

# COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NO ESTADO DE SÃO PAULO: uma análise da evolução na década de 1990<sup>1</sup>

Sigismundo Bialoskorski Neto<sup>2</sup>

## 1 - INTRODUÇÃO

Nos agronegócios, e em particular em importantes Sistemas Agroindustriais, há a necessidade de coordenação das atividades e das relações contratuais e uma relativa concentração nos mercados que poderá exigir a organização dos produtores rurais para possibilitar tanto o aumento do poder de barganha como a agregação de valor por meio da industrialização, do armazenamento e do transporte das *commodities* agropecuárias.

Assim, há importantes funções das cooperativas agropecuárias que auxiliam a geração de renda para os produtores rurais como: a) barganha por melhores preços, b) possibilidade de agregar valor ao produto, c) acesso a mercado, inclusive internacional e d) possibilidade de acesso e adoção de tecnologia.

A geração e a distribuição de renda, em consequência da ação das cooperativas agropecuárias, ocorrem também em decorrência da estrutura organizacional desse tipo de associação, uma vez que os produtores rurais exercem a autogestão do empreendimento e podem assim participar não só dos resultados econômicos da agregação de valor a *commodities* agrícolas, como também do estabelecimento de políticas de preços pagos pelos insumos transacionados pela cooperativa.

Por outro lado, as cooperativas podem apresentar problemas de governança corporativa pelo fato de que o associado, produtor rural, é o

usuário de serviços, mas também exerce a gestão de seu próprio empreendimento, assim não há uma separação nítida entre a propriedade e a gestão do empreendimento. Também há problemas de monitoramento das relações de contratos em uma cooperativa e nem sempre a maioria dos associados detentora dos direitos de propriedade tem informações suficientes para acompanhar as atividades dos associados gestores e/ou dos profissionais encarregados da gestão intermediária do empreendimento cooperativo. As assimetrias de informação são significativas, e assim poderá haver não só problemas de gestão como também altos custos de transação.

A década de 1990 é um período particular e importante para a agricultura e para as cooperativas agropecuárias do Estado de São Paulo. Nesse período, ocorreram importantes planos econômicos como os Planos Collor I e II no início da década, e o Plano Real no início da segunda metade, sendo que este último efetivamente controlou os altos níveis de inflação. O ambiente macroeconômico dessa década pode ser caracterizado por períodos de altas taxas de juros e de câmbio valorizado, segundo Gremaud; Vasconcellos; Toneto Júnior (2002), que causaram impactos em toda economia e, em particular, na agricultura e por conseguinte também no desempenho das cooperativas agropecuárias.

Assim, é importante analisar o desempenho das organizações cooperativas durante a década de 1990 em razão não só das particularidades do ambiente econômico de negócios dessa década, expostas acima, mas também em razão da importância das cooperativas tanto para os produtores rurais como para a agricultura no Estado de São Paulo, mas discutido inicialmente.

Dessa forma, este artigo tem o objetivo de apresentar os dados do cooperativismo paulista no período 1992 a 2000 e especificamente de descrever a evolução dos números das cooperativas agropecuárias de forma a possibilitar a identificação preliminar das principais tendências no período, das estratégias de gestão utilizadas pelas cooperativas, bem como da compreensão

<sup>1</sup>O autor agradece ao Instituto de Cooperativismo e Associativismo da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo a disponibilidade dos dados de pesquisa, e, em particular o economista Waldemar Ferreira Júnior a colaboração; também agradece os comentários de Thomaz Fronzaglia e de Celso Luiz Vegro ambos Pesquisadores do Instituto de Economia Agrícola, bem como as importantes contribuições dos pareceristas desta revista. Registrado no CCTC, IE-17/2005.

<sup>2</sup>Engenheiro Agrônomo, Professor livre-docente do Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (e-mail: sigbial@usp.br - www.fearp.usp.br/~sig).

da sua participação na agricultura. Para tanto, serão analisados e comparados os dados de pesquisa do Programa de Desenvolvimento Integrado do Cooperativismo de São Paulo (PDICO-OP II e III), desenvolvido pelo Instituto de Cooperativismo e Associativismo da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo (INSTITUTO, 1992 e 2002).

## 2 - DÉCADA DE 1990 E ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

A década de 1990 foi um período importante para o Brasil e, em particular, para as empresas e organizações cooperativas. Gremaud; Vasconcellos; Toneto Júnior (2002) descrevem a economia brasileira na primeira metade da década, quando o Plano Collor, em março de 1990, promoveu uma diminuição de liquidez por meio do confisco da poupança e dos depósitos bancários. O objetivo dessa política foi o de retomar a capacidade do governo, na época, em estabelecer uma política monetária que controlasse o processo inflacionário, o que causou impacto negativo no crescimento econômico. No caso específico da agricultura, essa política ocorreu em um período em que o setor esperava a colheita e os resultados dos investimentos na safra das águas de 1989/90, causando impacto negativo.

Assim, o descolamento entre as taxas de indexação balizadas pela inflação oficial do período e as taxas de juros efetivamente aplicadas criou uma situação particular e perversa para o endividamento das empresas e, em particular, também para as cooperativas.

Com o estabelecimento do Plano Real, em 1994, houve o controle do processo inflacionário e uma política de taxa de câmbio valorizada que não auxiliou a agricultura.

