



Cooperativas de Sucesso em Países Desenvolvidos

Fabio Chaddad
University of Missouri

CINVE - Montevideo, Uruguay
17 de Julio de 2013



Cooperativas Agrícolas no Mundo

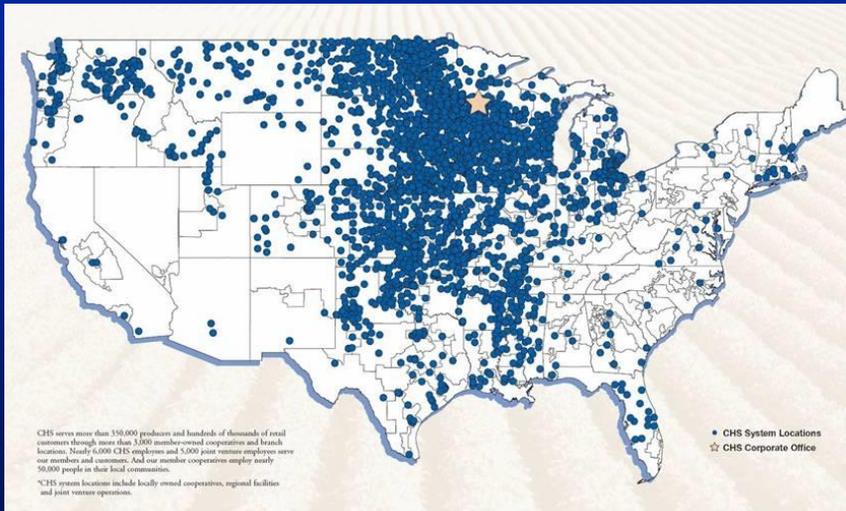
	Número de Cooperativas	Número de Associados	Faturamento Anual	Participação na Comercialização
U.E.	23.089	6,4 milhões	EU\$ 300 bi	60%
E.U.A.	2.473	2,4 milhões	US\$ 192 bi	33%
Brasil	1.523	969 mil	–	40%



Cooperativas Agrícolas no Mundo

	Número de Cooperativas	Número de Associados	Faturamento Anual	Participação na Comercialização
U.E.	23.089	6,4 milhões	EU\$ 300 bi	60%
E.U.A.	2.473	2,4 milhões	US\$ 192 bi	33%
Brasil	1.523	969 mil	–	40%
Uruguay	126	14.700	US\$ 875.000	20%

CHS, Inc.





