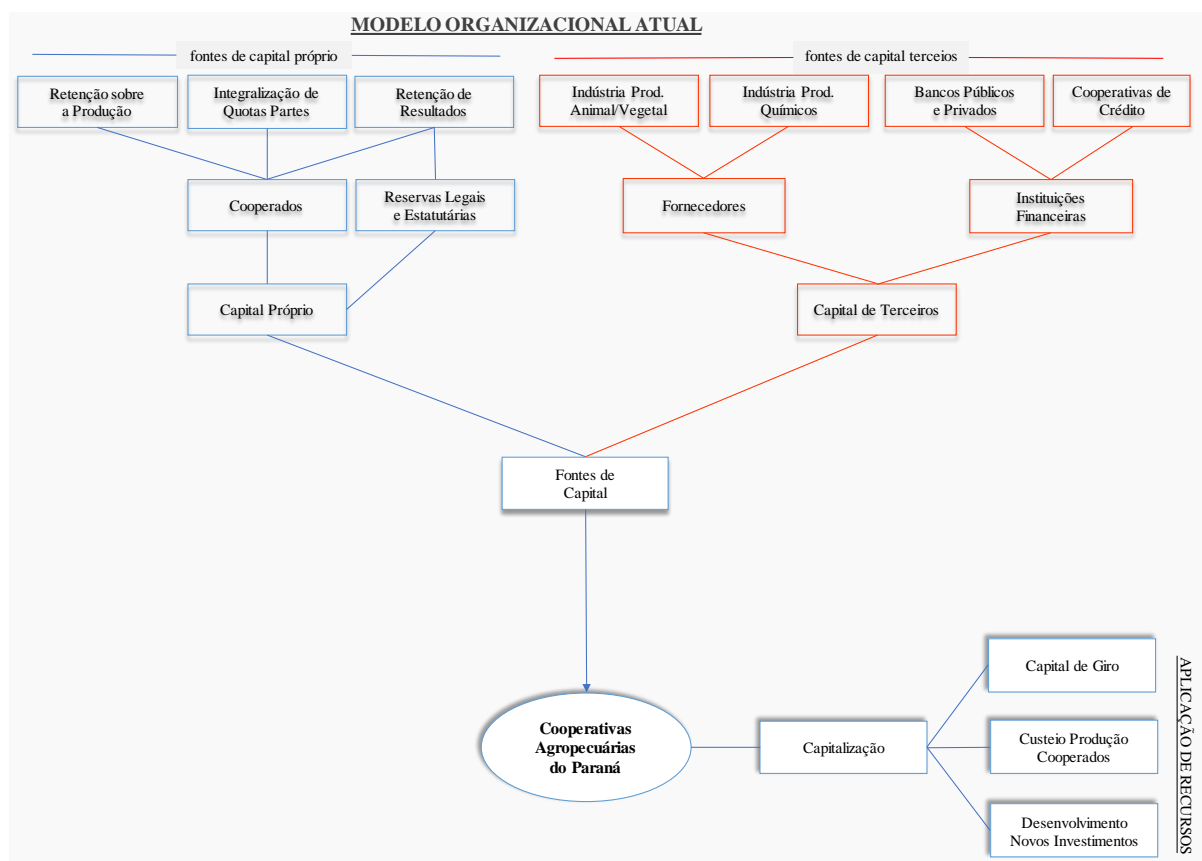


Figura 1 – Modelo Organizacional Atual

De acordo com dados da Ocepar/Autogestão em 31/12/2018, a proporção do capital próprio aplicados em ativos totais foi de 36%, enquanto o capital de terceiros foi de 64% (Gráfico 1). As fontes de capital próprio estavam compostas de 6% de capital social (quotas partes dos cooperados) e 30% de reservas legais e estatutárias (Gráfico 2).



Gráfico 1 - Proporção do Capital Próprio e Terceiros

Gráfico 2 - Capital Social e Reservas Estatutárias

Considerando as informações consolidadas dos especialistas na primeira rodada de discussão e a tendência de elevação das taxas de custos dos recursos do crédito rural ou até mesmo escassez, é possível apresentar a Figura 2, que representa a ideia do modelo organizacional alternativo propositivo, como nova alternativa estratégica de captação de recursos para atender, no futuro, as demandas das cooperativas agropecuárias, sem prejuízo do modelo organizacional atual.