Bacha (2004) analisa o período de 1987 a 2002 na agricultura e discute o crescimento da produção vegetal e animal apesar da redução da área plantada e do pessoal ocupado na agricultura nesse período. O mesmo autor evidencia que a elevação das taxas de juros real do crédito rural e a redução do volume oferecido de recursos tiveram um impacto negativo na agropecuária.

Assim, há ganhos tecnológicos e de eficiência econômica e, que não necessariamente refletiram de forma proporcional no aumento da

renda do setor. “Entre 1986 e 1993, o PIB da agropecuária diminuiu em 44,3%... Entre 1993 e 2002 houve um aumento de 74,9% no PIB da agropecuária. No entanto, em 2002 o PIB real da agropecuária ainda estava 2,5% abaixo do que vigorou em 1986” (BACHA, 2004, p.182).

Nesse período de ajustes da economia, e particularmente de abertura comercial, as empresas sofreram então com os impactos dessas políticas macroeconômicas na atividade agropecuária. Esta situação também provocou um decréscimo, em relação à década anterior, de 38,35% na renda bruta da agricultura (DEZ, 1999) o PIB da agropecuária também decresceu.

Nesse período, e em decorrência também desta situação de ajustes econômicos, as empresas de todos os setores da economia, como também as agroindustriais, apresentaram estratégias de ajustes como o controle de custos, a modernização da gestão, a racionalização de atividades de produção.

As cooperativas agropecuárias, apesar dos problemas de fluxo de informação e de agilidade de tomada de decisão, também fizeram uso dessas estratégias, e assim há aquelas que se adaptaram e continuaram em uma trajetória de eficiência, como o caso da COAMO no Estado do Paraná ou a COOXUPÉ em Minas Gerais, entre muitas outras, mas há também um número expressivo que não se adaptou às novas condições com rapidez e acabou por perder em eficiência e, em casos extremos, liquidou e desapareceu. No ambiente de instabilidade econômica, também é importante a atenção da gestão da cooperativa aos processos de reestruturação e a manutenção da eficiência econômica de seus associados para garantir a eficiência da própria organização cooperativa (EW, 2001). Portanto, em qualquer empresa, a agilidade e a adoção de estratégias corretas são de fundamental importância para garantir os ajustes às novas situações no ambiente de negócios, mas no caso das cooperativas agropecuárias isto se torna mais difícil em virtude da complexidade de gestão (BIALOSKORSKI NETO, 2003).

## 3 - MODIFICAÇÕES EM NÚMEROS, ASSOCIADOS E AÇÃO GEOGRÁFICA

O Programa Integrado de Desenvolvimento do Cooperativismo de São Paulo (PDI-

COOP II e III) do Instituto de Cooperativismo e Associativismo (INSTITUTO, 1992 e 2002), elaborado com dados, respectivamente, de 1992 e 2000, apresenta informações relevantes dos empreendimentos cooperativos, apresentados e analisados a seguir.

As cooperativas agropecuárias, em 1992, eram em número de 136, constituídas por 164.220 produtores rurais associados, 81 destas articuladas em 5 centrais e uma federação. Em 2000, este número reduziu para 127 cooperativas formadas por 90.486 associados, e apenas dezenove dessas articuladas em três centrais. A média de associados por cooperativas se modificou de forma significativa, passou de 1.207,5 associados por cooperativas em 1992 para apenas 712,4 associados por cooperativa em 2000. O mesmo ocorreu com as áreas de atuação, uma vez que as cooperativas estavam presentes, em 1992, em 242 municípios paulistas e passaram a atuar em apenas 191 municípios em 2000, uma diminuição de 51 municípios. Há, portanto, uma diminuição em número e relativa de tamanho nas cooperativas, e uma diminuição em área geográfica de atuação, ou seja, número de municípios com infra-estrutura da cooperativa.

Esta variação ocorreu, em parte, pelo desaparecimento da Cooperativa Agrícola de Cotia - Cooperativa Central e quatro de suas cooperativas singulares. O mesmo pode ser afirmado sobre o desaparecimento da Cooperativa Central Sul-Brasil e de doze de suas singulares. As razões financeiras, em decorrência de uma crise econômica na época, que originaram o desaparecimento dessas centrais são discutidas detalhadamente por Gonçalves e Vegro (1994).

Devido ao desaparecimento de importantes sistemas cooperativados Cotia-CC e CC-Sul-Brasil, fez-se essa mesma análise, excluindo-se estes sistemas para se aferir essas tendências (Tabelas 1 e 2). Neste caso, o número de cooperativas agropecuárias se manteve constante em 110 cooperativas, constituídas por 154.064 associados, em 1992, e por 87.803 membros, em 2000. Também a média de associados por cooperativa diminuiu e passou de 1.400,58 membros, em 1992, para apenas 798,20 membros em 2000, uma redução de 43,01%. Quanto aos municípios atendidos por cooperativas, tem-se uma redução de doze municípios, ou seja, de 6,45%.

É importante notar também que ocorreu a organização de 45 novas cooperativas na

década de 1990, estas novas cooperativas são constituídas em novos sistemas agroindustriais - SAG's, como a criação de ostras, avestruz, nas atividades de piscicultura e, por último, a formação de novas cooperativas em assentamentos para fins de Reforma Agrária associadas à Cooperativa Central de Reforma Agrária do Estado de São Paulo.

