

## Estudo de Caso

# COMIGO: *Network* e Desenvolvimento

Sigismundo Bialoskorski Neto  
Cláudio Antônio Pinheiro Machado Filho  
Acad. Daniel Marchi

PENSA  
OUTUBRO 2002



# SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS

## “Redes e Estratégias Compartilhadas”



“Uma industria de soja para onde não havia soja”

“Desenvolvimento genético de suínos para onde não havia suínos”

“Cooperação e empreendedorismo para onde não havia desenvolvimento”

### **Apresentação**

Ainda em viagem a Goiás, obtive a informação que o Presidente da COMIGO estaria em uma cerimônia de governo recebendo em nome da cooperativa um especial prêmio, isto é, a láurea para a 39ª empresa em volume de contribuição para o estado de Goiás.

Neste especial momento procurei analisar como foi a trajetória deste grupo de produtores rurais desbravadores do cerrado goiano que construíram não só o desenvolvimento desta região como também puderam crescer a ponto de se tornarem uma das maiores organizações do estado, responsáveis pelo desenvolvimento local como também de parcela expressiva da contribuição em impostos para o estado de Goiás.

Fui recebido, no dia seguinte, com muita simpatia pelo Sr. Antonio Chavaglia, que durante o percurso entre Goiânia e Rio Verde explanou a história da trajetória de uma das maiores cooperativas agropecuárias brasileiras – a COMIGO, sempre com um entusiasmo veemente permeado pela característica de um produtor rural de sucesso e o olhar perspicaz e profundo daquele que já recebeu o prêmio de líder empresarial pelo Jornal Gazeta Mercantil.

Quando chegamos a Rio Verde – GO percebi não só a efervescência das atividades agroindustriais do cerrado goiano, por onde estão presentes empresas como a Caramuru, Coinbra, ADM, Cargill, Perdigão, Bunge, Grupo Orsa, entre outras, como também identifiquei rapidamente a



## SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS “Redes e Estratégias Compartilhadas”



forte presença da COMIGO e a importância da cooperação para o desenvolvimento daquela região. Os números são evidentes, mais de R\$ 384 milhões de receitas geradas em 2001 por uma network de 4.126 produtores associados, ou seja, um faturamento médio de mais de R\$ 93 mil por associado, nada desprezível para uma região que apresenta um desenvolvimento considerado recente para o Brasil.

### **A COMIGO e o desenvolvimento do cerrado de Goiás**

A COMIGO – Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano Ltda, com sede em Rio Verde, atua em uma área extensa no Sudoeste do Estado de Goiás, que compreende vários municípios em uma área de 2,74 milhões de ha. Nos municípios de Acreúna, Indiara, Jandaia, Jataí, Montividiu, Paraúna, Santa Helena, Serranópolis, a cooperativa esta presente com suas estruturas.

Em 1974, em um posto de gasolina as margens da BR – 060, um grupo de produtores rurais com dificuldades de adquirir sacaria para o arroz e ainda com problemas de secagem e comercialização discutia a possibilidade de abrandar estas dificuldades por meio de uma organização cooperativa. Esta particular network de interesses foi formada por produtores que estavam dispostos a criar mecanismos mais favoráveis de comercialização mesmo que estes significassem uma transferência de poder de decisão da esfera particular para a nova organização. Assim, 67 produtores decidem por estruturar a organização e 31 destes, em 1975, subscrevem uma quota-parte equivalente a 4 mil dólares americanos da época. Em 1977 outros 19 produtores também subscrevem o capital completando então o quadro de 50 sócios fundadores.

A atividade da cooperativa se iniciou em 1976 com a abertura de uma loja de insumos em Rio Verde, complementada por um departamento de assistência técnica e pela aquisição de um terreno para a futura instalação de um parque agroindustrial.

Destaca-se o pioneirismo do Sr. Paulo Roberto primeiro presidente da cooperativa, que em uma época em que a cultura de soja estava ainda por se consolidar no Brasil, teve a visão estratégica de crescimento desta cultura no Sudoeste Goiano, planejando uma unidade agroindustrial de esmagamento com o intuito de evitar a venda da soja em grão e promover a agregação de valor ao produto.



## SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS “Redes e Estratégias Compartilhadas”



A cooperativa iniciou então um processo de crescimento, a network de produtores cresce a taxas expressivas passando de 67 produtores associados em 1976 para 721 cinco anos após, e 4233 vinte anos após a sua fundação.

Inicialmente, a cooperativa investe na infra-estrutura armazenadora e na difusão tecnológica para as culturas de grãos no cerrado, especialmente a soja. Em 1980 procede a primeira exportação para a Suíça, e já consolida a cultura na região.

A área de soja plantada nos municípios de Rio Verde, Montividiu e Jataí era de apenas 750 ha em 1975, no momento da implantação da cooperativa, com uma produtividade de apenas 1,49 t/ha. A área evoluiu para 42.180 ha em 1980, época da primeira exportação da cooperativa e início da planificação da unidade agroindustrial.

Em 1982 as obras industriais foram iniciadas, e em 1983 há a conclusão da fábrica de óleo de soja e de três armazéns graneleiros para servirem de suporte ao sistema. Nesta época a cooperativa já contava com mais de mil produtores rurais. Em 1985, segundo ano de funcionamento da indústria, a área plantada de soja já era de 148.000 ha já com uma produtividade de 1,68 t/ha. Deve-se ressaltar que atualmente, em 2001, a área de soja evoluiu para 489.000 ha com uma produtividade de 3,08 t/ha.

Como o parque industrial necessitava de lenha a cooperativa, em 1984 decide por implantar a COMIGO Florestal para a produção de madeira para as suas industriais, uma decisão de respeito ao meio ambiente e de crescimento horizontal que permite a sustentação da competitividade da cooperativa.

O processo de crescimento não se paralisa, ainda no ano de 1984 é inaugurada a sede própria e iniciada a construção da refinadora de óleo e da unidade de envasamento de óleo de soja, as atividades são ampliadas para a fabricação de sabão de forma a aproveitar a borra do refino de óleo.

Neste mesmo ano foi feito um convênio com a Empresa Goiana de Pesquisa Agropecuária para incentivar a pesquisa e o incremento no quadro de assistência técnica que também cresceu. Em 1985, já eram 14 agrônomos e 1.410 visitas a cooperados, ainda neste período os laboratórios de análise de solo e patologia animal iniciaram as suas atividades.



## SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS “Redes e Estratégias Compartilhadas”



Em 1987 ocorreu a incorporação da co-irmã Canja, e no ano seguinte a CREDI- RURAL COMIGO foi estruturada, com o seguinte missão: “Buscando o fortalecimento do ideal cooperativista na região, a COMIGO, a exemplo das cooperativas de produção rural do Sul do país, apóia, incentiva e fornece toda a estrutura para a criação da Cooperativa de Crédito Rural do Sudoeste Goiano Ltda.- CREDI-RURAL COMIGO, que inicia suas atividades em 1988.”

Assim a network de associados a cooperativa de produção ganhou mais um elemento de fundamental importância, a sua base financeira que possibilitou o fluxo de capitais no sistema. A network permitiu a formação de importantes elementos de incentivo ao desenvolvimento, condições de produção, processamento, comercialização, assistência técnica, geração de tecnologia própria, e impulso financeiro. Este desenvolvimento regional atraiu diversas empresas do Sistema Agroindustrial da Soja, tornando-se uma alavanca definitiva da economia local, entre os anos 80 e 90.

### **A COMIGO e a formação de uma Network**

Em 1996, um importante passo para o desenvolvimento da região e da cooperativa foi a aquisição de um misturador de adubos por solicitação dos cooperados, motivado pelos altos preços e pelo poder de barganha das empresas que comercializavam fertilizantes. Esta iniciativa apresenta um grande sucesso, evoluindo de 20 mil t de adubos entregues aos cooperados no primeiro ano, para cerca de 112 mil toneladas em 2001. A garantia de produção e de comercialização de adubos pela cooperativa foi um importante elemento de competitividade para a produção de soja local.

Em meados da década de 90, com a finalidade de desenvolver a agricultura local e mercado para os produtos oriundos do processamento da soja, a COMIGO inovou fomentando entre os produtores associados a atividade da suinocultura na região.