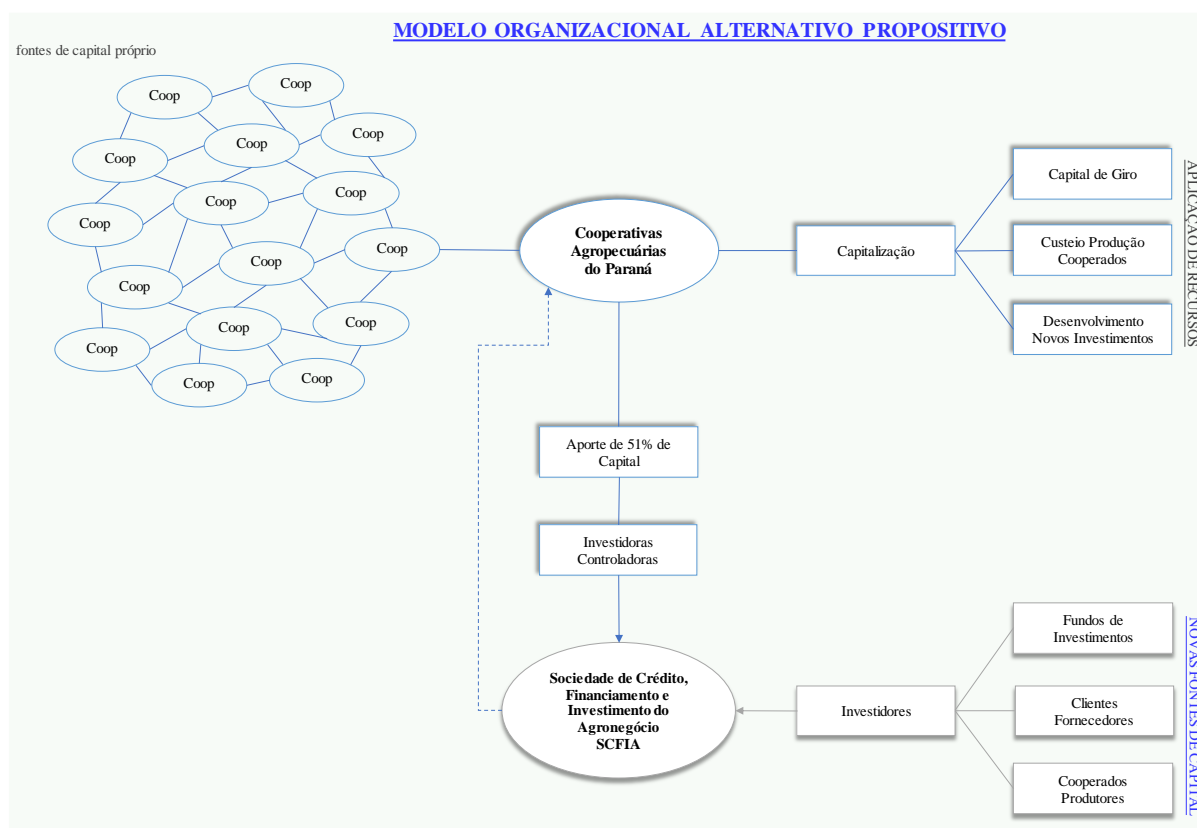


Figura 2 – Modelo Organizacional Alternativo Propositivo

As expressões “coop” na Figura 2 representam a união estratégica das cooperativas agropecuárias do Paraná para criar uma **sociedade de crédito, financiamento e investimento do agronegócio** (SCFIA), de capital aberto, com objetivo de atrair recursos de investidores, como fundos de investimentos, clientes e fornecedores e os próprios cooperados, para financiar as demandas de capitalização, crescimento e desenvolvimento das próprias cooperativas investidoras no médio e longo prazo.

Com base no contexto exposto, propõe-se novas reflexões:

3. O modelo organizacional alternativo propositivo, na percepção do especialista, pode ser uma estratégia sistêmica e viável para atender, no médio e longo prazo, a demanda de recursos para capitalização e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias do Paraná?
4. Que reflexões podem ser efetuadas, considerando suas respostas individuais em relação às respostas do grupo na primeira rodada de discussão?

## Apêndice E – Citações Descritivas dos Especialistas

As tabelas a seguir apresentam o conteúdo das citações na forma pessoal expressas pelos especialistas, na primeira rodada de discussões.

**Tabela 10 – Citações para a categoria novas alternativas - 1ª rodada de discussões**

E	Conteúdo de Citação
E13	O que poderia ser feito seria uma <b>central entre as cooperativas</b> , igual <b>consorcio</b> para adquirir insumos de fornecedores, fazer o mesmo para captação.
E6	Essa <b>discussão é apropriada</b> e muito adequada ao momento que estamos passando.
E1	Precisamos de alternativas para o futuro.
E1	Temos totais condições de implementar uma <b>previdência complementar</b> .
E3	Oportunidades utilizando o <b>sistema de crédito cooperativo</b> , financiando a cooperativa de produção através de <b>fundos de captação</b> com recursos dos seus cooperados.
E3	Minha opinião seria um passo de cada vez, estruturar o modelo de <b>captação e investimentos</b> para o setor cooperativo.
E4	Caminho para <b>criação de um título específico</b> para as cooperativas captarem recursos.
E4	Cooperativas lancem <b>títulos de capitalização</b> (IPO e debêntures).
E4	Aprofundar estudos para criar <b>fundos próprios</b> com as sobras e criação de fundos de <b>previdência privada</b> .
E4	<b>Previdência Privada</b> é uma maneira interessante para alavancagem de recursos.
E5	Esta é uma questão crucial para o desenvolvimento mais equilibrado do cooperativismo.
E5	Além do aporte de até 10% de capital de <b>investidores PF e PJ</b> .
E5	Acredito ser importante formar um <b>fundo previdenciário</b> para seus cooperados.
E6	Inclusive estamos estudando um <b>"pool" de compras</b> entre cooperativas.
E6	Acredito que a cooperativa deve operar com todos os instrumentos disponíveis, mas sem perder seu DNA.
E6	Dentro da abertura de capital a novos membros, além dos investidores poderia <b>abrir para a comunidade em que atua</b> , através da opção de <b>associado colaborador ou participativo</b> , que através um aporte pequeno de capital, a comunidade poderia utilizar os serviços da cooperativa, como postos de combustíveis, seguros, assistência médica etc.
E6	Deveria se <b>pensar num modelo</b> em que as cooperativas tivessem mais acesso ao mercado de capitais, podendo emitir <b>debêntures e ações preferenciais</b> , aumentando as opções de captação para não ficar refém de bancos ou do governo.
E6	Poderia também se pensar em <b>fintechs</b> para atender os cooperados PF e tirar a dependência das cooperativas pelo crédito rural.
E7	Sim, modelos de <b>consórcio</b> ou até mesmo modelos de cooperativas centrais, considero muito interessante para ganho de competitividade e fortalecimento de marca.
E7	Muitas cooperativas já praticam internamente algo parecido com um <b>sistema de previdência</b> . Mas a criação de uma instituição poderia auxiliar as demais cooperativas que desconhecem este modelo.
E9	Uma alternativa para isso seria <b>abrir o capital</b> de um negócio da cooperativa, onde ela passaria a ser sócia dessa nova empresa.
E11	Acredito que se aproxima muito de modelos de financiamento como as <b>debêntures</b> .
E12	<b>Retenção de capital</b> de giro próprio para os cooperados na <b>liquidação das duplicatas</b> que possuem prazo safra (taxa sugerida 0,04% a.m.).
E13	Com um <b>consórcio</b> neste modelo ajudaria e muito as cooperativas a terem preços melhores com isso mais resultados e produtores mais satisfeitos.
E13	Abertura para S/A possibilitando emissão de <b>debêntures, joint venture</b> , busca de recursos no exterior com custo mais baixo.
E14	<b>Estruturação de CRA fechado aos cooperados</b> , levantando recursos para investimentos e remunerando adequadamente os cooperados, com retroalimentação do sistema.

