

## **Social and economic efficiency in Pernambuco's dairy cooperative**

**Emanuel Sampaio Silva**

Doutorando em Sociologia pela UFPE

Instituição: Universidade Federal de Pernambuco

Endereço: Av. Prof. Moraes Rego, 1235. Cidade Universitária. Recife/PE.

CEP 50670-901

E-mail: [emlu@terra.com.br](mailto:emlu@terra.com.br)

### **Abstract**

In Brazil and Pernambuco's primary sector, dairy livestock plays an important role. This social-economic importance results not only from the sum of money involved in the productive network but also from the huge number of small and very small producers involved in the process. However, Pernambuco's Dairy Cooperatives share marketing in so inexpressive. This paper analyzes efficiency in cooperatives, considering cooperativism principles and doctrine. To achieve this data base from organizations those negotiated financings with the FNE between 1990 and 1998 in Pernambuco was used. Through social and economic index the conclusion about those organizations was not very promising.

**Key-words:** Cooperative, Dairy Livestock, Economic and Social Efficiency

## 1. Introdução

No setor primário nacional, o sub-setor pecuário tem uma grande expressão face ao potencial de geração de receitas, despesas e investimentos, sendo também bastante expressivo o potencial de demanda de bens e serviços ao longo desta cadeia produtiva específica.

No estado de Pernambuco, o segmento pecuário, apesar das adversidades climáticas constantes que afetam a produção do rebanho estadual, destaca-se dentre as atividades da economia rural do estado. Somente as atividades ligadas à pecuária são responsáveis por 60% do volume de investimentos e 38% do valor da produção do setor primário estadual. Isoladamente, a produção de leite estadual representa 11,5 % da produção do setor primário estadual, alcançando quase o mesmo valor produzido pelas lavouras permanentes de Pernambuco (Censos Agropecuários de Pernambuco, 1998).

A análise do perfil dos produtores rurais envolvidos na pecuária de leite aponta características peculiares. Observa-se que a maioria são pequenos proprietários de terra, sendo que 54% possuem até 5 hectares, e em 79,5 % dos casos o rebanho é bastante reduzido, não ultrapassando a 5 vacas. A atividade supra, portanto, é de veras relevante para esta categoria de produtores rurais, assim como para o contexto da economia rural estadual (Censo Agropecuário de Pernambuco, 1998).

Por sua vez, o segmento cooperativo agrícola, o qual engloba o segmento pecuário, agropecuário e agroindustrial destaca-se em Pernambuco pelo número de organizações existentes. Em termos absolutos, a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (1999) aponta um total de 128 cooperativas no segmento agrícola em Pernambuco, representando em termos relativos quase 30% destas organizações em relação ao total do Nordeste e cerca de 9% do total de cooperativas agrícolas do país. Ao efetuar a comparação da quantidade de cooperativas agrícolas existentes em Pernambuco com as existentes nos demais estados da federação, verifica-se que neste estado encontra-se o quarto maior número de organizações deste segmento cooperativo no Brasil, inferior somente aos números registrados nos estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e São Paulo (OCB, 1999).

Contudo, apesar da pecuária no estado representar, em termos percentuais e

absolutos, o maior grupo econômico do setor primário e apesar da expressão do número de pequenos produtores envolvidos e da quantidade de cooperativas ligadas ao segmento pecuário no estado, as organizações cooperativas têm pouca representatividade nos agronegócios de Pernambuco, mesmo havendo mecanismo de financiamento com vantagens especiais, tais quais os programas desenvolvidos através dos recursos do FNE, por exemplo, para o incremento de atividades econômicas por este tipo de organização (Barbosa et al., 1998).

Diante deste fato, o presente trabalho tem por objetivo efetuar uma avaliação da eficiência econômica e social das cooperativas estaduais do setor através de dados coletados junto às cooperativas estaduais que receberam financiamentos, no caso do FNE, para incremento de negócios ligados à pecuária de leite.

## **2. Metodologia**

A pesquisa tomou por base o conjunto de dados junto as organizações cooperativas do Estado de Pernambuco, beneficiados com operações realizadas com recursos do FNE entre 1990 e 1998.

O total de operações realizadas com cooperativas que atuaram em atividades pecuária, agropecuária e agroindustrial, em número de 79, foram obtidos através de informações do Banco do Nordeste, o qual não disponibilizou o nome das organizações em virtude da legislação não permitir. A partir do cadastro das cooperativas existentes na Organização das Cooperativas do Estado de Pernambuco fez contato com todas as cooperativas estaduais que possuíam telefone, sendo identificados um total de 34,2% das operações efetuadas com cooperativas no estado, o que representa 27 cooperativas contempladas, sendo que 11 receberam incentivos do FNE entre 1990 e 1995 e 16 entre 1996 e 1998. Então, optou-se por pesquisar uma amostra, sendo a escolha feita aleatoriamente.

Os questionários foram formulados e aplicados em 13 cooperativas, ou seja, aproximadamente 50% do universo identificado. A escolha das cooperativas aconteceu aleatoriamente, respeitando a seguinte proporção: 6 organizações contempladas entre 1990 e 1995 e 7 organizações entre 1996 e 1998. As cooperativas estão localizadas nas 2 meso-regiões de maior produção de leite de Pernambuco, agreste e sertão

pernambucano (Censo Agropecuário de Pernambuco, 1998), congregando 3.023 produtores rurais nos seus quadros sociais. A coleta de dados nas cooperativas ocorreu entre março e junho de 1999, sendo efetuado anteriormente um pré-teste, dada a dimensão do questionário utilizado.