Our Locations



Cow to Consumer Integrated Business

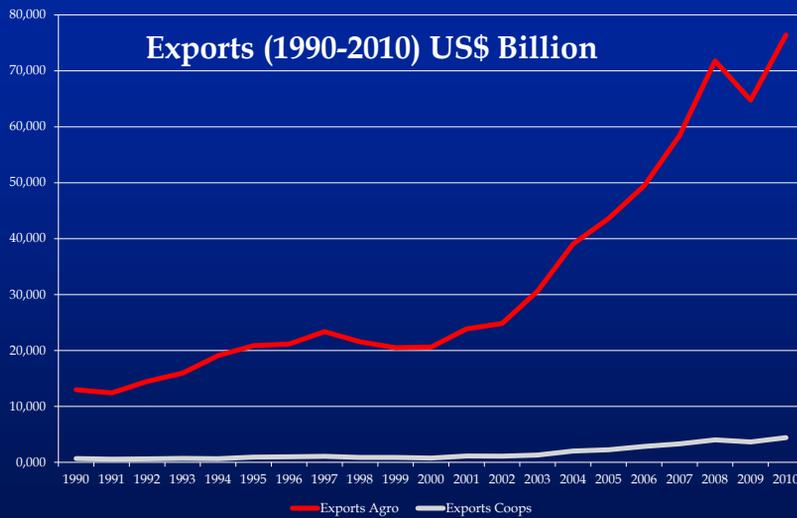


cooxupé

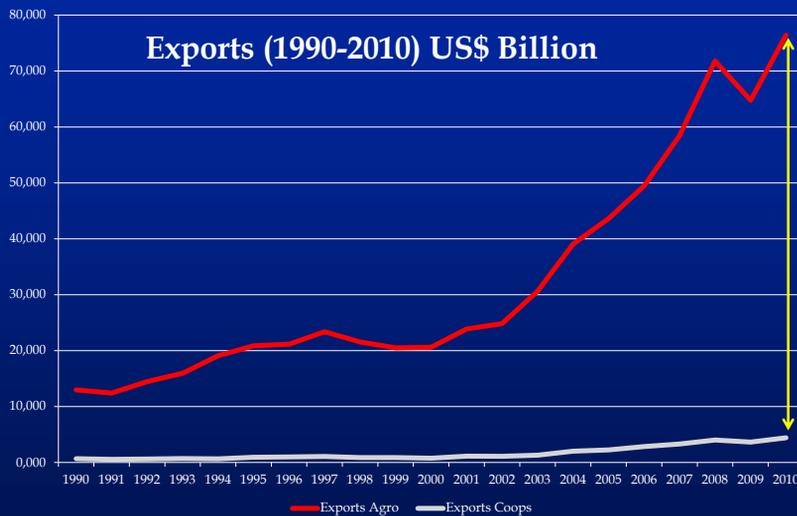
CAFÉS DO BRASIL

ISO 9001 - 2008
CERTIFIED MANAGEMENT SYSTEM IN
PROCESSING GREEN COFFEE BEANS

Cooperativas Agrícolas no Brasil



Cooperativas Agrícolas no Brasil





Criar Valor
vs.
Capturar Valor



Oportunidade:
*Existe um amplo espaço para o
crescimento de cooperativas no
agronegócio brasileiro.*





Oportunidade:

Existe um amplo espaço para o crescimento de cooperativas no agronegócio brasileiro.

E no Uruguay?



EUA: Número de Cooperativas Agropecuárias

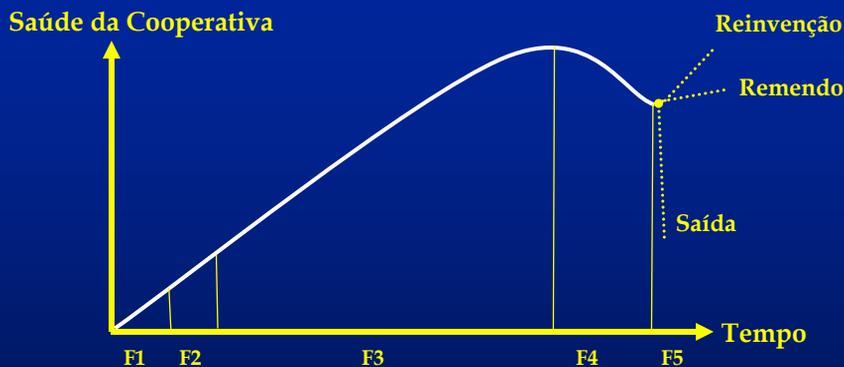


Cooperativas nos EUA: Ganhos de Market Share

	1965	1995	2010
Marketing	24%	30%	33%
Insumos	14%	28%	34%



Ciclo de Vida de Cooperativas



Fase 1 = Justificativa Econômica

Fase 2 = Desenho Organizacional

Fase 3 = Crescimento, Glória e Heterogeneidade

Fase 4 = Crise, Reconhecimento e Introspecção

Fase 5 = Escolha

Saúde da Cooperativa

- Cooperativa é um negócio
- Cooperativa existe para gerar benefícios aos associados
- Cooperativa é uma sociedade de pessoas

YOUR CBH CREATING VALUE FOR YOUR INDUSTRY

\$170 MILLION paid to CBH Grain 2011-12 pool participants to date.

\$97 MILLION in capital works and maintenance completed to the storage and handling network.

\$122.5 MILLION in transport savings delivered by CBH and Grain Express to WA growers in 2011-2012 harvest.

USD 12 MILLION returned to CBH from the Infranfour Group assisting CBH to maintain capital investment into our WA storage and handling network.

\$195 MILLION estimated protected grower value as a result of CBH's falling number management across the state.

Capital investment in rail infrastructure and partnership with WATCO will see WA growers transport grain using their own rail fleet for the first time in 2012.

Quality Optimisation delivered an additional \$4.00 / tonne on average to growers' wheat sales and saved growers 10.5 hours on average on pre-delivery cleaning and blending.

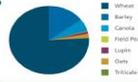
STORAGE & HANDLING FEE COMPARISON (Receive and FOB charges) 2011-12



YOUR ZONE ADDING VALUE TO YOUR ZONE

Kwinana Zone

6.85 MILLION TONNES
Received, stored and handled during the 2011-12 harvest.



YOUR INFRASTRUCTURE

\$28.5 MILLION invested in capital works and maintenance.