Inicialmente foi formada uma joint venture com a Dalland, empresa Holandesa, com o objetivo de instalar um pólo de desenvolvimento genético de suínos na região.

Esta atitude inicia uma importante fase, em que a cooperativa procura manter o seu foco no SAG-Soja mas acredita em formas diferentes de promover o desenvolvimento de seus associados, sem entretanto se envolver diretamente em outras atividades.



## SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS “Redes e Estratégias Compartilhadas”



Assim, após o esforço da formação da joint venture Dalland-COMIGO em 1995, a cooperativa continua atuando com a preocupação do desenvolvimento regional. Em 1996, a Comigo mobilizou os produtores rurais para reuniões diretamente com a Perdigão de forma a incentivar e atrair a instalação desta empresa em Rio Verde, o que acaba por ocorrer efetivamente em 2000. A Perdigão investiu em 2001 mais de R\$ 40 milhões no projeto Buritit em Rio Verde.

Deste modo ocorre a formação de uma importante rede onde uma parte desta é responsável pelo desenvolvimento genético para a produção de matrizes, a segunda incentiva a integração, e uma terceira ainda possibilita a colocação de rações, e por fim, a economia local é incrementada e assim o produtor rural tem acesso a alternativas de renda.

A Dalland- COMIGO fornece parte das fêmeas e dos machos para o Projeto Buritit da Perdigão, e como consequência os produtores associados à COMIGO participam de contratos de fornecimento com a Perdigão.

Em 2002 a COMIGO instala o Centro Tecnológico COMIGO – CTC que promove geração e difusão de tecnologia para o SAG da soja no Sudoeste de Goiás promovendo um “Agrishow” regional.

É importante salientar que este tipo de atividade não é realizado independentemente, mas sim por meio de parcerias importantes com empresas como a Pioneer/Dupont, Monsanto/Agrocere, Basf, Bayer, Aventis, Embrapa, entre outras. A cooperativa tem uma ação específica de articulação de uma rede onde cada um dos agentes tem interesses em comum, resguardados os seus interesses empresariais.

### **O Sudoeste de Goiás**

A região sudoeste do estado de Goiás é composta por 18 (dezoito) municípios<sup>1</sup>: A população total da região é de 344.377 habitantes, o que representa 7% da população total do estado. A cidade mais populosa é Rio Verde, com 116.552 habitantes.

---

<sup>1</sup> Aparecida do Rio Doce, Aporé, Caiapônia, Castelândia, Chapadão do Céu, Doverlândia, Jataí, Maurilândia, Mineiros, Montividiu, Palestina de Goiás, Perolândia, Portelândia, Rio Verde, Santa Helena de Goiás, Santa Rita do Araguaia, Santa Rita do Araguaia, Santo Antônio da Barra e Serranópolis



## SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS “Redes e Estratégias Compartilhadas”



Sua área total compreende 56.293,30 km<sup>2</sup>, e o meio físico em que a região está inserida é o cerrado, no Planalto Central Brasileiro. A região é banhada por duas importantes bacias hidrográficas, a do rio Araguaia e a do rio Paranaíba.

Segundo o IBGE, em 2000 o rendimento médio mensal do sudoeste de Goiás era de R\$ 355,64, e estava acima do rendimento médio do Centro-Oeste, que era de R\$ 291,30.

Economicamente, a região se caracteriza pela produção agrícola em larga escala, em particular algodão, arroz, milho e soja. O algodão herbáceo da região responde por 60,9% da produção do estado de Goiás (91.167 toneladas). O arroz da região colabora com 29,2% da produção estadual (92.096 toneladas). O milho, único grão produzido em todas as cidades da região, responde por 44,1% da produção estadual, o que equivale a 1.563.257 toneladas. A produção de soja da região é de 1.782.243 de toneladas, ou 43% do estado de Goiás (tabela 1 A -anexo).

### **A COMIGO hoje**

A Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano tem sua sede em Rio Verde, e seu quadro social contava em 31 de Dezembro de 2001 com 4.194 associados.

No período recente, de 2000 a 2001, o capital social integralizado apresentou um crescimento de 29,09% em reais e 8,78% em dólares americanos, mas o faturamento total da cooperativa apresentou uma redução de 4,37%. Pode-se observar esta evolução na Tabela 1.