Nota: E = código do especialista



**Tabela 11 - Citações para a categoria modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável - 1ª rodada de discussões**

<b>E</b>	<b>Conteúdo de Citação</b>
E1	Com certeza <b>pode ser uma boa alternativa.</b>
E2	Penso que pode ser <b>um meio para captação</b> de recursos.
E2	A <b>inovação está em evidência</b> e acredito fielmente nisto.
E3	Tanto para <b>captação</b> como para <b>aplicação</b> , e a <b>moeda circulando dentro do setor.</b>
E3	Sim, o <b>processo</b> começa a ficar <b>cíclico</b> , o setor <b>investindo</b> e <b>captando</b> dentro do próprio setor.
E5	As <b>ideias são interessantes</b> e precisam ser bem aprofundadas para tomar uma <b>decisão correta.</b>
E6	<b>Ideia interessante</b> , pois neste formato divide a sociedade de capital da sociedade cooperativa, mantendo os objetivos sociais e <b>proporcionando uma fonte de recursos compatível com o mercado.</b>
E6	As cooperativas precisam estar preparadas para <b>captar recursos no futuro.</b>
E6	Acredito que sim, mas precisa de um grau de <b>maturidade</b> e de <b>liquidez</b> para conseguir ficar nos patamares históricos de taxas do crédito rural.
E7	Seria mais uma opção para <b>concorrer com os grandes bancos.</b>
E7	Pode ser uma <b>alternativa</b> no tocante a <b>longo prazo</b> para <b>grandes investimentos.</b>
E9	É uma alternativa que deve ser estudada, contudo, para acessar o mercado de capitais com custos significativos, as cooperativas precisam <b>adotar algumas práticas de mercado e estruturar alguns processos</b> , como por exemplo contratar <b>auditorias externas</b> de primeira linha, emissão de <b>rating</b> , adoção de <b>práticas de compliance, gerenciamento de riscos</b> e outras.
E9	Se o objetivo da SCFIA for o <b>suporte aos associados</b> da cooperativa em questão, acredito que sim.
E10	Até porque sabe-se que as <b>fontes de capital do crédito rural tonar-se-ão</b> cada vez mais <b>escassas</b> e tendem a ter taxas de crédito comercial.
E10	Por ser uma <b>sociedade focada</b> nos objetivos do agronegócio.
E10	Considero a alternativa de uma <b>SCFIA muito boa</b> e acredito que seja o <b>caminho a ser trilhado.</b>
E10	Por ser uma <b>organização compartilhada</b> pelo sistema cooperativo torna-se mais <b>atraente para captação</b> de recursos.
E12	Com certeza, visto que o <b>crédito rural está sucumbindo.</b>
E13	Sim, na minha visão demonstra <b>mais organização</b> , mais valor de captação e maior <b>poder de negociação</b> , tanto com bancos como com fornecedores.
E13	Esse modelo dará mais <b>opções de captação</b> para as cooperativas, podendo ter <b>taxas e formas diferenciadas.</b>
E13	É mais uma <b>alternativa</b> para as cooperativas em buscar <b>captação</b> , mas vejo que seria uma grande alternativa.
E13	Poder de negociação, redução de taxas de juros, <b>não ser reféns de bancos.</b>
E14	Acredito que tendo a possibilidade de <b>obter recursos</b> com a criação de uma <b>financeira é uma alternativa viável.</b>
E10	Porque com o <b>desenvolvimento de projetos</b> no sistema cooperativo os recursos surgirão em <b>maiores volumes</b> , tornando possível a <b>aplicação de taxas mais atrativas.</b>

Nota: E = código do especialista

**Tabela 12 - Citações para a categoria capitalização - 1ª rodada de discussões**

<b>E</b>	<b>Conteúdo de Citação</b>
E1	<b>É o principal problema</b> das cooperativas atualmente.
E1	Atualmente é o <b>maior problema enfrentado pela grande maioria das cooperativas.</b>
E4	Aprofundar estudos para <b>criar fundos próprios com as sobras.</b>
E4	Capitalização das cooperativas.
E4	Estruturar um <b>fundo com as sobras</b> das cooperativas.
E4	Cooperativas decidiram <b>abolir a taxa de capitalização</b> sobre as operações com o cooperado.
E4	Cooperativas passaram a <b>privilegiar a distribuição de sobras</b> , que <b>poderia ser uma fonte de capitalização</b> interna.
E4	As <b>cooperativas de crédito</b> não têm capital para <b>aplicar a longo prazo.</b>
E5	Através de <b>aporte de capital dos cooperados</b> , além da <b>cota parte</b> em produtos entregues.

E6	Tem que ter <b>criatividade</b> e comunicação assertiva para mostrar ao cooperado que ele ganha com uma <b>cooperativa mais capitalizada</b> e com mais recursos para <b>investir em estrutura ou explorar negócios</b> que tragam um <b>ganho marginal</b> ao cooperado.
E10	Penso que as <b>sobras anuais não deveriam ser pagas e sim capitalizadas</b> na conta capital do associado.
E10	Porque com a <b>capitalização</b> seria possível o <b>desenvolvimento de projetos novos</b> .