\$2.51 MILLION invested on the continuation of the Kwinana Terminal roof and wall cladding replacement programme and the jetty maintenance.

\$2.3 MILLION invested into the major reeling of feed storages as part of an ongoing programme with the commitment to providing insect free grain.

\$2.1 MILLION invested in the fabrication of trailers, 500 tonnes per hour stackers, installed at various sites to improve receival speed.

\$2.06 MILLION allocated for equipment and material to begin the \$17 million programme to refurbish two Kwinana terminal shiploaders.

\$771,920 invested in upgrading weighbridge facilities at Aeon, Boddalin and Mukinbudin.

\$616,668 spent on resurfacing and asphaltting, upgrading lighting and introducing solar panels at various sites.

YOUR COMMUNITY

188 full-time and 922 harvest-casual staff employed across the Kwinana zone during 2011-12.

More than \$60,000 invested in supporting local grower groups, events and activities.

Gold sponsor of Laebe Group, Harvest partner of West Midlands Group and Valued sponsor of Facey Group.

Major sponsors of the Wheatbelt Women's Day, Bruce Rock and Laebe Group's Women in Agriculture Day.

Foundation sponsor of the Narembeen Recovery Centre and sponsors of the Kellerberrin Little Learners.

YOUR SERVICES

39 grain segregations offered, 16 wheat, 14 barley, 4 canola, 3 oat and 2 pea.

Falling number machines were deployed to 52 of 80 active sites allowing growers to capture value despite the poor weather during the harvest period.

32 sites broke daily receival records and 21 sites broke seasonal receival records, despite load by load testing for falling numbers, demonstrating improvement in site turnaround times.

Around \$900,000 was spent in emergency storage and \$2.6 million spent on permanent storage upgrades to ensure Kwinana sites had the capacity to receive your grain.

YOUR BUSINESS RETURNING VALUE TO YOUR BUSINESS

YOUR TONNAGE INTO THE CBH NETWORK:

Year	Tonnes
2009-10	852
2010-11	450
2011-12	2,155

YOUR QUALITY OPTIMISATION:

2011-12: **643** (tonnes)

The number of tonnes upgraded through Quality Optimisation.

YOUR CBH GRAIN NOMINATIONS:

Year	Tonnes
2009-10	852
2010-11	450
2011-12	2,155

VALUE RETURNED AS "VALUE IN USE"

YOUR STORAGE & HANDLING SAVINGS:

2011-12: **\$26,932** (AUD)

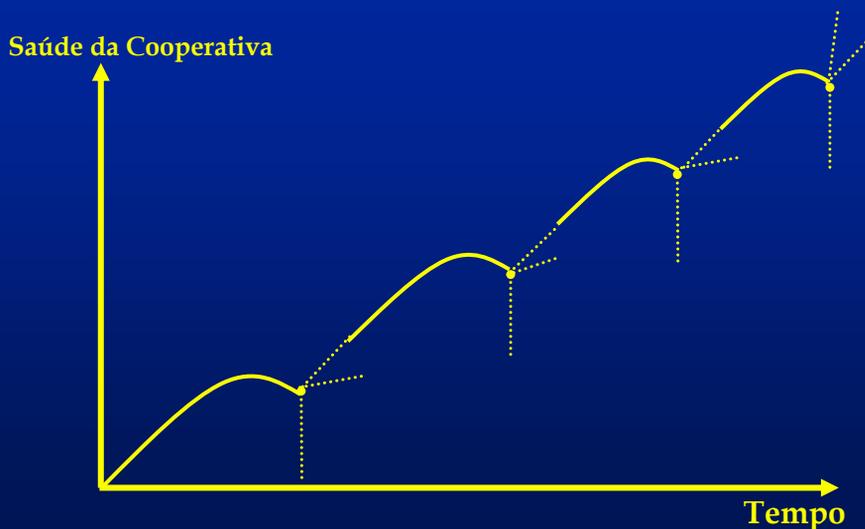
Estimated Storage and Handling Fee savings provided by CBH based on November delivery and June alignment. CBH fees are \$12.50 lower when benchmarked against the average rate of all major storage and handling providers in Australia.