TABELA 1 - Transformações no Sistema da Cooperativa Agrícola da Cotia Cooperativa Central e suas Singulares

| Situação em 1992                      |            |
|---------------------------------------|------------|
| Singulares associadas à Central       | Associados |
| CAC - Coop Agríc. Cotia               | (n.)       |
| CAC-Norte Paulista                    | 1.146      |
| CAC-Cinturão Verde                    | 298        |
| CAC-Oeste Paulista                    | 2.724      |
| CAC-Sudoeste Paulista                 | 1.172      |
| Total                                 | 5.340      |
| Situação em 2000                      |            |
| Novas Singulares                      | Associados |
|                                       | (n.)       |
| Coop. Agríc. Reg. Tatuí               | 20         |
| Coop. Agríc. Capão Bonito             | 63         |
| Coop Agríc. Guatapará                 | 22         |
| Coop. Agríc. Pilar do Sul             | 23         |
| Coop. Agríc. Mista de Pindamonhangaba | 32         |
| Coop Agríc. Região Bragantina         | 61         |
| Coop. Agrop. Ibiúna                   | 37         |
| Total                                 | 258        |

Fonte: Dados de pesquisa, PDICOOP II e III (INSTITUTO, 1992 e 2002).

Mas, apesar da constituição de novas cooperativas, percebe-se que o saldo é negativo e desapareceram cerca de 54 cooperativas, ou seja, cerca de 39,70% das cooperativas existentes em 1992. Nessa mesma análise, excluindo-se os sistemas Cotia-CC e CC-Sul-Brasil, tem-se que desapareceram cerca de 25,45% das cooperativas existentes em 1992. Em 2000, há um aumento no Estado de São Paulo de número e relativo das cooperativas menores de até 1000 associados, e uma diminuição de número e relativa das cooperativas maiores com mais de 2000 associados, que passaram de quatorze cooperativas em 1992, para apenas cinco cooperativas em 2000.

Nesse mesmo período, decresceu também a participação das cooperativas em empresas não cooperativas, eram onze cooperativas com participação em empresas em 1992 e atualmente

TABELA 2 - Transformações no Sistema da Cooperativa Central Sul Brasil e suas Singulares

| Situação em 1992                |                 |
|---------------------------------|-----------------|
| Singulares associadas à Central | Associados      |
| CSB - Coop. Sul Brasil          | (n.)            |
| CSB-Araçatuba                   | 392             |
| CSB-Bauru                       | 353             |
| CSB-Promissão                   | 81              |
| CSB-Atibaia                     | 201             |
| CSB-Campinas                    | 75              |
| CSB-Jundiá                      | 142             |
| CSB-Mairiporã                   | 43              |
| CSB-Grande SP                   | 352             |
| CSB-Bastos                      | 121             |
| CSB-Marília                     | 456             |
| CSB-Alta Sorocabana             | 376             |
| CSB-Dracena                     | 662             |
| CSB-Oswaldo Cruz                | 403             |
| CSB-Jales                       | 339             |
| CSB-Mogi das Cruzes             | 175             |
| CSB-Vale do Paraíba             | 86              |
| CSB-Itapetininga                | 70              |
| CSB-Piedade                     | 117             |
| CSB-Pilar do Sul                | 65              |
| CSB-S.Miguel                    | 65              |
| CSB-Paraguaçu                   | 120             |
| CSB-Guapiara                    | 122             |
| <b>Total</b>                    | <b>4.816</b>    |
| Situação em 2000                |                 |
| Singulares ativas em 2000       | Associados (n.) |
| CSB-Atibaia                     | 318             |
| CSB-Jundiá                      | 153             |
| CSB-Marília                     | 940             |
| CSB-Alta Sorocabana             | 417             |
| CSB-Jales                       | 361             |
| CSB-Vale do Paraíba             | 99              |
| CSB-Itapetininga                | 33              |
| CSB-S.Miguel                    | 70              |
| CSB-Guapiara                    | 34              |
| <b>Total</b>                    | <b>2.425</b>    |

Fonte: Dados de pesquisa, PDICOOP II e III (INSTITUTO, 1992 e 2002).

são apenas seis cooperativas que apresentam esta participação. A participação em singulares também decresceu, de 79 para 31 cooperativas com participação em outras singulares e, quanto à participação em central ou federação, de 72 cooperativas em 1992 passaram para apenas 19 cooperativas em 2000.

Destaca-se que estas centrais ou federações são atualmente apenas três, Central de

Laticínios do Estado de São Paulo, Central de Fertilizantes do Estado de São Paulo e a Central de Cooperativas de Reforma Agrária, esta última é uma central de organização recente. Há, portanto, neste período, um novo arranjo, um menor número de cooperativas, com um também menor tamanho médio em termos de associados.

#### 4 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Entre as modificações exigidas pelo mercado na última década, está a adequação da estrutura de custos das organizações. As cooperativas também fizeram uso desta estratégia. Em 1992, havia 17,451 funcionários contratados em cooperativas. Esse número diminuiu para 8.904 em 2000, uma redução significativa, não somente em número, mas também na proporção, uma vez que esta apresentou uma redução de 128,32 funcionários por cooperativa, em 1992, para apenas 70,11 funcionários por cooperativas em 2000. Em 1992, cada funcionário atendia em média 9,41 associados, em 2000, cada funcionário teve um acréscimo de 7,97% e passou a atender 10,16 associados.