Foram efetuados o tratamento e análise de dados primários, englobando aspectos econômicos e sociais das cooperativas. A utilização destes dois tipos de informações na análise de eficiência do conjunto de cooperativas possibilitou, além da superação de obstáculos referentes à ausência de indicadores econômicos específicos, uma maior contextualização da situação destas organizações.

Ao analisar a eficiência econômica e social das cooperativas recorre inicialmente ao conceito de organizações cooperativas, destacando a especificidade da sua natureza, onde mecanismos clássicos de avaliação podem não refletir o real desempenho organizacional. Através de um enfoque multidisciplinar, se reflete sobre a necessidade de conjunção dos aspectos sociais e políticos concomitantemente ao processo de análise econômico-financeiro, o que permite verificar a consistência da relação economia / democracia dentro das cooperativas

Para tanto se emprega a técnica de análise desenvolvida por Oliveira Júnior (1996) e utilizada pela Organização das Cooperativas do Paraná (OCEPAR), especificamente para avaliar as cooperativas agropecuárias, permitindo que a análise do êxito das ações da cooperativa extrapole o aspecto puramente econômico. Assim, através de uma série de indicadores sócio-econômicos é possível visualizar o grau de eficiência destas organizações que receberam recursos para o seu desenvolvimento.

### **3. Gestão Eficiente de Cooperativas**

As cooperativas são organizações com personalidade jurídica própria, regidas por lei específica (Lei Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971) e que tem por fim satisfazer as necessidades individuais dos cooperados, proporcionando uma melhoria econômica e social através da prestação de serviços, sem visar lucro.

Desta forma, as cooperativas atuam em um ambiente de negócios, competindo com outras organizações cooperativas e não-cooperativas. Neste ambiente, estas organizações devem apresentar, para conseguir atingir seus objetivos econômicos e

sociais, eficiência e eficácia nas suas administrações e assim continuarem atuando no mercado, tendo a cautela de procurar a adequação econômica aos princípios cooperativos.

Para Book (1999), o conceito de eficiência e eficácia em cooperativas está relacionado com a capacidade destas organizações de proporcionar sintonia entre economia e democracia, para que haja um desenvolvimento integral e contínuo, sendo algo possível de ser efetuado, haja vista as experiências de organizações que adotaram este tipo de gestão tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento. Este tipo de característica administrativa é adotada inclusive por empresas não cooperativas para 'ganhar mercado'. Para Book (1999), é embasado nesta mesma perspectiva que o conceito de AMSC (Appropriate Management System for Agricultural Co-operation) da FAO foi elaborado, visando o desenvolvimento de recursos humanos dentro de cinco diretrizes fundamentais, para que as cooperativas possam ter uma boa *'performance'* no mercado, as quais são: ampla participação dos produtores rurais nas decisões; administração profissional da cooperativa; integração com a rede de insumos, de industrialização e comercialização; diversificação da produção e capacitação dos associados.

Pinho (1977) e Zylberstajn (1997) afirmam que na busca de uma maior eficiência e eficácia, as cooperativas são estimuladas a buscarem vantagens como redução de custos, economia de escala, aumento dos serviços econômicos e sociais, realização de novos empreendimentos, ampliação da participação no mercado e defesa dos interesses do setor.

Para que estas estratégias tragam benefícios nítidos, Bialoskorski Neto (1997) cita que é necessário advir uma "*economia de integração*", de tal modo que as operações possam ser efetuadas de modo a racionalizar o processo produtivo, reduzindo custos de controle e transação, além de facilitar a tomada de decisão de produção e comercialização ao longo de toda a cadeia de produção. Também faz-se necessário uma especialização nas diversas fases de produção, permitindo ganho de eficiência e a diferenciação do produto via marcas e/ou qualidade.

Portanto, para que os processos de gestão e administração possam ser eficientes e eficazes em cooperativas, quer no aspecto econômico ou social, é necessário que haja um equilíbrio entre ambos. Desta forma, a adoção de uma abordagem que não envolva

apenas mecanismos tradicionais de gestão e análise de uma empresa não cooperativa pode levar a erros na interpretação de alguns resultados que, por sua vez, podem indicar o êxito ou não deste tipo específico de organização.

#### **4. Eficiência e Crescimento das Empresas Cooperativas**

Os resultados da avaliação da performance das cooperativas podem ser mensurados através de indicadores econômicos e sociais, de modo que se possa averiguar o comportamento da organização quanto aos princípios doutrinários específicos e sua competitividade em uma ambiente de mercado, possibilitando o desenvolvimento dos seus associados e da comunidade em que está inserida

Pinho (1982) destaca que, devido às nuances deste tipo de organização, os indicadores de desempenho de uma organização cooperativa devem levar em consideração os indicadores econômicos clássicos, como quociente de liquidez, quociente de giro de estoque, de crédito ou de dívidas e quocientes de participação de capital, por exemplo. Contudo, não se deve desprezar alguns instrumentos específicos, denominados “indicadores cooperativos”, tais como indicadores de solidariedade cooperativa, de vitalidade democrática, de equidade e de educação cooperativa.