FREIGHT SAVINGS:

2011-12: **\$22,533** (AUD)

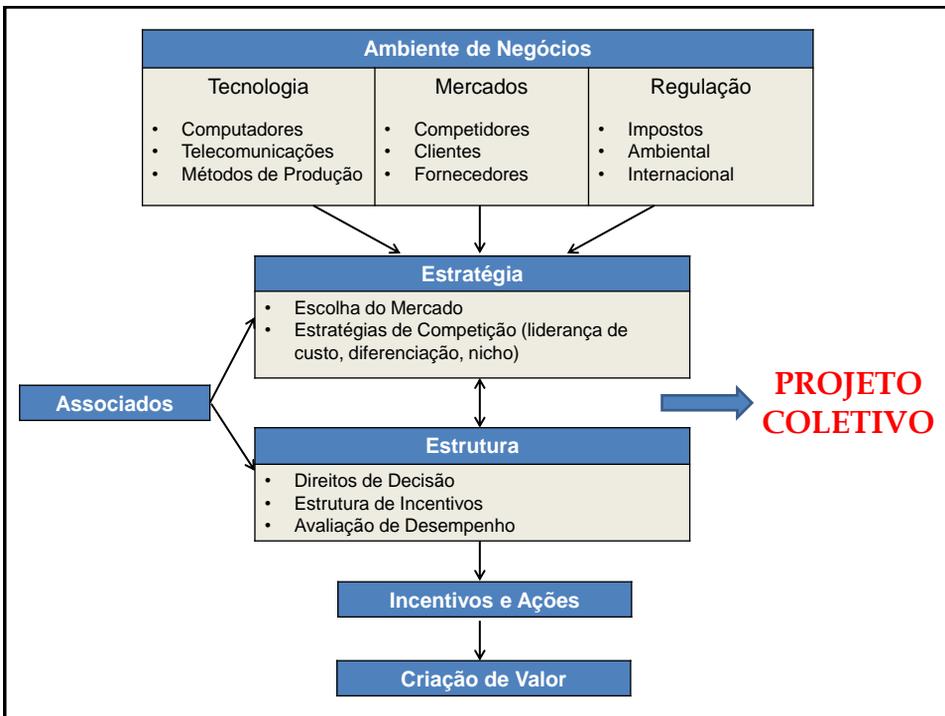
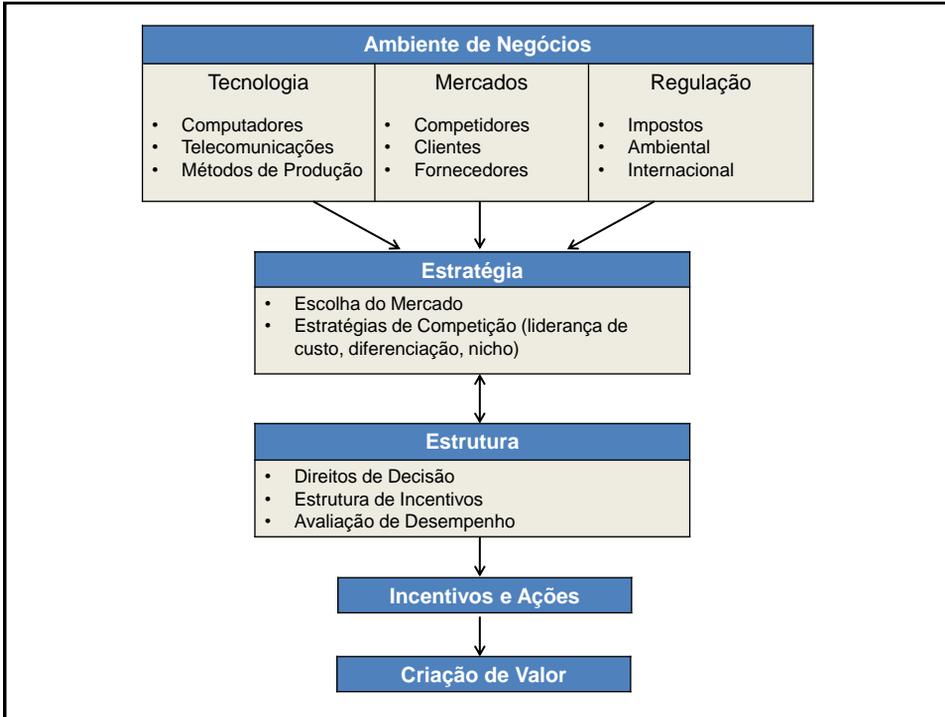
Estimated transport savings provided by CBH and Grain Express based on the sites you delivered to. These are compared to grain freight benchmarks across Australia.