Essa redução, em números absolutos, ocorreu principalmente na área administrativa das cooperativas agropecuárias, com 58,79% menos postos de trabalho, seguida de uma redução de 50,23% na área industrial, 41,50% na área comercial e 34,93% na assistência técnica. A tabela 3 mostra o número de funcionários por cooperativas e por função de 1992 e 2000 e sua variação proporcional. De acordo com este critério, pode-

TABELA 3 - Média de Funcionários por Cooperativa e Variação desta Média, por Setores de Administração das Cooperativas, 1992 e 2000 (em n.)

| Setor               | 1992          | 2000         | %             |
|---------------------|---------------|--------------|---------------|
| Industrial          | 80,01         | 24,14        | -69,83        |
| Comercial           | 47,02         | 22,31        | -52,55        |
| Administrativa      | 33,14         | 13,76        | -58,48        |
| Assistência Técnica | 9,33          | 4,06         | -56,48        |
| Outros              | 21,07         | 5,83         | -72,33        |
| <b>Total</b>        | <b>128,32</b> | <b>70,11</b> | <b>-45,36</b> |

Fonte: Dados de pesquisa, PDICOOP II e III (INSTITUTO, 1992 e 2002).

se perceber que a racionalização de funções ocorre de forma mais intensa no item outras fun-

ções de apoio, na área industrial e, de forma similar, nas áreas comercial, administrativa e de assistência. Esses dados, no entanto, são agregados e apresentados em médias de funcionários por cooperativa e podem não, necessariamente, apresentar relação com a eficiência empresarial, mas certamente mostram que as cooperativas ajustaram os seus quadros e desta forma também ajustaram os custos de recursos humanos.

Há, por outro lado, uma proporção maior de contratos de funcionários temporários no setor industrial das cooperativas, isto é, 11,81% das cooperativas contrataram temporários, com uma média de 5,57 funcionários por cooperativa, isto pode indicar que o processo de racionalização de custos em recursos humanos foi amplo e não apenas restrito à redução de cargos.

Há também uma presença maior de serviços terceirizados, de autônomos e empresas, principalmente nas áreas de transporte, administração e assistência técnica. Isso indica uma mudança no perfil do emprego das cooperativas agropecuárias paulistas, apresentando uma redução de funcionários em quadro próprio, uma maior proporção de temporários na área industrial, que são utilizados muitas vezes de forma sazonal, como a exemplo das cooperativas que apresentam uma maior demanda por serviços nas épocas de safra ou de disponibilidade de produto como no caso do leite.

Complementando-se a análise de recursos humanos, deve-se ressaltar que neste período há um incremento de participação em treinamento de dirigentes e conselheiros fiscais, e uma diminuição relativa de foco em treinamentos de funcionários e associados, esta mudança de perfil no treinamento possivelmente indica um esforço de profissionalizar a gestão da cooperativa, o que implicaria na capacitação dos dirigentes para a implementação de métodos e estratégias mais refinadas para a gestão incrementando a eficiência empresarial.

Em 1992, apenas 27,21% das cooperativas promoviam cursos aos seus dirigentes, mas, em 2000, esta proporção aumentou para 42,52% das cooperativas. Desses cursos, houve inclusive, no ano 2000, curso de pós-graduação lato-sensu - MBA especialização - que propiciou a nove cooperativas agropecuárias paulistas, cerca de 10,97% daquelas que existiam desde 1992, treinamento superior para dirigentes e presidentes.

## 5 - PORTFÓLIO DE PRODUTOS

O número de cooperativas agropecuárias no Estado de São Paulo, como já descrito, passou de 136, em 1992, para 127 cooperativas agropecuárias em 2000. Destas, foram constituídas na década de 1990 cerca de 45 novas cooperativas, portanto foram liquidadas, ou incorporadas, cerca de 54 cooperativas, e permaneceram em atividade cerca de apenas 82 cooperativas que serão o objeto desta análise.

Das 82 cooperativas que permaneceram em suas atividades de 1992 a 2000, uma parte significativa delas não apresentou mudança em seu portfólio de produtos. Mas destacou-se o segmento do ramo agropecuário de produtos lácteos em que quinze cooperativas apresentaram mudanças. Estas mudanças ocorreram no mesmo foco principal de negócios: leite, mas diversificando a linha de produção visando agregar valor e diversificando o leque de produtos oferecidos ao mercado (Quadro 1). Pode-se notar, neste caso, que houve um esforço destas organizações em agregar valor ao produto e promover a agroindustrialização, mas não houve uma mudança de foco nos negócios.

As cooperativas de grãos (Quadro 2), em menor número, apresentaram um esforço de crescimento de sua linha de diferentes grãos recebidos e, no caso específico da CAROL, verificou-se o esforço em agregar valor no processamento com a produção de óleo e a comercialização de farelo, mas aqui também o foco principal do negócio continua sendo SAG de grãos, soja e milho, que são complementares, não ocorrendo uma mudança.

A principal modificação se expressou na conduta de negócios de algumas cooperativas em que se verificou o esforço de concentrar o foco de suas atividades (Quadro 3). Subdividem-se os focos de atividades das cooperativas por sistemas agroindustriais de atuação próxima como, por exemplo, produtos lácteos, grãos compostos principalmente por produtos complementares, como milho, soja, café entre outros.