Oliveira Júnior (1996) afirma que o conceito de eficiência empresarial tem de ser constituído de forma tal que não descaracterize esta organização como sociedade de pessoas e empresa em economia de mercado, estando relacionado ao equilíbrio no ambiente interno e deste com o ambiente externo e baseado na análise das variáveis ambientais que interferem em uma organização. Desta maneira, além do aspecto econômico-financeiro, a dinâmica social e política interna e externa das empresas cooperativas, deve ser levada em conta. Portanto, a organização deve ser considerada tanto pelo foco da eficiência como da eficácia, sendo aquela relacionada com o aproveitamento dos recursos existentes e esta relacionada com o alcance de resultados, onde a eficiência nas operações tem por intuito garantir a eficácia da organização (Chiavenato, 1998). Em termos práticos, a eficiência representa a coerência no processo de distribuição e acumulação de sobras, bem como de estrutura voltada para o mercado ou para o quadro social, e entre decisões pautadas somente no técnico/econômico e entre as que levam em conta somente aspectos sociais.

A base da eficiência das cooperativas, de acordo com Oliveira Júnior (1996), é obtida à medida que se tem uma velocidade de acumulação equilibrada com uma estrutura sólida de capital, para que as condições de aumento e de crescimento contínuo da organização estejam asseguradas. Este processo de formação de capital possibilita dois ciclos de crescimento e possui barreiras no que tange à disponibilidade de capital, de tecnologia, de mercado e de matéria-prima, os quais, dependendo da política econômica e social da organização, podem ser transpostas ou não.

A etapa inicial deste processo é resultante do capital inicial investido pelos associados e dos resultados obtidos. Este capital pode ser proveniente de uma fonte externa, que não os próprios associados, para formar o volume de capital disponível, dependendo da política da cooperativa para tal. A etapa posterior resulta dos investimentos através de recursos disponíveis, que, por sua vez determinarão a capacidade da organização em adquirir tecnologia e continuar a crescer. Desta maneira, a cooperativa poderá escolher, de acordo com o ponto de vista econômico e social, qual o melhor tipo de investimento, superando as barreiras existentes no mercado para o negócio em questão, apresentando resultados econômicos e financeiros satisfatórios (Oliveira Júnior, 1996).

Na análise da eficiência econômico-financeira das cooperativas, vários aspectos podem ser abordados. Embora este tipo de organização não vise lucro, há necessidade de resultados econômicos positivos para possibilitar condições de crescimento. Para avaliar a capacidade da cooperativa crescer e sustentar suas operações com capital de giro próprio, pode-se tomar o índice de autofinanciamento, o índice de endividamento, a análise do desempenho nas vendas, na participação do mercado, a evolução do patrimônio e os resultados operacionais nos finais dos exercícios, ou seja, as sobras da cooperativa (Oliveira Júnior, 1996).

Na análise da eficiência social da cooperativa podem ser considerados também aspectos educacionais, políticos e de recursos humanos utilizados pela organização, tais como o percentual de cooperados presentes em assembleias, o número de associados ativos em relação ao número total de associados, o faturamento por associados e o número de associados em relação ao número de técnicos, por exemplo (Oliveira Júnior, 1996).

De acordo com estas premissas, é possível então avaliar a posição da capacidade

da cooperativa em continuar atuando de modo eficiente no mercado, sem ferir os princípios doutrinários norteadores deste tipo de organização, podendo, inclusive, balizar as avaliações de estratégias e correções nos mecanismos econômicos, administrativos e sociais destas organizações.

## **5. Definição de Bases para Avaliação de Eficiência Econômico-Financeira**

A verificação da eficiência de empreendimentos geridos por pequenos agricultores nos moldes cooperativos dentro do segmento da pecuária leiteira deu-se à luz do modelo elaborado por Oliveira Júnior (1996), baseado na visão estratégica de Ansoff (1981), o qual é devidamente referendado pela Organização das Cooperativas do Paraná - OCEPAR.

O desempenho econômico-financeiro das cooperativas tomou por parâmetros os indicadores relacionados à média de desempenho das vendas, do nível de endividamento, da participação no mercado e da capacidade de autofinanciamento destas organizações.

O desempenho social das cooperativas tomou por parâmetros os indicadores que dizem respeito à média de participação dos associados nas assembleias, dos associados ativos em relação ao número total de associados, do faturamento por associado e da quantidade de funcionários e técnicos por associados.

As cooperativas pesquisadas, ante a falta de capital dos associados para realizarem investimentos na organização, bem como em suas respectivas unidades produtivas, recorreram a fontes externas para obtenção deste capital, que por sua vez deveria deslanchar um ciclo de crescimento. Os resultados obtidos neste ciclo, por suas vez, gerariam um excedente de recursos. os quais possibilitariam a transposição de obstáculos na produção de matéria-prima e inserção de mercado, gerando, segundo modelo de Oliveira Júnior (1996), resultados econômicos e financeiros satisfatórios para a organização, e conseqüentemente seus associados.

Deve-se ressaltar que as cooperativas pesquisadas na sua totalidade só tiveram acesso a uma operação de financiamento, sendo a origem deste o FNE. Portanto, os recursos externos proporcionaram às cooperativas efetuar investimentos às próprias, em infra-estrutura e na aquisição de equipamentos e veículos, aumentando o ativo destas