Ciclos de Vida: Regeneração



Condições para a Adaptação

- Capital humano dos dirigentes e gestores
 - Competências complementares
- Capital social entre os associados
 - Relações pessoais
 - Recursos para inovação
 - Respeito às regras
- Construção de um projeto coletivo

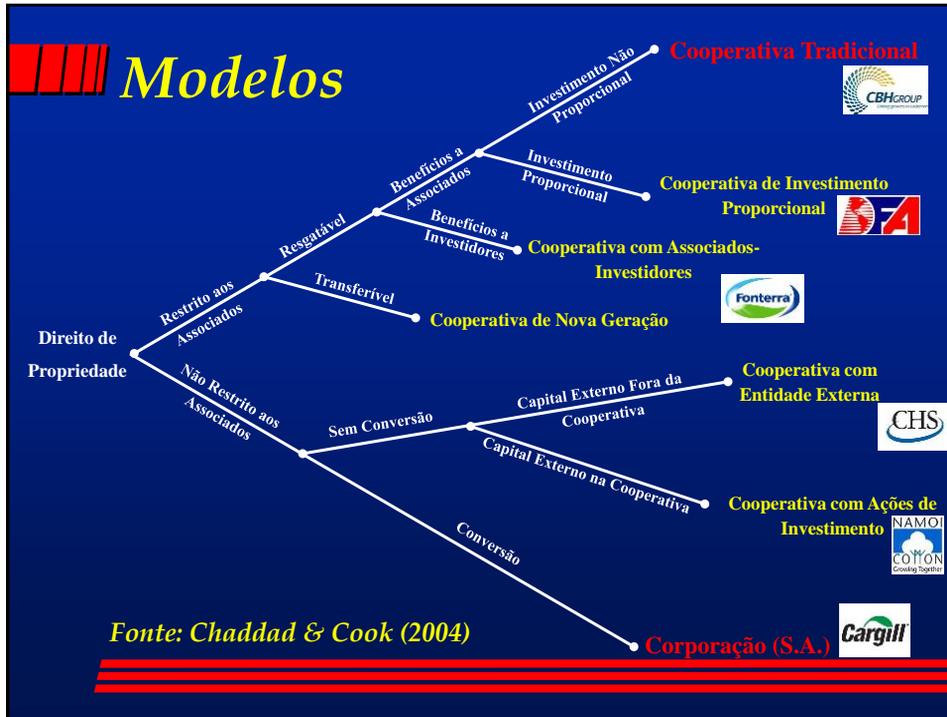


Estratégia

- Da defesa = a cooperativa existe para proteger a renda do produtor
 - O produtor somente se beneficia como usuário
 - Ao ataque = a cooperativa agrega valor à renda do produtor
 - O produtor se beneficia como usuário e investidor
-
-
-

Cooperativas no Ataque

- Crescimento horizontal e vertical
 - Diversificação geográfica e de produtos
 - Coordenação vertical
 - Alianças e parcerias (*joint ventures*)
 - Inovação
 - Internacionalização
-
-
-



Pilares Estruturais

1	Missão da Cooperativa	▶	Voltada ao Usuário vs. Voltada ao Investidor
2	Estrutura Operacional	▶	Estrutura Consolidada vs. Estruturas separadas
3	Estrutura de Propriedade	▶	Restrita aos Associados vs. Sem Restrições
4	Quadro de Associados	▶	Restrito ou Seletivo vs. Aberto
5	Direitos de Voto	▶	Igualdade vs. Equidade
6	Benefícios aos Associados	▶	Igualdade vs. Equidade
7	Retorno sobre Capital	▶	Zero vs. Limitado vs. Dividendo
8	Ganhos de Capital	▶	Zero vs. Ilimitado
9	Liquidez	▶	Zero vs. Restituível vs. Transferível
10	Acesso a Capital	▶	Restrito aos Associados vs. Acesso a Investidores Externos
11	Governança	▶	Integração vs. Separação vs. Delegação
12	Conselho de Administração	▶	Associados Eleitos vs. Conselheiros Independentes Nomeados

1- Missão da Cooperativa



Volta ao Usuário

Misto Usuário-Investidor

Volta ao Investidor

Volta ao Usuário

- ✓ Recursos utilizados para gerar benefícios aos usuários da cooperativa
- ✓ Sobras reinvestidas na cooperativa
- ✓ Alinhamento de interesses
- ✓ Foco na criação de proposta de valor ao associado

? Igualdade vs. equidade

- ✗ Associados não recebem remuneração do capital
- ✗ Dificuldade de formação e de acesso a capital de crescimento
- ✗ Potenciais desvios na alocação de capital (politicagem)

Misto Usuário-Investidor

- ✓ Associados recebem benefícios como usuários e investidores
- ✓ Remuneração do capital aumenta incentivos ao investimento e formação de capital

? Qual é o retorno adequado sobre o capital?