Dessas dez cooperativas, que apresentaram maiores mudanças quanto aos produtos recebidos de seus cooperados, pode-se verificar que houve uma tendência de concentração de negócios em áreas foco como, por exemplo, o café na CAZOLA, CAFENOEL e Regional de Campinas, o leite nas cooperativas COONAI, COLABA e,

QUADRO 1 - Cooperativas Agropecuárias do Estado de São Paulo que Apresentaram Modificações no Portfólio de Produtos Lácteos para o Mercado, 1992 a 2000

| Cooperativa                       | 1992 a 2000   |   |
|-----------------------------------|---|---|
|                                   | Novos produtos lácteos produzidos                                 | Produtos lácteos retirados de linha               |
| Coop. Agrop. S.B.Sapucai          | Queijos   |   |
| Coop. Latic. Vale do Paranapanema | Leite longa vida, bebida láctea, aromatizado, creme de leite      | Leite em pó, queijos                              |
| Coop. Latic. Aguai                | Leite longa vida  |   |
| Coop. Latic. Avaré                |   | Leite B   |
| Coop. Latic. Campeзина            |   | Doce de leite, manteiga, queijos                  |
| Coop. Latic. Guaratinguetá        | Queijo  |   |
| Coop. Latic. Promissão            | Bebida láctea, leite B, requeijão, sorinho                        |   |
| COLASCRIC                         | Bebida láctea, leite aromatizado                                  |   |
| Coop. Latic. Sorocaba             | Leite longa vida  | Doce de leite, manteiga, queijo, leite C, leite B |
| Coop. Latic. Jacareí              | Bebida láctea, manteiga, queijos                                  |   |
| COMEVAP                           | Bebida láctea, requeijão  |   |
| COLABA                            | Bebida láctea, requeijão, iogurte                                 |   |
| COPLAP                            | Leite longa vida, requeijão                                       |   |
| CLC                               | Creme de leite, manteiga  |   |
| COONAI                            | Iogurte, leite A, leite longa vida, requeijão, 9 tipos de queijos | Doce de leite, gordura                            |

Fonte: Dados de pesquisa, PDICOOP II e III (INSTITUTO, 1992 e 2002).

QUADRO 2 - Cooperativas Agropecuárias do Estado de São Paulo que Apresentaram Modificações no Portfólio de Recebimento de Grãos ou de Produtos Processados para o Mercado, 1992 a 2000

| Cooperativa | 1992 a 2000                 |                              |
|-------------|-----------------------------|------------------------------|
|             | Acréscimo em tipos de grãos | Decréscimo em tipos de grãos |
| CAJ         |                             | Milho                        |
| CAMDA       | Milho                       |                              |
| COOPSUL     | Sementes, Trigo             |                              |
| CAROL       | Farelo Soja, Óleo Bruto     |                              |

Fonte: Dados de pesquisa, PDICOOP II e III (INSTITUTO, 1992 e 2002).

QUADRO 3 - Cooperativas Agropecuárias que Apresentaram Maiores Modificações no Portfólio de Produtos Recebidos dos Cooperados, 1992 a 2000

| Cooperativa                     | 1992  | 2000                   |
|---------------------------------|---|------------------------|
|                                 | Produtos recebidos                                | Produtos recebidos     |
| CAZOLA                          | Café e algodão                                    | Café                   |
| HOLAMBRA II (Paranapanema)      | Flores, frutas, grãos, suínos e gado de corte     | Flores, frutas e grãos |
| Coop. Agrop. Pedrinhas Paulista | Grãos e leite                                     | Grãos                  |
| HOLAMBRA I                      | Flores, frangos, algodão, grãos, laranja e suínos | Flores e frangos       |
| COLABA                          | Leite, café, grãos                                | Leite                  |
| CAFENOEL                        | Café, lã, ovelhas                                 | Café                   |
| COPERCANA                       | Amendoim, grãos, leite de cabra                   | Amendoim, grãos        |
| COPACESP                        | Álcool, aguardente                                | Aguardente             |
| COONAI                          | Leite, suínos, café                               | Leite                  |
| Coop. Reg. Agrop. Campinas      | Café, algodão e grãos                             | Café                   |

Fonte: Dados de pesquisa, PDICOOP II e III (INSTITUTO, 1992 e 2002).

devido ao desaparecimento de áreas não afins, como carnes e suínos, com os outros produtos de foco na Holambra II e a concentração de foco na Holambra I, que passou de seis diferentes produtos de áreas dispersas para apenas dois, iniciando a organização em duas cooperativas distintas com negócios focados, o que não ocorria na época.

Deve-se ressaltar que das 72 cooperativas analisadas, 58 não modificaram o foco de negócios, permanecendo exclusivamente no sistema agroindustrial do leite, ou em café, ou em grãos, ou ainda em hortigranjeiros, como no caso das cooperativas remanescentes do sistema Sul-Brasil, por outro lado, as quatorze cooperativas analisadas de maiores dispersões em foco de negócios, apresentaram uma estratégia de focalização, o que não pode ser considerado uma tendência.

Em termos de marcas de mercado, apenas 57 cooperativas possuem alguma marca, em um total de 82 marcas de mercado, concentrando-se em marcas de produtos lácteos, café, frango e flores, além de marcas da própria cooperativa na área de insumos para os cooperados, como sementes e rações.