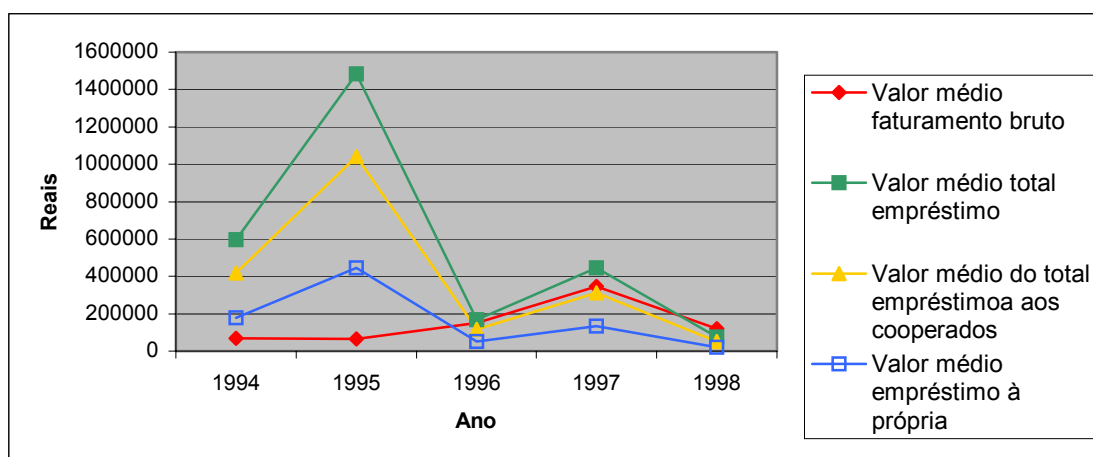
organizações (Silva 2000).

Logo, a avaliação de indicadores econômicos proporcionou um embasamento sobre a eficiência das cooperativas na aplicação e geração de recursos tão necessários ao seu desenvolvimento, e conseqüentemente, dos associados.

### a) Desempenho de vendas

O índice de desempenho das vendas, segundo Oliveira Júnior (1996), averigua o crescimento das atividades econômicas tomando por base dois períodos. Este índice é o resultado da relação entre as vendas do período atual e as vendas do período anterior ao atual, devidamente corrigidas pela taxa de inflação do mesmo período. O resultado pode ser classificado como bom à medida que o crescimento das vendas superar o crescimento do PIB do país ou setor.

A alocação de recurso externo, via empréstimo do FNE, possibilitou aos associados das cooperativas aquisição de insumos e implementos, os quais realizaram-se mais intensamente no período imediatamente posterior às operações de empréstimo, as quais estiveram mais concentradas entre 1994 e 1996.



**Gráfico 1 – Relação entre a média de faturamento das cooperativas e a média de financiamento liberados, entre 1994 e 1998, base 1998 e em R\$.**

Fonte: Pesquisa de campo, 2000

Porém, o que se verifica é que o faturamento das cooperativas não cresceu na mesma proporção no período. Isto, apesar do grande volume de repasse de recursos,

oriundos de fontes externas aos cooperados, para compra de insumos e materiais necessários à realização de investimentos nas suas unidades produtivas (Gráfico 1).

O faturamento médio anual das cooperativas no período entre 1994 e 1998 sofreu um acréscimo após o empréstimo segundo os responsáveis pelas cooperativas, em 80,1% dos casos, embora apresente tendência de baixa a partir de 1997.

Em 1994, o faturamento anual que era de aproximadamente R\$ 67 mil reais, passou em 1998 para cerca de R\$ 121 mil reais/ano. Apesar do crescimento do faturamento superior ao crescimento econômico nacional no período, deve-se atentar que, segundo indicações dos dirigentes das cooperativas, este fenômeno provocou um pequeno aumento no lucro líquido das cooperativas, o qual não acompanhou a tendência de crescimento das vendas, pois só aconteceu em 23,1% dos casos (Tabela 1).

**Tabela 1** - Distribuição das cooperativas pesquisadas, segundo o desempenho das vendas, do lucro líquido sobre vendas e recebimento do produto dos cooperados após o financiamento, base 1998.

Item resposta	Desempenho vendas		Desempenho lucro líquido sobre vendas		Recebimento produto dos cooperados	
	N	%	N	%	N	%
Não aplicável	2	15,4	2	15,4	6	46,2
Diminuiu muito	2	15,4	1	7,7	1	7,7
Diminuiu pouco	-	-	2	15,4	1	7,7
Permaneceu o mesmo	2	15,4	5	38,5	5	38,5
Aumentou pouco	5	38,5	1	7,7	-	-
Aumentou muito	2	15,4	2	15,4	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2000

As cooperativas, em cerca de 70% dos casos, apontam o setor de vendas de insumos como o responsável por aproximadamente 65% do faturamento das cooperativas.

O recebimento de produtos dos cooperados e a comercialização destes, que gerariam receitas para a cooperativa, não ocorreu conforme esperado, mesmo sendo destinado recursos do financiamento para aquisições de veículos utilitários para transporte e comercializar da produção dos associados (Tabela 1).

Portanto, supõe-se que assim como os resultados obtidos, os resultados esperados possuem estreita ligação com o desempenho do setor de vendas nas cooperativas, o qual está diretamente atrelado à demanda dos pequenos produtores associados por insumos e implementos.

### **b) Participação no mercado**

O índice de avaliação da participação de mercado para cooperativas, de acordo com Oliveira Júnior (1996), tem por intuito verificar a capacidade de vendas ou recebimento da cooperativa em relação ao seu mercado de atuação, devendo ser feita por produto. Desta forma, para valores menores ou iguais a 10%, ressalta-se a necessidade de um estudo sobre a continuidade e viabilidade do negócio, e para valores acima de 50%, a situação será de hegemonia e domínio da região de atuação.