- ✗ Potenciais conflitos de interesse entre associados (se não houver proporcionalidade)

Volta ao Investidor

- ✓ Recursos utilizados para gerar benefícios aos investidores (retorno sobre capital investido)
- ✓ Foco em desempenho econômico-financeiro da empresa

- ✗ Preços de produtos e serviços convergem aos preços praticados no mercado
- ✗ Conflitos de interesse entre investidores e usuários
- ✗ Custos maiores de transação

2 - Estrutura Operacional

BR



Uma Estrutura Consolidada

Estruturas Separadas

(Subsidiárias, Joint Ventures)

Brasil: Sicredi, Libero, Copersucar

Uma Estrutura Consolidada

- ✓ Benefícios da integração vertical
- ✓ Escala maior da cooperativa
- ✓ Benefícios tributários e fiscais

? Perda de especialização

- ✗ Potencial menor clareza na direção estratégica
- ✗ Subsídios cruzados

Estruturas Separadas

- ✓ Viabiliza negócios com não associados (visando lucro)
- ✓ Veículo para acesso a capital de investidores externos
- ✓ Maior flexibilidade no desenho organizacional

? Preço de transferência entre estruturas
? Menor escala da cooperativa

- ✗ Aumenta a complexidade da estrutura societária
- ✗ Aumentam os custos administrativos

3 - Estrutura de Propriedade



Restrita aos Associados

Acesso Parcial
(dual class / golden share / híbridos)

Sem Restrições

Restrita aos Associados

- ✓ Os donos da cooperativa são seus usuários
- ✓ Valor criado beneficia somente os usuários
- ✓ Não há conflitos de interesse entre investidores e usuários
- ✓ Geração de maior comprometimento

- ✗ Pool de potenciais investidores é limitado aos usuários

Acesso Parcial

- ✓ Associados mantêm controle da cooperativa
- ✓ Cooperativa tem acesso a capital de risco de investidores externos

? Habilidade de oferecer liquidez aos investidores

- ✗ Estrutura societária mais complexa
- ✗ Associados têm que dividir resultados com investidores externos
- ✗ Conflitos de interesse entre investidores e usuários

Propriedade Sem Restrições

- ✓ Acesso a capital (mercado acionário)
- ✓ Redução do custo do capital
- ✓ Menor restrição de capital para projetos de investimento

? Redução dos incentivos à lealdade e comprometimento dos usuários

- ✗ Perda de controle dos usuários
- ✗ Conflitos de interesse entre investidores e usuários
- ✗ Aumento nos preços dos serviços e produtos para satisfazer retorno sobre investimento

4 - Quadro de Associados



Restrito ou Seletivo

Aberto

Restrito ou Seletivo

- ✓ Direitos de propriedade restritos a um grupo bem definido de associados
- ✓ Não há diluição do valor criado para novos entrantes
- ✓ Homogeneidade de interesse
- ✓ Proximidade - "Todo mundo se conhece"
- ✓ Confiança
- ✓ Facilidade de comunicação e tomada de decisão

- ✗ Restringe crescimento e diversificação
- ✗ Limita ganhos de economias de escala

Aberto

- ✓ Facilita crescimento e diversificação
- ✓ Permite realizar ganhos de economias de escala

? Pode-se utilizar filiais com pools (unidades de negócio) separados

- ✗ Valor da cooperativa diluído em maior número de associados
- ✗ Caronas
- ✗ Heterogeneidade
- ✗ Perde ganhos de proximidade
- ✗ Dificulta comunicação e tomada de decisão

5 - Direitos de Voto



Igualdade (1 homem, 1 voto)

Voto proporcional (com teto)

Equidade (1 ação, 1 voto)