## 6 - PARTICIPAÇÃO EM PRODUTOS

Em 2000, as cooperativas paulistas apresentaram um valor de produção total de R\$ 1.130.093.828,07, ou seja, 7,64% do valor total da produção agropecuária do Estado de São Paulo de R\$14.789.636.454,83 (INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA, 2004). Do valor da produção das cooperativas, os produtos mais importantes foram a soja, com uma participação de 16,53%, o leite longa vida com 13,31%; o café com 12,80%, o leite C com 10,83%; frangos com 8,98%; flores, 7,59%; milho, 6,76%; leite B, 5,65% e farelo de soja com 5,27% de participação no valor da produção das cooperativas agropecuárias em 2000. O restante, 12,28%, é representado por um leque grande de produtos, principalmente café torrado e moído, queijos, derivados de leite e hortifrutigranjeiros. Ainda, tem-se que 51,27% do valor da produção das cooperativas paulistas são de produtos processados, como o caso de lácteos e café industrializado, e semiprocessados como o farelo e óleo de soja, entre outros, mas com 48,73% do valor da produção em *commodities*

agrícolas sem valor agregado.

Analisando-se a participação das cooperativas em termos de produção no Estado de São Paulo, para os produtos mais importantes em valor, verifica-se uma variação para o café de 47,46% de participação na produção em 1992 para apenas 30,25% em 2000; quanto ao leite, há um decréscimo de participação na produção de 32,60% em 1992 para 27,18% em 2000, para a soja também há uma redução de participação na produção, de 58,72% em 1992 para 50,65% em 2000 e, finalmente, para o frango há uma participação estável na produção do Estado de São Paulo em 7,15% em 1992 para 7,18% em 2000 (INSTITUTO, 1992 e 2002).

## 7 - ANÁLISE FINANCEIRA

Em 1992, segundo o Instituto de Cooperativismo e Associativismo (SÃO PAULO, 1994), havia uma média do índice de liquidez corrente de 2,54 para as cooperativas agropecuárias do Estado de São Paulo. Em 2000, segundo Campelo Junior e Tibiriçá (2001), as cooperativas paulistas, listadas entre as 50 maiores cooperativas do Brasil, apresentaram um índice de liquidez corrente médio de 1,23, essa comparação pode ser efetuada mesmo utilizando-se de fontes distintas, uma vez que a base é a mesma, ou seja, o balanço apresentado pelas cooperativas agropecuárias. Nesse mesmo ano, 20% das cooperativas apresentaram resultados negativos, e 31,9% das cooperativas agropecuárias paulistas apresentaram uma liquidez igual ou inferior a 1, isto é, não havia recursos no ativo circulante para fazer frente ao passivo de curto prazo, mostrando a gravidade do endividamento das cooperativas paulistas. Essa situação se mostrou grave a ponto de o Governo Federal ter que estabelecer, em 1998, um programa especial de apoio às cooperativas chamado de Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias (RECOOP). No Estado de São Paulo, das 82 cooperativas existentes em 1992 e 2000, apenas quinze tiveram liberados recursos do RECOOP, ou 18,29%, até março de 2004.

Na tabela 4, pode-se observar o desempenho financeiro das cooperativas agropecuárias paulistas que estavam entre as 50 maiores no *ranking* da Fundação Getúlio Vargas em 2000. Há um possível crescimento do ativo total e das receitas operacionais, convertidos para com-

TABELA 4 - Análise da Evolução Financeira das Cooperativas Agropecuárias Paulistas, que Constavam no Ranking das 50 Maiores Cooperativas Agropecuárias do Brasil, 1992 a 2000

| Posição no ranking | Nome da cooperativa | Ativo Total em USD |            |        | Receita operacional em USD |            |          | Número de associados |        |        |
|--------------------|---------------------|--------------------|------------|--------|----------------------------|------------|----------|----------------------|--------|--------|
|                    |                     | 1992               | 2000       | %      | 1992                       | 2000       | %        | 1992                 | 2000   | %      |
| 7                  | CAROL               | 115.538,98         | 183.523,58 | 58,84  | 42.762,98                  | 179.294,26 | 319,27   | 1.817                | 2.017  | 11,01  |
| 8                  | COOPERCITRUS        | 85.378,61          | 185.484,30 | 117,25 | 43.400,33                  | 144.462,00 | 232,86   | 10.303               | 11.481 | 11,43  |
| 16                 | HOLAMBRA            | 100.205,87         | 133.749,11 | 33,47  | 76.413,72                  | 98.062,80  | 28,33    | 320                  | 154    | -51,88 |
| 34                 | COONAI              | 22.271,53          | 29.483,48  | 32,38  | 25.843,95                  | 56.179,30  | 117,38   | 2.406                | 3.991  | 65,88  |
| 39                 | COPLANA             | 12.630,94          | 39.956,53  | 216,34 | 18.743,73                  | 24.715,66  | 31,86    | 1.551                | 1.217  | -21,53 |
| 41                 | GARCAFÉ             | 9.511,07           | 24.561,73  | 158,24 | 2.387,07                   | 31.304,08  | 1.211,40 | 600                  | 903    | 50,50  |
| 46                 | COOPERMOTA          | 22.009,71          | 16.962,77  | -22,93 | 16.336,70                  | 34.807,20  | 113,06   | 3.385                | 1.479  | -56,31 |
| 47                 | COCAPEC             | 16.650,55          | 21.421,70  | 28,65  | 6.950,69                   | 25.902,63  | 272,66   | 797                  | 850    | 6,65   |

Fonte: Dados de pesquisa, PDICOOP II (INSTITUTO, 1992 e CAMPELO JUNIOR; TIBIRIÇA, 2001).

paração em dólar americano<sup>3</sup>, podendo indicar uma trajetória de crescimento para este grupo seletivo de cooperativas.