O mercado de atuação principal das cooperativas encontra-se nos próprios municípios em que estão localizados, em 46% dos casos, e nos municípios circunvizinhos, em 54% dos casos, tanto no setor de venda de produtos e insumos agropecuários, quanto na comercialização de produtos de associados. Não foi observado nenhum caso de cooperativa com atuação fora dos limites da meso-região em que estavam localizadas (Silva, 2000). Estas áreas específicas de atuação, por sua vez, por situarem-se no agreste ou sertão ainda sofrem a influências dos fenômenos climáticos, acarretando períodos cíclicos de declínio e recuperação da produção.

A mensuração da participação das cooperativas no mercado local de insumos tomou por base as despesas realizadas pelos associados em insumos, obtidas a partir do faturamento das cooperativas, em relação ao valor médio das despesas realizadas com insumos nos respectivos municípios sedes. Para efeitos de comparação analítica, supôs-se que os insumos revendidos nas cooperativas seriam apenas medicamentos para animais, sal e ração industrial.

O valor médio das despesas com estes insumos nos municípios sedes das cooperativas, segundo estimativa levantada a partir do Censo Agropecuário de Pernambuco (1998), fora de R\$745.824,70 para o ano de 1998. Ao considerarmos que, segundo Silva (2000), o setor de vendas responde por cerca de 65% do faturamento bruto das cooperativas, onde a média anual por cooperativa fora de R\$ 121 mil,

aproximadamente, em 1998, supõe-se que o faturamento médio do setor de insumos estaria em torno de R\$ 78,6 mil por ano. Portanto, a participação das cooperativas no setor de insumos locais seria de aproximadamente 10,5%, o que indica uma situação bastante delicada, segundo parâmetros analíticos de Oliveira Júnior (1996). Portanto, se fosse inserido novos insumos na relação de despesas por município, o valor médio das despesas certamente iria sofrer acréscimo, tendendo a participação das cooperativas no mercado local a ser menor ainda.

Com relação à participação no mercado do leite esta ocorre em índices ínfimos, pois, a média diária comercializada pelas cooperativas chegava ao máximo 100 litros/dias, ou seja, 3.000 litros/mês em 1998. Desta maneira, a atuação das cooperativas no tocante à sua participação no mercado de leite municipal e regional deixa bastante a desejar, visto que a média de produção de leite nos municípios, tomando por base dados do Censo Agropecuário de Pernambuco (1998) situa-se em torno de 4.900 mil litros /ano, ou seja, 408 mil litros/mês.

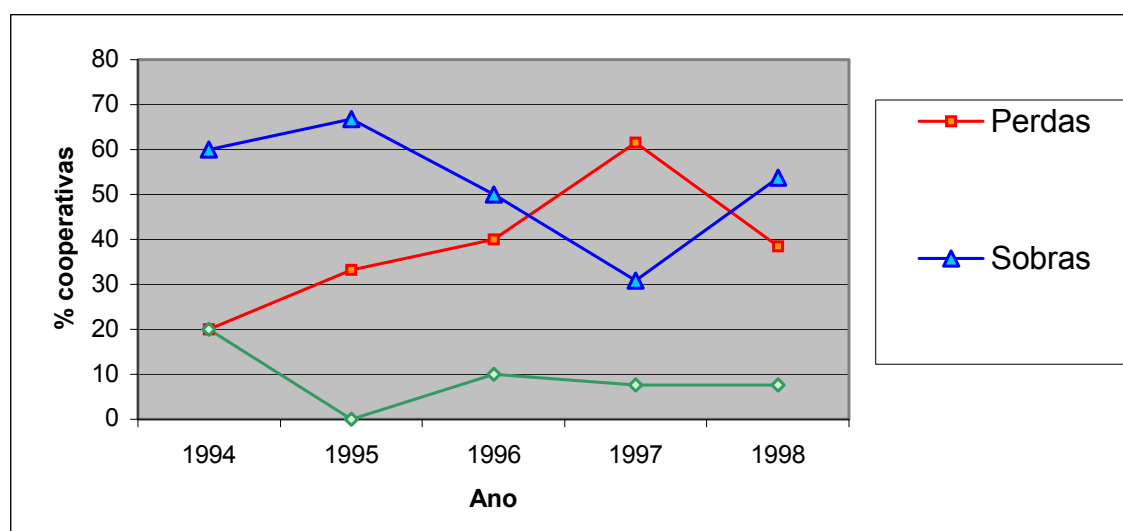
### **c) Capacidade de autofinanciamento**

O indicador da capacidade de autofinanciamento da cooperativa proposto por Oliveira Júnior (1996), possibilita examinar a capacidade de financiar suas necessidades de capital de giro com o seu capital de giro próprio, sendo este índice obtido através da relação capital de giro disponível pela necessidade de capital de giro. Assim, quanto menor for esta relação, mais difícil é a situação da cooperativa, sendo necessário implementar uma política de recuperação da capacidade de crescimento, através do enxugamento de custos, alongamento da dívida, redução de taxas de juros, dentre outras medidas. Desta forma, as cooperativas devem analisar o perfil da dívida usada para repor a falta de capital de giro próprio.

A análise dos resultados obtidos pelas cooperativas nos finais dos exercícios, considerando o período de 1994 a 1998, indica que nem todas as organizações conseguiram registrar resultados positivos ao final dos exercícios, mesmo após a obtenção do empréstimo. Verifica-se que, em média, 52,7% das cooperativas registraram resultados positivos entre 1994 e 1998, enquanto que 38,7 % registraram perdas no mesmo período. Os investimentos realizados com recursos próprios no

mesmo período aconteceram em apenas 7,7% dos casos, e em média situaram-se próximos a R\$ 1.500,00 durante o ano.