Nota: E = código do especialista

**Tabela 13 - Citações para a categoria visão do problema - 1ª rodada de discussões**

E	Conteúdo de Citação
E2	O capital de giro, hoje basicamente está fundamentado na <b>captação via crédito rural</b> , em torno de 240 dias, <b>impossibilitando estruturar financeiramente</b> as cooperativas.
E3	Disponibilidades de recursos de cada linha tem o <b>limite é inferior à sua necessidade</b> e capacidade de investimento.
E6	<b>Conflitos na relação societária</b> para atender a " vaidade " e sensação de " posse " que alguns dirigentes de cooperativas ainda têm.
E6	A <b>restrição do crédito rural</b> e consequente <b>aumento nas taxas</b> , faz com que cooperativas médias e pequenas tenham <b>dificuldades de financiar suas atividades e investimentos</b> , e mesmo as grandes tenham menos competitividade em relação aos concorrentes não cooperativas, como as tradings, multinacionais e fornecedores de insumos globais.
E6	Temos que nos <b>adaptar e sair da casinha</b> , caso queiramos continuar como a <b>melhor alternativa</b> de modelo de negócios.
E6	Devido às <b>restrições e esgotamento do modelo atual de crédito rural</b> as cooperativas precisam estar preparadas para captar recursos no futuro.
E10	Até porque sabe-se que as <b>fontes de capital do crédito rural tonar-se-ão cada vez mais escassas</b> .
E10	A tendência de queda nas taxas de juros, os <b>investidores</b> no mercado de capitais <b>tendem a buscar novas alternativas para investir</b> .
E11	O brasileiro tem <b>perfil de aplicação de curto prazo</b> . Hoje com a diminuição da taxa de juros e a busca por uma remuneração maior pode levar o investidor a <b>ampliar o prazo</b> e aí sim teríamos uma alternativa às linhas governamentais.
E13	Não, <b>cooperativas de créditos</b> na minha opinião usam o nome de cooperativa, mas no fundo <b>agem como banco</b> e muitos deles pior, pensam somente em <b>ganhos elevadíssimos</b> , nunca tem recursos para atender as demandas.
E13	Tudo isso ficaria com <b>custo mais baixo</b> , pois teríamos outras fontes de recursos, não ficando reféns de bancos, que no Brasil são poucos e com <b>custos e reciprocidades caras</b> .
E13	Diretorias de cooperativas são muito <b>conservadores</b> , há muito tempo no poder e tem os seus egos; isso é um <b>empecilho</b> muito grande.
E13	O <b>problema</b> para isso é a <b>gestão</b> da cooperativa, métodos antigos não irão aceitar.

Nota: E = código do especialista

**Tabela 14 - Citações para a categoria intercooperação - 1ª rodada de discussões**

E	Conteúdo de Citação
E2	Hoje <b>não tem respaldo quando se fala em intercooperação</b> entre as cooperativas.
E3	A <b>união entre cooperativas</b> pode fortalecer a <b>questão logística e comercial</b> .
E3	Esses processos fortalecerão a <b>intercooperação</b> .
E3	Sim, fortalecerá a <b>intercooperação</b> .
E5	Você tem no cooperativismo um <b>modelo mais adequado</b> , que são as cooperativas de crédito.
E6	Inclusive estamos estudando um <b>"pool" de compras entre cooperativas dentro do princípio de intercooperação</b> e que juntos somos mais fortes.
E7	Fortalecer a <b>intercooperação</b> .
E7	A <b>intercooperação</b> é uma alternativa muito interessante.
E10	Acredito que o modelo de <b>intercooperação</b> entre cooperativas que tenham interesses comuns seja muito interessante <b>para o desenvolvimento e capitalização</b> .

E10	Porque a <b>intercooperação gera união</b> , que gera <b>confiança</b> e consequente <b>desenvolvimento</b> .
E12	Dois segmentos de cooperativas diferentes que tem muito em comum e que se <b>ajudam mutuamente</b> .
E13	<b>As cooperativas tinham que ser mais unidas na busca de captação</b> , pois elas buscando em separadas, o custo aumenta, os bancos "spreadam", o <b>mercado de capitais</b> está cada dia mais <b>inadequado</b> para as cooperativas, mas devido a falta de conhecimento de muitas delas os bancos se aproveitam disso.
E13	<b>União delas junto a centrais</b> para promover mais volume de captação com custo menor.

Nota: E = código do especialista

**Tabela 15 - Citações para a categoria conflito de interesse - 1ª rodada de discussões**

E	Conteúdo de Citação
E4	Nós criamos um <b>modelo cooperativo</b> e não podemos <b>fugir</b> dele.
E4	Os <b>interesses são conflitantes</b> .
E4	Vai se <b>chocar</b> com o cooperativismo de crédito existente.
E4	Não podemos <b>fugir</b> do modelo cooperativo.
E4	Nosso propósito é o cooperativismo, qualquer modelo que se <b>busque diferente</b> , encontrará <b>barreiras</b> e terá <b>dificuldades</b> para se <b>viabilizar</b> .
E5	Pode <b>desvirtuar</b> do objeto principal da cooperativa agropecuária.
E5	<b>Interesses antagônicos</b> .
E5	É <b>antagônico</b> a capitalização e financiamentos necessários pelas cooperativas.
E7	<b>Não considero</b> um <b>modelo simpático</b> no mundo cooperativista.
E11	Pode <b>conflitar com a filosofia</b> do cooperativismo.
E11	Acho <b>difícil definir dois critérios</b> para <b>distribuição de resultados</b> sem causar <b>conflito</b> entre os dois.
E11	<b>Não consigo imaginar</b> uma nova forma que possa <b>atrair capital</b> sem <b>conflitar</b> com o modelo de <b>sociedade de pessoas</b> .