Igualdade	Voto Proporcional (com teto)	Equidade
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos os associados têm o mesmo peso nas decisões ✓ Imposição da Lei 5764 ✓ Princípio cooperativo desde Rochdale ✓ Simplicidade <p>? Mecanismos informais podem dar mais voz aos associados que usam mais a cooperativa</p> <ul style="list-style-type: none"> * Controle desproporcional para associados que utilizam pouca a cooperativa * Pode levar a conflitos de interesse entre grupos de produtores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equilíbrio entre igualdade e equidade <ul style="list-style-type: none"> * Qual é o teto máximo adequado? * Necessidade de adequar a cada ano direitos de voto com movimentação 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Associados que movimentam mais ou investem mais têm mais voz ✓ Aumenta comprometimento e participação de associados que movimentam mais a cooperativa ✓ Proporcionalidade é um princípio mais justo <ul style="list-style-type: none"> * Riscos associados à concentração do poder em poucos associados * Risco de indispor ou afastar associados com menor área

6 - Benefícios ao Associado



Igualdade

Misto

Equidade

Igualdade	Equidade
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos os associados recebem o mesmo benefício e pagam o mesmo custo (independente da movimentação) ✓ Simples de administrar (contabilidade) <ul style="list-style-type: none"> * Pode indispor ou afastar produtores maiores * Facilita <i>cherry picking</i> pelos concorrentes * Não oferece incentivos ao comprometimento (programa de fidelização) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Critério de proporcionalidade é justo ✓ Associados que movimentam mais a cooperativa ou são mais fiéis recebem mais benefícios ✓ Dá incentivos ao comprometimento e fidelidade ✓ Não há socialização de perdas ✓ "Cada um carrega o próprio peso" <ul style="list-style-type: none"> * Pode haver resistência política contra * Administração mais complexa - pools de movimentação, pools de capital e pools de governança por unidade de negócio

7 – Retorno sobre o Capital



BR



Zero

Retorno Diferido

Rebates

Dividendos

Zero (Somente Benefício ao Uso)

- ✓ Valor distribuído na forma de preços mais vantajosos aos associados
 - ✓ Eventuais sobras reinvestidas na cooperativa ou distribuídas em proporção à movimentação
- * Não dá incentivos à formação de capital ou investimento dos associados
 - * Dificuldade de quantificar valor criado pela cooperativa e os benefícios distribuídos aos associados

Benefício ao Uso + Retorno Anual

- ✓ Alguma forma de retorno além de preços mais vantajosos
 - ✓ Flexibilidade de ajustar retorno com geração de caixa da cooperativa
 - ✓ Aumenta incentivos ao investimento e comprometimento dos associados
- ? Pode gerar conflitos de interesse entre associados se aporte de capital não for proporcional à movimentação

Dividendos

- ✓ Retornos financeiros (dividendos) correlacionados ao desempenho da cooperativa
- ? Pagar dividendos ou oferecer preços melhores?
 - * Não há garantia de retorno se a cooperativa não gera sobras

8 – Ganhos de Capital

BR



Zero

Parcial (ações preferenciais)

Ilimitado

Sem Ganhos de Capital

- ✓ Valor criado é distribuído em preços melhores e serviços aos associados (benefício ao uso)
- * Associados não se beneficiam do valor criado pela cooperativa em ativos intangíveis e fluxo de caixa futuro
 - * Restringe acesso a capital de risco

Parcial

- ✓ Associado mantém controle da cooperativa
 - ✓ Mas participa de ganhos de capital
 - ✓ Habilidade de acesso de capital de terceiros
- * Complexidade
 - * Pode haver listagem em bolsa
 - * Custo do capital pode ser alto

Ilimitado

- ✓ Associado com mais "skin in the game"
 - ✓ Liquidez imediata a preço de mercado
 - ✓ Valor de mercado do negócio
 - ✓ Habilidade de acesso de capital de terceiros
- * Listagem em bolsa
 - * Custos de compliance com regulação (CVM)
 - * Associado pode perder controle
 - * Conflitos de interesse com investidores

9 - Liquidez

BR



Sem Liquidez

Restituível

Transferência Restrita

Mercado Secundário

Sem Liquidez

- ✓ Capital (cotas) fica na cooperativa enquanto associado não pedir demissão
- ✗ Cotas não tem liquidez
- ✗ Associado não coloca valor nas cotas
- ✗ Associado tem menor incentivo em investir na cooperativa
- ✗ Pressão para desmutualização

Restituível

- ✓ Fundos rotativos
- ✓ Maior liquidez ao capital dos associados
- ✓ Pode favorecer comprometimento
- ✗ Saída de capital da cooperativa
- ✗ Sustentabilidade
- ✗ Reduz capacidade de endividamento da cooperativa
- ✗ Reduz potencial de crescimento