As cooperativas não recorreram, desde a obtenção do empréstimo, a linhas de financiamentos normais de obtenção de giro (desconto de duplicatas, capital de giro, etc). Observou-se que este fenômeno ocorreu não pela disponibilidade de capital próprio, mas, em decorrência de fatores, tais como: pequeno volume de aquisição de produtos dos cooperados; lucratividade pequena nas transações comerciais a nível de serviços e revenda; pequeno faturamento bruto apresentado e principalmente por estas organizações já terem contratado empréstimo do FNE, que obstaculiza novas operações financeiras por agentes financeiros locais.



**Gráfico 2 – Evolução da frequência dos resultados obtidos pelas cooperativas nos finais dos exercícios, entre 1994 e 1998.**

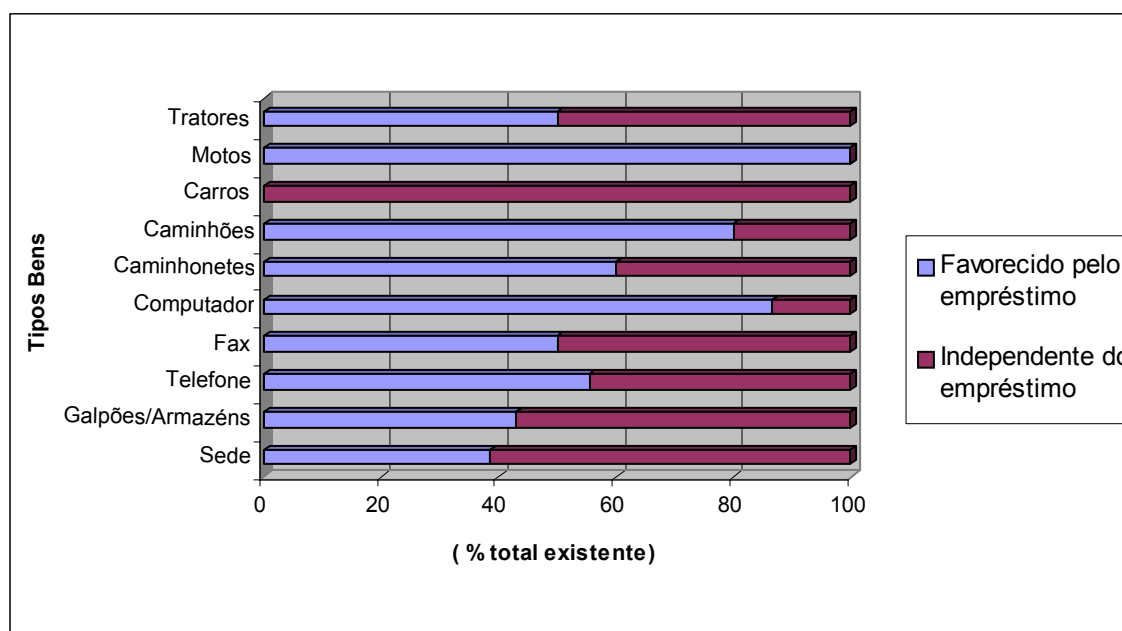
Fonte: Pesquisa de campo, 2000

#### **d) Avaliação de endividamento**

O índice de endividamento total, segundo Oliveira Júnior (1996), mede a utilização de recursos externos empregados para financiamento dos investimentos totais a curto e longo prazo. Desta forma, quanto menor a relação entre o passivo circulante ou exigível de curto prazo e o exigível a longo prazo, com o ativo total, melhor será a situação da cooperativa. Quanto mais alta for esta relação mais próxima estará a cooperativa de uma situação de insolvência, pois só atua com créditos de terceiros

Como os recursos dos financiamentos destinados à própria têm um custo, os quais têm de ser recuperados, quer seja através de vendas ou através de taxas pagas pelos cooperados, conclui-se que a disponibilidade para pagamento de obrigações da cooperativa tem estreita vinculação aos retornos obtidos através das vendas, principalmente do setor de insumos.

Os recursos obtidos pela cooperativa para investimento à própria através de empréstimo de médio ou longo prazo possibilitaram um aumento do ativo das cooperativas. Basta verificar que 23% dos galpões existentes, 86,7 % dos computadores, 80% dos caminhões, 60% das caminhonetes e 60% dos tratores existentes foram adquiridos através de financiamentos patrimônio das organizações (Gráfico 3).



**Gráfico 3 – Frequência dos principais bens adquiridos pelas cooperativas, em relação ao tipo de recurso na aquisição, base 1998.**

Fonte: Pesquisa de campo, 2000.

Contudo, verifica-se que o crescimento do passivo total no período, medido através do grau de endividamento superou a disponibilidade de pagamento de obrigações (Tabela 3).

A média de débito total verificada em 1998, englobando cooperativa e associados, situa-se em aproximadamente R\$ 648 mil reais por cooperativa. Deve-se ressaltar que em 23% das cooperativas já é possível encontrar cooperados inadimplentes, tendo a cooperativa que arcar com o ônus do débito.