Nota: E = código do especialista

**Tabela 16 - Citações para a categoria desconfiança - 1ª rodada de discussões**

E	Conteúdo de Citação
E1	Tenho minhas <b>dúvidas</b> . No PR já temos uma <b>experiência não exitosa</b> .
E2	Mas será que o mercado financeiro vai ter <b>espaço para linha de crédito para cooperativa</b> na proporção que o segmento agro necessita? Penso que não.
E2	Os produtores <b>capitalizados</b> , penso que não teriam essa <b>visão</b> .
E4	<b>Aplicação</b> desse <b>mecanismo</b> sempre levaram as cooperativas a <b>dificuldades</b> ou a serem <b>absorvidas</b> pelos capitalistas.
E4	Algumas pessoas se associaram as cooperativas na fundação do CCAB, obtiveram o controle e venderam o consórcio e deixaram as <b>dúvidas</b> para as cooperativas.
E4	Qualquer <b>modelo</b> que se adote implicará em <b>solidariedade</b> e os exemplos que se tem <b>não são virtuosos</b> .
E5	Isso já tivemos exemplos e não é <b>viável</b> .
E10	Entidades de previdência que possuem credibilidade, a história mostra grandes problemas e <b>desconfiança</b> .
E11	Existe um ganho no modelo de negociação coletiva, a questão de alinhamento das estratégias de negócio das cooperativas é que me parece de <b>difícil alinhamento</b> .
E11	Toda a alocação de capital presume uma remuneração que varia conforme o risco. Não vejo que o <b>risco conjunto</b> pode ser menor que o <b>risco individual</b> similar.
E14	Não tenho <b>opinião</b> formada se esta alternativa substituiria as linhas de rural, principalmente se a Selic for para patamares acima de 10% a.a.

Nota: E = código do especialista

**Tabela 17 - Citações para a categoria legislação - 1ª rodada de discussões**

E	Conteúdo de Citação
E10	Justamente por <b>ter amparo legal</b> é que surgirá a <b>confiança</b> .

E2	Temos lei que <b>não permite</b> expressamente essa modalidade.
E3	<b>Lei</b> cooperativista têm que ser <b>revista</b> .
E4	Mecanismos para capitalização das cooperativas existem vários, todavia dependem de <b>alteração de legislação</b> , tais como lançamento de IPO e debêntures.
E4	Qualquer modelo de capitalização precisa necessariamente passar por <b>mudança de legislação</b> .
E4	Precisamos pensar também em <b>mudança de legislação</b> .
E4	Uma das propostas do 14º CBC foi no sentido de buscar <b>mudança na legislação</b> .
E6	Traz segurança jurídica, porém a <b>legislação tem que estar atualizada</b> para atender a demanda das condições de mercado de hoje.
E6	Não vejo outra saída a não ser <b>modernizar a lei</b> das cooperativas (5.764/71) e os mecanismos de financiamento do agronegócio.
E9	O <b>amparo legal</b> é, para qualquer sociedade, a base para o estabelecimento de uma <b>relação de segurança</b> .
E10	Apenas realizar <b>trabalho/estudos</b> para <b>alteração da legislação</b> para que as cooperativas possam igualar-se às empresas privadas.

Nota: E = código do especialista

**Tabela 18 - Citações para a categoria taxas de juros - 1ª rodada de discussões**

E	Conteúdo de Citação
E3	<b>Taxas de juros</b> ofertadas dentro do <b>plano agrícola</b> .
E3	<b>Juros de captação</b> , sejam <b>competitivos</b> .
E4	<b>Menores taxas de juros</b> para os tomadores.
E4	<b>Taxas de juros</b> podem não ser <b>competitivas</b> com o <b>crédito rural</b> .
E13	<b>Taxas menores</b> e prazos maiores.
E13	Podendo ter <b>taxas</b> e formas <b>diferenciadas</b> .

Nota: E = código do especialista

**Tabela 19 - Citações para a categoria princípios - 1ª rodada de discussões**

E	Conteúdo de Citação
E1	Não comprometa o <b>quarto princípio</b> do cooperativismo - Autonomia e Independência.
E2	Penso que <b>mudaria</b> totalmente a <b>essência</b> do cooperativismo.
E3	Manter a <b>soberania</b> do cooperado frente as decisões e direcionamentos da organização.
E5	Tem que ser observado os <b>princípios e valores</b> do cooperativismo para que não seja perdido sua <b>essência</b> .
E13	Com a abertura de capital não vejo <b>preservar</b> suas características.

Nota: E = código do especialista

**Tabela 20 - Citações para a categoria confiança - 1ª rodada de discussões**

E	Conteúdo de Citação
E10	Porque a <b>intercooperação</b> gera união, que gera <b>confiança</b> e consequente desenvolvimento.
E10	Justamente por ter <b>amparo legal</b> é que surgirá a <b>confiança</b> .

Nota: E = código do especialista

As tabelas a seguir apresentam o conteúdo das citações na forma pessoal expressas pelos especialistas, gravadas em áudio ou por escrito, na segunda rodada de discussões.