Tabela 1 - Faturamento em US\$ 2000/2001

Discriminação	2000	2001	Participação 2001 %	var %
Soja e Derivados	70.859.312	80.945.171	50,1	14,2
Insumos	35.232.168	30.667.858	19,0	-12,9
Lojas/Peças	28.569.235	22.875.870	14,2	-19,9
Ração	8.234.802	8.056.731	5,0	-2,2
Milho	10.782.901	5.889.160	3,6	-45,4
Leite e Derivados	5.395.749	4.247.658	2,6	-21,3
Serviços	1.878.879	3.223.935	2,0	71,6
Algodão	4.560.163	2.536.424	1,6	-44,4



## SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS “Redes e Estratégias Compartilhadas”



Outros Produtos	2.276.883	2.245.352	1,4	-1,4
Arroz e Derivados	1.088.417	811.964	0,5	-25,4
<b>TOTAL US\$</b>	<b>168.880.512</b>	<b>161.502.128</b>	<b>100,0</b>	<b>-4,4</b>

FONTE: Relatório Anual COMIGO, 2001

Analisando-se o comportamento da produção de grãos da cooperativa, entre 2000 e 2001, em sacas de arroz, milho, soja, sorgo e feijão, destaca-se a redução de 45% da produção de arroz e de 60% da produção de sorgo. No entanto, a produção total de grãos apresentou um crescimento de aproximadamente 5%, atingindo 10.920.722 sacas no ano de 2001. Parte desse crescimento deve-se ao bom desempenho da soja, do milho e do feijão, com um aumento da produção de 13%, 13,5% e 50% respectivamente.

Os produtos industrializados apresentaram as seguintes taxas de crescimento: óleo refinado (30%), rações (34%), fertilizantes (-7%). A Tabela 2 apresenta a evolução do volume produzido pela Comigo.

Tabela 2 - Produção – COMIGO

	2000	2001	var %
Algodão (@)	838.054	1.496.902	78,6
Arroz (Sc 60 kg)	126.591	70.080	-44,6
Feijão (Sc 60 kg)	3.308	4.956	49,8
Fertilizantes (kg)	115.198.310	107.392.300	-6,7
Leite i. n. (litros)	22.754.280	21.040.569	-7,5
Milho (Sc 60 kg)	3.288.393	3.730.767	13,4
Óleo (kg)	32.665.600	42.372.996	29,7
Rações (kg)	46.886.770	62.906.450	34,2
Soja (Sc 60 kg)	5.905.218	6.669.808	12,9
Sorgo (Sc 60 kg)	1.099.973	445.111	-59,5

FONTE: Relatório Anual COMIGO, 2001

O perfil do associado é composto de 25,07% de produtores de até 50 ha, 18,63% de médios produtores de 50 a 100 ha em área, mas na sua maioria, de 56,29% de produtores grandes de mais de 100 ha em área. Com uma nítida concentração em Rio Verde.



## SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS “Redes e Estratégias Compartilhadas”



### O funcionamento da Network

Uma network pode ser entendida como uma rede de relações onde uma parte é dependente de recursos ou decisões controladas por uma outra parte da rede, em que podem ocorrer ganhos com as atividades e procedimentos em conjunto. Isto poderá ser entendido também na relação entre produtores ou em nível meso-econômico (entre empresas), como a co-operação para a eficiência competitiva. Desta forma podemos analisar a presença da COMIGO no Sudoeste de Goiás sob o foco da formação de duas networks importantes:

A primeira é a forma com que os produtores rurais promoveram a sua organização por meio de uma cooperativa. Assim, desde as reuniões iniciais a margem da BR-060 que deram início a cooperativa, cada um dos produtores rurais trocaram o nível inicial de total autonomia individual de decisão, quanto a forma e canal de comercialização, por um sistema flexível que induz os agentes econômicos a determinadas operações pelo processo de interferência no mercado. Em outras palavras, o sucesso competitivo ocorre pela formação de um “pool”, e a própria formação deste “pool” introduz um elemento importante onde cada um é dependente da atividade e da produção de outros.

A cooperativa então poderia ser considerada como uma rede de interesses formada por mais de 4000 produtores rurais associados, que estariam agindo em comum e com maior intensidade toda vez que o “pool” cooperativado estivesse presente no mercado, o que dependeria da atividade, da produção, e das transações de cada um dos membros.