**Tabela 2** - Distribuição das cooperativas pesquisadas, segundo o patrimônio, grau de endividamento e disponibilidade de pagamento de obrigações após o financiamento

Item resposta	Patrimônio		Grau de Endividamento		Disponibilidade p/ pagamento de obrigações	
	N	%	N	%	N	%
Não aplicável	-	-	-	-	2	15,4
Diminuiu muito	1	7,7	-	-	1	7,7
Diminuiu pouco	-	-	-	-	1	7,7
Permaneceu o mesmo	3	23,1	3	23,1	5	38,5
Aumentou pouco	3	23,1	3	23,1	3	23,1
Aumentou muito	6	46,2	7	53,8	1	7,7
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2000

Deve-se ressaltar que os prazos para pagamentos em investimentos fixos financiados através do FNE para cooperativas são de até 12 anos, com 4 anos de carência e para investimentos semi-fixos de até 8 anos, com 3 anos de carência (Barbosa et al., 1998).

Face ao exposto nos itens anteriores, e ante aos vencimentos dos prazos de carência das operações, com o débito atrelado ao ritmo das taxas da TJLP, bem como a observação de inadimplência de associados pode-se concluir que a amortização da dívida torne-se cada vez mais difícil, incompatibilizando-se com a capacidade de crescimento via investimentos, segundo modelo de crescimento de Oliveira Júnior (1996).

## 6. Eficiência Social e de Recursos Humanos

Para que as cooperativas possam ser consideradas eficientes, face à especificidade deste tipo de empresa, o sucesso econômico está atrelado aos êxitos nos setores sociais e políticos. Portanto, os indicadores escolhidos proporcionam uma visão geral da postura da organização frente aos seus associados e destes para com a sua

empresa.

### **a) Faturamento por associado**

O índice de faturamento por associado avalia, segundo Oliveira Júnior (1996), a relação existente entre a atividade operacional da cooperativa (vendas) e a quantidade total de associados. Quando este índice for baixo e apresentar um declínio crescente ano a ano, pode ser indício de desvio da produção ou queda do valor real dos produtos.

As cooperativas analisadas, no geral, possuem um faturamento por associado muito baixo, inferior a meio salário mínimo no decorrer do ano, de apenas R\$ 40,17 reais/ano em 1998, apesar de ter ocorrido um aumento em relação ao faturamento médio por associado em 1994 de R\$ 22,00/ano.

Desta forma, mesmo considerando que os produtores associados não dispunham de muitos recursos, verificou-se também que nos períodos de maior liberação de recursos os próprios associados operam em reduzida escala com a cooperativa, preferindo, muitas vezes, efetuarem suas compras nos concorrentes. Isto contribui para o baixo desempenho das vendas e, portanto, baixo faturamento e menor quantidade de recursos para investimentos, os quais tenderiam a beneficiar os próprios associados.

### **b) Associados ativos em relação ao número total de associados**

Para Oliveira Júnior (1996), este índice mede a intensidade de participação dos cooperados nas suas organizações, servindo de orientação também com relação ao grau de satisfação dos mesmos em relação a organização, bem como sua compreensão da filosofia empresarial das cooperativas. Na obtenção deste índice, toma-se a relação entre o número de associados ativos e o número de associados totais, sendo que para resultados inferiores a 30%, a situação é ruim, sem nenhuma legitimidade do quadro social, entre 30% e 50% ainda é ruim, havendo desvio da produção, entre 50% e 70% é regular, entre 70 e 90% é boa e acima de 90% é excelente.

Para mensurar este índice, tomou-se como base os cooperados que receberam empréstimos como sendo os associados ativos, no caso 1.284 produtores. Portanto, verificou-se um índice na relação entre associados ativos e associado total da ordem de

42,47%, os quais são considerados ruins e diagnosticam que há um desvio da produção, havendo insatisfação e incompreensão doutrinária. Estes fatos reforçam outros itens de análise da eficiência de atuação das cooperativas, podendo ser confirmados nos dados contidos no perfil das cooperativas, anteriormente citados.

### **c) Participação dos associados nas assembleias**

O propósito deste indicador, de acordo com Oliveira Júnior (1996), é avaliar o grau de interesse do cooperado em participar e buscar informações sobre a situação e os resultados da cooperativa. O mesmo é obtido através da relação entre os associados que participaram da última assembleia e o número de associados totais. Os parâmetros analíticos considerados apontam que para um índice inferior a 10% a eficiência é ruim, entre 10 e 30% é regular, entre 30 e 50% é boa e acima de 50% é excelente

O grau de interesse dos cooperados pelas cooperativas pode ser considerado regular, uma vez que o percentual de participação na última Assembleia Geral Ordinária, realizada em 1998, obteve um índice de 27% na frequência de associados.

### **d) Quantidade de funcionários e técnicos por associados.**

Este índice, ressalta Oliveira Júnior (1996), possibilita averiguar a quantidade necessidade de funcionários para fazer frente às diversas necessidades de serviços demandados pelos associados, sendo obtido pela relação entre o número de associados total e o número de funcionários total. Os resultados devem ser analisados à luz dos indicadores de outras empresas do mesmo ramo.

Para obter este indicador, tomou-se a relação entre o número de associados da cooperativa e o número de técnicos de extensão rural e assistência técnica, sendo que os parâmetros analíticos para cooperativas agrícolas indicam que a relação 1:>200 é péssima, 1: 160<200 é ruim, 1: 120<160 é regular, 1: 80<120 é bom e 1:<80 é excelente.

As cooperativas dispõem em geral de 1 funcionário para cada 108 cooperados, sendo classificadas como regulares, e de 1 técnico (agrônomo, veterinário ou técnico agrícola) para cada 755 associados, sendo classificadas como péssimas. Portanto, a

análise específica do número de técnicos é um elemento de entrave no processo de melhoramento do rebanho e da produção.