**Tabela 21 - Citações para a categoria modelo alternativo propositivo (SCFIA) é sustentável - 2ª rodada de discussões**

E	Conteúdo da citação
E1-Áudio	O trabalho traz inicialmente apenas uma proposição de se <b>criar uma estrutura que possa captar recursos no mercado</b> , que possa <b>captar recursos junto às cooperativas e junto aos cooperados</b> e que seja uma fonte segura, para que possamos, dessa forma, encontrar alternativas para que a cooperativa tenha as <b>fontes mais econômicas, fontes mais rentáveis para suas aplicações e para os seus investimentos</b> .
E1-Áudio	Um <b>trabalho científico</b> que tem como <b>objetivo apresentar uma proposta</b> para o sistema cooperativa agropecuária do Paraná, como fonte de buscar recursos para se <b>autofinanciar e auto viabilizar</b> .
E5-Áudio	O modelo organizacional alternativo proposto pode ser uma <b>estratégia sistêmica de médio e longo prazo</b> .
E5-Áudio	Esse <b>modelo é interessante</b> para a capitalização e também o capital de giro, o custeio da produção, aplicação dos recursos, que é o que precisa hoje principalmente. Acredito que esse modelo valha bastante para a questão dos <b>novos investimentos</b> , olhando no <b>médio e longo prazo</b> .
E3-Áudio	Em resposta ao seu trabalho de pesquisa, então na minha avaliação e análise, eu <b>sou favorável</b> .
E3-Áudio	O setor cooperativo, agro cooperativo, se tornando de <b>forma cíclica, o próprio setor financiando o setor</b> .
E3-Áudio	Necessita também de <b>alocação de recursos</b> , fazer com que esse modelo, ele se <b>auto financie</b> , um exemplo, o cooperado em vez de ir numa instituição privada fazer sua <b>aplicação financeira</b> , ou seja, em poupança ou outros fins de rentabilidade, ele vá até um <b>fundo cooperativo</b> , aplica o seu dinheiro, onde gerariam a <b>rentabilidade</b> e esse dinheiro retorne para as cooperativas de produção em forma de giro ou <b>investimento</b> para as mesmas.
E4-Áudio	É importante você <b>analisar e estudar</b> criteriosamente essa ideia de criação de sociedade de financiamento, considerando em primeiro lugar, algumas <b>alterações que estão ocorrendo no mercado financeiro</b> .
E11-Áudio	Como tudo na vida tem os dois lados da moeda, mas se ela tiver para aquela cooperativa que achar que os <b>benefícios gerados</b> são maiores do que a <b>administração de possíveis conflitos</b> , eu acho que não deixa de ser uma <b>alternativa a ser pensada e idealizada</b> com bastante calma e serenidade.
E6-Áudio	Eu acredito que sim, eu acredito muito no <b>auto financiamento do sistema</b> , eu acredito que o sistema se <b>auto financiando</b> , combinado com <b>fundos de investimento</b> , investidores institucionais, pessoas físicas, eu acredito que é o <b>ideal para financiar o sistema</b> .
E14-Áudio	Eu acredito sim, sendo uma <b>alternativa</b> , uma possibilidade de a gente poder <b>angariar recursos</b> , principalmente a nível de <b>investimento</b> , que hoje eu acho que é o <b>grande ponto crítico</b> .
E14-Áudio	<b>Trazer fundos</b> , montar estrutura financeira eu acho que é <b>extremamente viável</b> , desde que a gente consiga organizar isso de uma forma muito bem estruturada para não ter <b>conflito</b> , não ter <b>confusão</b> .
E14-Áudio	Mas eu tenho a <b>minha convicção</b> que a gente vai ter que <b>achar alternativas</b> e essa proposta nesse modelo é um deles, eu <b>acredito nisso</b> .

Nota: E = código do especialista

**Tabela 22 - Citações para a categoria novas alternativas - 2ª rodada de discussões**

E	Conteúdo da citação
E1-Áudio	O sistema cooperativista, ele precisa <b>encontrar alternativas</b> mais sólidas, mais viáveis, mais econômicas, mais atrativas.
E3-Áudio	Levando o know-how, fazendo com que o mercado conheça setor cooperativo, <b>trazendo dinheiro a custos mais acessíveis</b> , podendo fazer <b>emissão de lastro em debêntures</b> .
E4-Áudio	Por outro lado, temos agora recentemente algumas cooperativas interessadas em constituir <b>cooperativas de crédito diferente ou apartada dos sistemas</b> que estão aí.

E4-Áudio	Dentro do seu estudo é importante que você faça uma análise no sentido de se buscar <b>outros mecanismos</b> , além da <b>sociedade de investimentos e de financiamentos</b> , se isso não vier a se viabilizar na sua tese.
E4-Áudio	A questão do lançamento de <b>debêntures ou IPO</b> para que elas possam <b>captar recursos</b> no mercado.
E4-Áudio	Se pensar também na criação de <b>sociedades de propósitos específicos</b> para alavancar <b>projetos específicos</b> e que daí sim poderiam ser <b>consorciadas</b> várias cooperativas.
E4-Áudio	Então eu penso que você teria que trabalhar um pouco nessas <b>outras alternativas</b> .
E11-Áudio	Eu acredito que uma situação como essa seria <b>interessante</b> a gente ter <b>um produto</b> como esse dentro da sociedade de cooperativa de crédito, aí eu acho que é uma coisa que poderia ser mais favorável.
E6-Áudio	Eu acho também que teria que ser usado <b>plataformas digitais</b> , então usa plataforma digital que você conseguiria <b>massificar</b> talvez <b>investidores pessoas físicas</b> , fazer tipo um <b>marketplace</b> , uma <b>fintech</b> que buscasse investidores especificamente para o cooperativismo, acredito que isso poderia também ser uma solução.
E6-Áudio	Teria que achar também uma <b>alternativa para não canibalizar</b> as cooperativas de crédito.
E14-Áudio	Eu acredito sim em <b>projetos específicos</b> , a C. Vale está tendo uma primeira experiência dela com isso, com a criação da <b>Joint Venture</b> com a Plusval que é junto com a Pluma, e é uma empresa S.A. à parte, mas gerando caixa e podendo no futuro fazer parte, de geração de resultado para nós.