## 8 - PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS

Pode-se então, de modo sumarizado, aferir as principais evidências de trajetória das cooperativas agropecuárias de São Paulo entre o período 1992 a 2000, analisando-se as tabelas 5 e 6.

## 9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente pode-se considerar que há um significativo desaparecimento de organizações cooperativas na agropecuária no Estado de São Paulo, considerando-se ou não os sistemas da Cotia-CC e CC-Sul Brasil. Ainda nota-se também a redução no número de produtores associados a cooperativas em mais de 40% e a redução de área geográfica de atuação.

Outro aspecto importante a ser observado refere-se às estratégias das cooperativas. Inicialmente há uma redução significativa no número de funcionários, que acaba por ser maior que a redução no número de cooperativas, uma vez que há também uma menor proporção de

funcionários por cooperativas e um aumento no número de associados atendidos por funcionários. Há também, neste período, o aumento de terceirizações e de autônomos contratados, ou seja, uma redução do quadro próprio da cooperativa. Esta estratégia é uma nítida busca de aumento de eficiência e redução de custos. Por outro lado, há um aumento considerável no treinamento de diretores e gerentes das cooperativas e uma diminuição no treinamento de funcionários e associados, aparentemente considerando a importância de preparo da gestão para situações de negócios que exigem cada vez mais preparo e nível educacional.

Há nesse período, porém, desempenho diferenciado por grupos de cooperativas, neste caso pode-se notar que as maiores cooperativas paulistas, listadas no ranking das 50 maiores da Fundação Getúlio Vargas, mostraram uma estratégia de crescimento e aumento em termos reais dos seus resultados operacionais e, em alguns casos, aumentando inclusive o número de associados, provavelmente como resultado de ganhos de escala e tamanho.

Por outro lado, há também um novo grupo de pequenas e novas cooperativas, atuando em novos sistemas agroindustriais ou se articulando por meio da Cooperativa Central de Reforma Agrária, que representam uma certa renovação no cooperativismo agropecuário paulista, isto é, foram analisadas 45 novas cooperativas formadas na década de 1990, constituídas em novos sistemas agroindustriais - SAG's como a criação de ostras, avestruz, nas atividades de piscicultura, entre outros.

Por último, também, evidencia-se um grupo de cooperativas tradicionais, já consolida-

<sup>3</sup>Deve-se, nesse caso, destacar que o critério de atualização em dólar poderá ser arbitrário, uma vez que depende do regime de câmbio na época, o que poderá trazer distorções de análise, mas que também outros critérios, como o uso de índices, podem causar também distorções dada a intensidade dos processos inflacionários anteriores a 1994.

TABELA 5 - Resumo das Tendências Verificadas nas Estratégias das Organizações Cooperativas Agropecuárias no Estado de São Paulo, 1992 a 2000

| Item  | Variação de 1992 a 2000              |   |
|---|--------------------------------------|---|
|   | Porcentagem do total de cooperativas | Porcentagem excluindo-se Cotia-CC e CC-Sul-Brasil |
| Cooperativas  | -06,60                               | 0,00  |
| Cooperativas liquidadas ou incorporadas                   | 39,70                                | 25,45   |
| Associados  | -44,89                               | -43,09  |
| Associados por cooperativa                                | -41,00                               | -43,01  |
| Municípios paulistas com presença de cooperativas         | -21,07                               | -06,45  |
| Cooperativas com participação em empresas                 | -45,45                               | -   |
| Cooperativas com participação em outras singulares        | -60,75                               | -   |
| Cooperativas com participação em centrais e/ou federações | -73,61                               | -   |
| Funcionários contratados                                  | -48,97                               | -   |
| Funcionários contratados por cooperativa                  | -45,36                               | -   |
| Treinamentos para dirigentes                              | + 45,94                              | -   |

Fonte: Dados de pesquisa, PDICOOP II e III (INSTITUTO, 1992 e 2002).

TABELA 6 - Resumo das Tendências Verificadas nas Estratégias das Organizações Cooperativas Agropecuárias no Estado de São Paulo, em Termos de Produtos Recebidos dos Associados e Foco em Sistemas Agroindustriais, 1992 a 2000

|  | Variação de 1992 a 2000 |
|--|-------------------------|
| Variação no número de cooperativas com foco em um único sistema agroindustrial em termos de produtos recebidos pelos produtores associados             | +12,19                  |
| Número de cooperativas que focaram o <i>portfólio</i> de produtos, dentre as que já existiam em 1992   | 34,14                   |
| Número de cooperativas que, dentre as que mudaram o <i>portfólio</i> de produtos, diversificaram os produtos produzidos, mantendo-se no foco SAG-Leite | 46,42                   |
| Participação na produção do Estado de São Paulo das cooperativas que operam no SAG-Leite   | - 05,42                 |
| Participação na produção do Estado de São Paulo das cooperativas que operam no SAG-Café  | - 17,21                 |
| Participação na produção do Estado de São Paulo das cooperativas que operam no SAG-Soja  | - 08,07                 |
| Participação na produção do Estado de São Paulo das cooperativas que operam no SAG-Frangos   | - 00,03                 |

Fonte: Dados de pesquisa, PDICOOP II e III (INSTITUTO, 1992 e 2002).

das, mas que buscaram a focalização de seus negócios, provavelmente se ajustando e priorizando a eficiência econômica.