Transferência Restrita

- ✓ Maior liquidez ao capital do associado
- ✓ Mais incentivos para investir na cooperativa
- ? Necessita de anuência do Conselho de Administração
- ? Incertezas quanto a demanda do mercado
- ? Precificação das cotas
- ✗ Potencial de concentração das cotas em poucos associados

Transferência Irrestrita

- ✓ Total liquidez
- ✓ Permite compra de ações de investidores externos
- ✓ Valor de mercado da cooperativa
- ✗ Custos de listagem em bolsa
- ✗ Conflitos de interesse entre associados e investidores

10 - Acesso a Capital Externo

BR



Restrito

Somente em Subsidiárias ou Joint Ventures

Irrestrito

Restrito

- ✓ Crescimento da cooperativa depende da disponibilidade de capital dos associados
- ✓ Simplicidade de administração
- ✓ Controle da cooperativa pelos associados
- ? Incentivos ao investimento dos associados
- ✗ Capital de crescimento depende de dívidas bancárias (alavancagem)
- ✗ Pode levar a excessiva alavancagem e risco financeiro

Somente em Subsidiárias

- ✓ Permite acesso a capital de risco de investidores externos para projetos de crescimento
- ✗ Controle e valor criado na subsidiária são divididos com investidores externos
- ✗ Potenciais conflitos de interesse

Irrestrito

- ✓ Acesso irrestrito a mercado de capital
- ✓ Facilita planos de expansão mais agressivos
- ✓ Menor custo de capital
- ✗ Custos altos de listagem e compliance com regulação (CVM)
- ✗ Controle e valor criado na cooperativa são divididos com investidores externos
- ✗ Potenciais conflitos de interesse

11 - Governança

BR



Integração

Separação

Delegação

Integração	Separação	Delegação
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Associados delegam controle formal da cooperativa ao Conselho de Administração (C.A.) ✓ Associados mantêm direitos de controle sobre algumas decisões na AGO ✓ C.A. (ou Diretoria Executiva) é responsável pela gestão da cooperativa ✓ Custos de agência muito baixos se dirigentes forem lícitos e transparentes * Não há separação entre gestão da decisão e controle da decisão * Gestão não profissionalizada * Em geral, gestores não são remunerados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Associados delegam controle formal da cooperativa ao Conselho de Administração (C.A.), mas mantêm certas decisões para a AGO ✓ C.A. delega gestão da decisão para CEO ✓ Há clara separação entre gestão da decisão e controle da decisão ✓ Especialização de funções ✓ Gestão profissional ✓ Menor interferência política na gestão * Custos de agência entre associados (C.A.) e CEO 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Associados delegam gestão da decisão e controle da decisão para agentes externos (não associados) ✓ C.A. dominado por gestores e conselheiros independentes ✓ Associados monitoram desempenho do C.A. (Conselho de Supervisão) ✓ Maior agilidade nas decisões ✓ Menor interferência política no C.A. * Custos de agência * Menor controle dos associados sobre direção estratégica da cooperativa

12 - Composição do C.A.

BR

Farm Credit System



Associados Eleitos

Composição Mista

Nomeados

Associados Eleitos	Composição Mista	Nomeados
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Somente os interesses dos associados têm representação no Conselho de Administração ✓ Conselheiros têm profundo conhecimento da cooperativa (usuários) ? Chapéu de associado vs. chapéu de conselheiro * Potencial conflito de interesse: dever fiduciário vs. interesses dos associados * C.A. pode interferir demais na gestão do negócio * Tomada de decisão influenciada por fatores políticos * Falta de perspectiva externa, expertise e rede de relacionamento de conselheiros profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equilíbrio entre perspectivas dos associados e dos conselheiros externos ✓ Competências complementares ✓ Maior acesso a expertise e rede de relacionamento de conselheiros externos ? Direito a voto para conselheiros externos vs. papel consultivo ? Confiança dos associados nos conselheiros externos * Choque cultural entre associados e conselheiros externos * Intimidação * Dependência 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Independência do C.A. ✓ Diversificar talentos dos conselheiros ✓ Experiência comercial em outros setores ? Qual é a composição mais apropriada entre gestores e conselheiros independentes * Conselheiros independentes não conhecem bem o negócio * Conselheiros independentes não têm fortes incentivos para monitorar a gestão * Conselheiros independentes "capturados" pela gestão

Conclusão: Cooperativas de Sucesso

- Missão: propósito bem definido
 - Escala e eficiência operacional
 - Capitalizada
 - Gestão profissional e governança
 - Capital social
- 


Obrigado!

chaddadf@missouri.edu