Nota: E = código do especialista

**Tabela 23 - Citações para a categoria capitalização - 2ª rodada de discussões**

E	Conteúdo da citação
E1-Áudio	Que apresenta uma <b>proposta de organização</b> , principalmente visando a <b>questão da capitalização</b> das cooperativas.
E1-Áudio	O <b>grande problema</b> que a gente tem exatamente nas cooperativas é de <b>capitalização</b> e isso vem de longa data.
E1-Áudio	Hoje as cooperativas, elas vivem basicamente da <b>capitalização dos associados</b> , quando ingressam na cooperativa, através da <b>movimentação</b> e através de <b>resultados</b> .
E1-Áudio	O <b>cooperado não gosta</b> desse tipo de possibilidade de ver, por exemplo, quando entrega sua produção, parte dessa sua <b>produção ficar retida</b> na cooperativa na <b>forma de capital</b> .
E3-Áudio	Então eu vejo que a médio prazo são <b>engenharias</b> que as cooperativas, o setor do agronegócio, vão ter que se <b>reinventar</b> para fomentar recursos de giro, tanto para giro quanto para investimento.
E4-Áudio	Nós pensamos que você poderia trabalhar um pouco a questão de <b>normatizar ou normalizar</b> um pouco a questão das <b>sobras</b> para que essas sobras elas sejam efetivamente capitaneadas pelas cooperativas para <b>fundos de investimento</b> que elas não caiam no giro de área da cooperativa.
E11-Áudio	A questão da <b>capacidade de gerar capital próprio</b> , eu acho que isso para nós é muito importante.
E11-Áudio	Em termos de <b>tratamento das sobras</b> , não querer tanto a distribuição e <b>reter as sobras</b> dentro da cooperativa.
E11-Áudio	Eu tive uma experiência de visitar algumas cooperativas nos Estados Unidos e naquela ocasião, inclusive com o próprio Chaddad, ele falava que as cooperativas conseguiram na época, que os cooperados <b>retivessem suas sobras</b> , 8, 10 anos sem nem um tipo de remuneração para pegar lá na frente.

Nota: E = código do especialista

**Tabela 24 - Citações para a categoria taxas de juros - 2ª rodada de discussões**

E	Conteúdo da citação
E1-Áudio	Hoje, por exemplo, o <b>crédito rural</b> é um financiamento <b>caro em função da SELIC</b> , em função de uma série de situações.
E4-Áudio	No mercado futuro, por exemplo, as <b>taxas de juros</b> já estão sendo praticadas, inclusive <b>abaixo da taxa SELIC</b> de 4,25%. Nós temos no mercado futuro apontando para juros menores do que 4% ao ano.
E11-Áudio	Uma <b>taxa SELIC</b> na ordem de 4,5% ou até menor que isso, segundo expectativa atual de mercado, eu confesso para você que <b>seria difícil de acreditar</b> e hoje a gente está vivendo isso.

E6-Áudio	Apesar das <b>taxas</b> , e não poderia ser muito diferente das <b>taxas praticadas no mercado</b> , porque afinal de contas, quem estiver <b>investindo</b> vai querer ser <b>remunerado</b> por isso, vai querer ser remunerado pelo que o mercado está pagando. De repente a gente consegue <b>taxas menores porque o risco vai ser diluído</b> , se você tem várias cooperativas com vários <b>riscos distintos</b> , você consegue diluir esse risco.
E6-Áudio	As <b>taxas podem cair muito</b> e aí sim eu acho que todas as cooperativas que fizeram parte da sociedade <b>podem se beneficiar muito</b> dessas taxas mais baixas.
E6-Áudio	O <b>crédito rural</b> teria que ser mantido como um <b>balizador de taxa</b> e uma segurança para atender a todos.

Nota: E = código do especialista

**Tabela 25 - Citações para a categoria legislação - 2ª rodada de discussões**

E	Conteúdo da citação
E5-Áudio	Também, se nós de repente trabalhássemos esse modelo das <b>cooperativas de crédito</b> que estão funcionando muito bem, para que elas conseguissem <b>mudar a lei complementar 130</b> , para ter aporte de recursos, tendo um <b>patrimônio líquido maior</b> , elas poderiam ajudar bastante nesse financiamento.
E2-Áudio	Eu ainda penso e já citei anteriormente que temos que <b>mudar a legislação</b> .
E4-Áudio	Estudar uma <b>normalização da legislação</b> a fim de se colocar, de se permitir que as cooperativas, ou se mostrar para as cooperativas que é possível que elas <b>lançam debêntures</b> .
E4-Áudio	Aponte no trabalho um caminho, que seria talvez, essas <b>alterações na legislação</b> e a possibilidade de as cooperativas irem a lançar debêntures e assim por diante.
E6-Áudio	E se apegam muito inclusive à <b>legislação</b> , que a <b>legislação</b> não permite, como se a <b>legislação</b> não pudesse ser alterada, mas a <b>legislação pode ser alterada</b> , pode ser modernizada, aliás, a <b>legislação deve ser modernizada</b> .
E14-Áudio	Então a <b>lei cooperativa</b> , ela acaba <b>restringindo</b> essa <b>participação societária de terceiros</b> aqui dentro.