Por último, pode-se considerar que o cooperativismo agropecuário paulista se desarticula. A participação de cooperativas em outras singulares, em centrais que indicam acordos e estratégias conjuntas, decresce de maneira abrupta. Mesmo a participação em outras empresas não cooperativas, que pode indicar alianças estratégicas, também decresce. Nesse particular, verifica-se que a participação em outras singulares ocorre de modo quase exclusivo na participação de cooperativas agropecuárias nas de crédito rural, e nas empresas não cooperativas ocorre em empresas de seguros e transporte de forma muito localizada. Isso não espelha uma estratégia de ação mais abrangente em mercados nacionais e internacionais, ou na industrialização, mas

ocorre somente como ação complementar.

Pode-se considerar que o setor cooperativado da agricultura paulista, de 1992 a 2000, passou por ajustes importantes, provavelmente em resposta ao ambiente de negócios, de forma a propiciar o ganho de eficiência. As cooperativas liquidadas nesse período devem ter apresentado menor eficiência e capacidade de ajuste, por outro lado, as cooperativas maiores e importantes, participantes do *ranking* das 50 maiores cooperativas brasileiras, apresentaram resultados positivos no período em decorrência de prováveis ajustes.

Mas ao final, há uma posição de menor participação das cooperativas agropecuárias no total da produção do Estado de São Paulo, e ainda com menor importância econômica, social e de área geográfica de atuação. O que pode ser uma evidência preocupante dada a importância do cooperativismo para a renda do produtor rural.

**LITERATURA CITADA**

BACHA, C. J. C. **Economia e política agrícola no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2004. 226 p.

BIALOSKORSKI NETO, S. Ambiente institucional e estratégias de empreendimentos cooperativos. **Revista Saberes**, n. 0, p. 35-49, 2003.

CAMPELO JUNIOR, A.; TIBIRIÇÁ, C. H. As maiores cooperativas agropecuárias brasileiras. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 10, p. 8-11, out. 2001.

DEZ anos de queda. \_\_\_\_\_, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, abr. 1999.

EW, A. R. Os casos COSUEL e COAPEL: estudo comparativo da reestruturação de cooperativas agropecuárias na década de 90. **Perspectiva Econômica**, v. 36, n. 116, p. 99-113, 2001.

GONÇALVES, J. S.; VEGRO, C. L. R. Crise econômica e cooperativismo agrícola: uma discussão sobre os condicionantes das dificuldades financeiras da Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC). **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 41, t. 2, p. 57-87, 1994.

GREMAUD, A. P.; VASCONCELLOS, M. A. S.; TONETO JÚNIOR, R. **Economia brasileira contemporânea**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 626 p.

INSTITUTO DE COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO - ICA. **Projeto de desenvolvimento integrado do cooperativismo de São Paulo – PDICOOP – modalidade: cooperativas agrícolas**. São Paulo, 1992. 194 p.

\_\_\_\_\_. **Projeto de desenvolvimento integrado do cooperativismo de São Paulo – PDICOOP III – modalidade: cooperativas agropecuárias**. São Paulo, 2002. 188p.

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA. **Estatísticas**. Disponível em: <http://iea.sp.gov.br>. Acesso em: 22 mar. 2004.

**COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NO ESTADO DE SÃO PAULO:  
uma análise da evolução na década de 1990**

**RESUMO:** A década de 1990 foi um período particularmente importante para a economia brasileira, com o controle do processo inflacionário e uma nova organização econômica que causou impacto no setor produtivo nacional e, em particular, na agricultura e nas cooperativas agropecuárias. Houve, nesse período, uma re-organização da agricultura e das cooperativas agropecuárias. Este trabalho tem o objetivo de analisar o desempenho e a evolução das cooperativas agropecuárias no Estado de São Paulo de 1992 a 2000, para tanto, analisa os dados do Programa Integrado de Desenvolvimento do Cooperativismo do Estado de São Paulo PDICOOP II e III, elaborados, respectivamente, em 1992 e 2002 pelo Instituto de Cooperativismo e Associativismo da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo. Pode-se verificar que há uma redução em número e de tamanho relativo das cooperativas agropecuárias, bem como, uma diminuição de alianças estratégicas, centrais e da participação de cooperativas singulares em outras cooperativas ou controlando empresas, também pode-se perceber a redução no número de empregados e do tamanho administrativo das cooperativas.

**Palavras-chave:** cooperativas agropecuárias, agricultura em São Paulo, década de 1990.

**AGRICULTURAL COOPERATIVES IN THE STATE OF SAO PAULO IN THE 90's:  
an evolutionary analysis**

**ABSTRACT:** The 90's decade was particularly important, inasmuch as the country's inflationary process was controlled, and a new organization impacted the national productive sector and reorgani-

zed agriculture and agricultural cooperatives. This work analyzes the performance and evolution of agricultural cooperatives in the state of Sao Paulo over 1992 -2000, through data from the Integrated Development Program of Sao Paulo State Agricultural Cooperatives, PDICOOOP II and III, elaborated by the Cooperativism and Associativism Institute of Sao Paulo State Agriculture and Rural Development Secretariat. A decrease is observed in the total number of cooperatives, number of employees and members and their relative and administrative size. Strategic alliances, the network dimension, the participation of single cooperatives in other cooperatives and the number of cooperatives controlling companies also decreased.

**Key-words:** agricultural cooperatives, agriculture, Sao Paulo, 90's.

---

Recebido em 23/03/2005. Liberado para publicação em 31/05/2005.