## 7. Conclusões

A análise de eficiência das cooperativas, em virtude da singularidade destas organizações representa um dos desafios os gestores destas organizações, bem como as demais instituições públicas e privadas que se relacionam com as mesmas, em função de demandar técnicas e métodos específicos para tal empreitada.

A separação dos resultados entre o desempenho econômico-financeiro do desempenho social e dos recursos humanos pode ser efetuada, embora nestas organizações haja uma dificuldade entre a delimitação de fronteiras e estabelecimento, dentre os dois grupos, de quais são as variáveis determinantes do processo.

Assim, percebe-se que em relação ao desempenho econômico-financeiro das organizações cooperativas, após o recebimento dos recursos, apesar de ter ocorrido um aumento no volume de vendas, não ocorreu o mesmo incremento nos resultados dos lucros sobre as vendas. Este descompasso pode ser fruto da visão da cooperativa como uma organização concebida para não proporcionar lucro nas operações com associados, resultando em uma baixa eficiência em prol da organização deste tipo de operação. Por sua vez, este fator certamente apresenta um peso considerável para os pífios resultados operacionais, dificultando a capitalização da organização e a capacidade de autofinanciamento.

Já em relação os índices de desempenho social e de recursos humanos servem de indicadores para a gênese da situação apontada anteriormente. O baixo comprometimento com a organização, quer seja, o baixo índice de participação no processo decisório, quer seja o pequeno comprometimento com as atividades produtivas da cooperativa revelam uma incompreensão da real dimensão dos fundamentos do cooperativismo, resultando em baixo desempenho social e humano.

Por fim, destaca-se que para o conjunto de cooperativas do setor pecuário de Pernambuco, diante dos índices de desempenho econômico-financeiro, as estratégias de investimento à própria e as mercadológicas adotadas não foram suficientes para aumentar a recepção de produtos dos associados e a participação no mercado, bem

como a lucratividade do setor. Este cenário, face à ausência de créditos rotativos que possibilitariam recursos adicionais às cooperativas para financiarem o custeio da produção de seus associados, ou seja, o financiamento de insumos e da comercialização da produção, são entraves no ciclo de crescimento da organização.

Diante destas circunstâncias, torna-se difícil para a cooperativa financiar as atividades com capital de giro próprio e mesmo aumentar ou até assegurar seu capital de giro atual, principalmente se considerarmos que a taxa de inadimplência de cooperados no pagamento do empréstimo pode elevar-se face ao vencimento dos prazos de carência dos empréstimos à própria.

Os associados ao não priorizar as suas compras de insumos nas cooperativas e ao não participar ativamente das atividades comerciais e sociais existentes, revelam uma necessidade de reformulação do tipo de estratégia adotada pela cooperativa nestes setores. Desta forma, há uma lacuna a ser preenchida no tocante a um processo de conscientização e de aproximação entre as organizações e os seus cooperados. A ausência de técnicos suficientes para prestação de serviços, de modo a proporcionar avanços nas áreas de fitossanidade, zootécnica e administrativa-financeira, contribuem para estagnar uma o incremento de produtividade, influenciando o distanciamento dos produtores da organização.

Portanto, a postura de continuar atuando no mercado diante de tantas adversidades, sem um auxílio de mecanismos que possibilitem reverter o quadro atual, coloca em risco a própria viabilidade do empreendimento. Assim, há necessidade de uma política que possibilite, urgentemente, uma reestruturação econômico-financeira-social, de modo a assegurar condições mínimas da cooperativa continuar atuando no mercado.

## 8. Referências Bibliográficas

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981. p.15-227.

BARBOSA, J.M.; SOUZA, V.L.C. de; PEREIRA, S.G.; FERNANDES, J.I.C.; FERREIRA, J.A.C.; COUTINHO, J.L. *Produtos da área de desenvolvimento; "book do gestor"*. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998. 42p.

- BIALOSKORSKI NETO, S. Gestão do agribussines cooperativo. In: BATALHA, M. *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, v.1, 1997. p. 515-541.
- BOOK, S. A. Co-operative effectiveness and efficiency for the future . In: BOOK, S.A. *Co-operative values in a changing world*. 1992. 269p. Disponível: <http://ica.coop.org//issues/index.htm>. Consultado em 01/09/1999.
- CENSO AGROPECUÁRIO DE PERNAMBUCO 1995/1996. Rio de Janeiro: IBGE, n.12, 1998.
- CHIAVENATTO, I. *Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas*. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1998. v.2, 831p.
- OCB- Organização das Cooperativas Brasilieras (Brasília, DF). *Banco de dados*. Disponível: <http://www.ocb.org.br/estatisticas.htm>. Consultado em 18/10/1999.
- OLIVEIRA JÚNIOR, C.C. de. *A avaliação da eficiência empresarial das cooperativas*. 3. ed. Curitiba: OCEPAR, 1996. 79p.
- PINHO, D.B. *Economia e cooperativismo*. São Paulo: Ed. Saraiva, 1977. 177p.
- PINHO, D.B. A Empresa Cooperativa. In: PINHO.D.B *Administração de cooperativas*. São Paulo: CNPQ, 1982. v.3, p. 15-40.
- SILVA, E. S. *O Agronegócio cooperativo e o Fundo Constitucional de Desenvolvimento do Nordeste – FNE: análise das cooperativas financiadas ligadas ao setor pecuários em Pernambuco entre 1990 e 1998*. Recife: UFRPE, 2000. 201p. Tese Mestrado.
- ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 3, p-23-32, 1997.