Nota: E = código do especialista

**Tabela 26 - Citações para a categoria intercooperação - 2ª rodada de discussões**

E	Conteúdo da citação
E1-Áudio	No momento que você consegue através da <b>intercooperação</b> do grupo de cooperativas, isolar esses <b>fatores de risco</b> que nós temos na produção e investir em estruturas sólidas, autossuficientes para se <b>autofinanciar</b> , nós acreditamos que realmente vale a pena você fazer no estudo encontrar alguma alternativa com relação a isso.
E5-Áudio	No Paraná agora estamos tendo esse <b>modelo de intercooperação</b> aqui na região centro-sul, os <b>investimentos</b> feitos, parte com <b>recursos do cooperado</b> e parte com <b>recurso de três cooperativas</b> , não tendo uma central e que tem ido razoavelmente bem.
E6-Áudio	Porque esse sistema que você está propondo eu acho que ele atende um dos principais princípios do cooperativismo que é a <b>intercooperação</b> , são as cooperativas se juntando, <b>cooperando</b> entre si para buscar exatamente aqueles objetivos do cooperativismo que é <b>baixar custo</b> , é melhorar, ter <b>mais acesso a mercado</b> que hoje o cooperado pequeno não tem, uma cooperativa pequena não tem, então você vai ter mais acesso, vai poder <b>financiar</b> , vai poder ter uma <b>segurança maior</b> no teu capital de giro, vai poder <b>investir</b> nos teus silos, com ajuda e <b>cooperação</b> de todos.
E14-Áudio	A gente <b>pode juntar forças</b> para poder <b>angariar recursos</b> , porém a gente sabe das experiências de <b>fusão de cooperativas</b> , da <b>junção</b> , de <b>montar estratégia junto</b> , ela sempre está limitada, vamos chamar aqui das “ vaidades ” das cooperativas ou cada um dentro dos seus escopos de trabalho e de relacionamento.
E14-Áudio	A começar pela <b>integralização de capital</b> , onde <b>todas tenha que fazer</b> , aí tem que ser uma <b>questão unânime</b> , se não daqui a pouco são duas ou três que vão ficar, uma quer outra não quer, então é preciso ter muito bem estruturado, muito bem alinhado esse processo.
E14-Áudio	Eu vi que alguns modelos que foi tratado no primeiro tema e já fazendo menção à resposta seguinte, a gente vê as <b>cooperativas de crédito</b> quando se iniciou, elas <b>iniciaram praticamente todas dentro das cooperativas agropecuárias</b> e todas elas ou a <b>grande maioria se tornaram independentes</b> .

Nota: E = código do especialista

**Tabela 27 - Citações para a categoria conflito de interesse - 2ª rodada de discussões**

E	Conteúdo da citação
E5-Áudio	Tem que tomar bastante cuidado para a gente não propor uma questão que depois vá ter <b>conflitos de interesses</b> , de governança dentro.
E5-Áudio	Mas tem que ver se não vai ter esse <b>conflito interesses</b> , querer uma <b>rentabilidade</b> bastante significativa, que comprometa a sociedade de crédito, a SCFIA.
E11-Áudio	O cuidado de ainda de <b>preservar a diferença</b> que existe dentro de uma <b>empresa cooperativa</b> de uma <b>empresa mercantil</b> normal.
E11-Áudio	Quando a gente fala das sociedades de crédito financiamento e investimento, isso eu coloquei na minha consideração, eu vejo <b>conflito</b> entre as <b>cooperativas de crédito</b> numa sociedade como essa, como extremamente <b>preocupante</b> .
E11-Áudio	Eu penso que a gente vai gerar dentro do sistema um <b>conflito</b> .
E11-Áudio	Nossa preocupação em relação ao <b>conflito</b> , porque nós estamos falando <b>sociedade de pessoas e não sociedades de capital</b> .

Nota: E = código do especialista

**Tabela 28 - Citações para a categoria desconfiança - 2ª rodada de discussões**

E	Conteúdo da citação
E5-Áudio	A gente percebeu que essas sociedades de <b>empresas de capital</b> , via de regra, <b>acabam não tendo êxito</b> , porque acabam assumindo o controle e a <b>cooperativa acaba ficando somente com suas dívidas</b> .
E5-Áudio	Tem que ver realmente essas fontes de capital, eu <b>tenho muita dúvida</b> sabe, questão de clientes, fornecedores, principalmente os cooperados.
E4-Áudio	Também não deu certo porque quando o CCAB criou <b>valor de mercado</b> , os acionistas não cooperativos acabaram <b>vendendo</b> o CCAB para capitais chineses e as <b>cooperativas ficaram na mão</b> .
E8-Texto	Porém, <b>não estou convencido</b> que a sociedade de crédito, financiamento e investimento (SCFIA) <b>seja a solução para atrair recursos de investidores</b> , como <b>fundos de investimentos, clientes e fornecedores</b> , pelas cooperativas agropecuárias. Entendo que deveriam, se fosse o caso, trabalhar para aperfeiçoar as <b>cooperativas de crédito</b> , que demorou muitos anos para se consolidar no sistema, e esse modelo concorreria desnecessariamente com as cooperativas de crédito.
E8-Texto	Mas tenho como a maioria, <b>preocupação com modelos organizacionais alternativos</b> de capitalização.

Nota: E = código do especialista

**Tabela 29 - Citações para a categoria visão do problema - 2ª rodada de discussões**

E	Conteúdo da citação
E1-Áudio	A <b>política agrícola</b> brasileira é uma política bastante <b>instável</b> e que hoje uma das grandes fontes de recursos que as cooperativas têm é o <b>crédito rural</b> e não sabemos <b>até quando esse crédito rural continuará</b> nos moldes que estão hoje.
E11-Áudio	Um período mais longo de <b>taxas baixas</b> tende a favorecer o projeto do governo de <b>acabar com créditos</b> direcionados.
E6-Áudio	Vi algumas respostas que me deixaram também muito satisfeito, respostas que são mais de <b>vanguarda</b> , são respostas de gente que também pensa na <b>modernização do sistema</b> e que a gente não pode ficar <b>preso só a política públicas</b> , apesar de considerar que é importante ainda o <b>crédito rural</b> , política públicas, mas nós não podemos ser pego com as <b>calças na mão</b> .
E14-Áudio	Eu acho que a grande <b>incógnita</b> hoje é a nível de <b>investimento</b> , <b>BNDES cada vez mais restrito</b> , <b>governo cada vez com menos dinheiro</b> no caixa e tudo isso reflete a questão da chegada desse recurso e do reinvestimento em novos projetos.

Nota: E = código do especialista