O segundo foco de análise se dá entre firmas onde a cooperativa acaba por participar de uma network na condição de coordenação e articulação do processo. Isto ocorre na atividade suínos onde o Projeto Buritis da Perdigão é influenciado pelas atividades da joint venture Dalland-COMIGO. A cooperativa também garantiria assim não só uma fonte extra e alternativa de rendimento para o cooperado associado, como também um futuro mercado em expansão para a sua fábrica de ração com a colocação desta de forma competitiva na própria região de produção. Esta atitude cria um importante posicionamento para a cooperativa em um nicho de mercado incentivado por ela. Isto caracteriza mais uma vez uma relação de rede onde a joint venture inicial pode ter se constituído em uma atividade que pode ter contribuído para a atração da instalação da Perdigão na região.

A importância da formação de rede é clara na análise das possíveis razões pelas quais a cooperativa – que apresenta proporções econômicas grandes para a região mas muito pequenas para o mercado internacional de grãos - seria “tolerada” pelos outros players de mercado do SAG-Soja, ou



## SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS “Redes e Estratégias Compartilhadas”



seja, as grandes empresas transnacionais como ADM, Cargill, Dreyfus, entre outras, que estariam atuando desconfortavelmente em um mercado com preços sinalizados pela cooperativa.

A cooperativa é uma network que tem credibilidade do produtor rural por ser um “pool” de interesse do próprio produtor que em tese tende a dar preferência à assistência técnica da cooperativa, a balança de pesagem e os critérios de sua cooperativa, bem como o fertilizante de sua cooperativa cuja campanha de comercialização tem o slogan “A confiança faz a diferença – fertilizantes COMIGO”.

Esta situação é interessante para a cooperativa por que não só garante um faturamento importante, que é parte dos 18,9% faturados com insumos, como também na relação contratual chamada de “troca-troca” o que garante uma recepção mínima de soja para a cooperativa que pode ser travada em hedge cambial e operações de ACC - Adiantamento de Contratos de Cambio. Deve-se ressaltar que o restante da produção poderá ser transacionado com qualquer outro agente regional do SAG-Soja, garantindo a estes também uma produção marginal advinda dos produtores da cooperativa. Não há instrumento contratual que exija fidelidade entre o produtor e sua cooperativa, e esta quando existir será apenas como uma decorrência de relação ética e habitual.

Estimativas para 2001 mostram que ocorreu uma comercialização de 18,5 milhões de dólares com fertilizantes, e que a cooperativa comercializou cerca de 20,7 milhões de dólares com a soja, mas no entanto, o volume de adubo transacionado seria suficiente para 268 mil ha de grãos com uma produção estimada de 13,9 milhões de sacas, e a cooperativa transacionou apenas 4,2 milhões de sacos de grãos neste mesmo ano.

Assim o restante, se utilizado em grãos, foi possivelmente transacionado em parte com outras empresas do SAG-Soja o que seria uma externalidade importante, ou até poderia ser entendido também como uma network de produção de soja onde a função precípua da cooperativa seria de garantir as relações de contrato do tipo troca-troca o que seria benéfico e geraria para as transnacionais, uma quantidade significativa de sacas de grãos sem riscos.

A última característica importante da cooperativa como indutora desta rede é a função de coordenação da difusão, transferência e desenvolvimento de tecnologia para todo o SAG-Soja do Sudoeste de Goiás. A feira agropecuária, o “Agrishow” de Rio Verde, o convênio de pesquisa com a empresa pública, e a presença do CTC – Centro Tecnológico COMIGO, são elementos de fundamental



## SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS “Redes e Estratégias Compartilhadas”



importância para garantir competitividade e qualidade para a soja transacionada na cooperativa e fora da cooperativa com as empresas transnacionais.<sup>2</sup>

Por outro lado à visão da presidência da COMIGO é de que: “quanto maior o número de concorrentes e maior a competição de mercado melhor é para o cooperado pois terão melhores alternativas e oportunidades, bem como a cooperativa terá que ser também obrigatoriamente mais competitiva” assim, esta situação seria salutar para o desenvolvimento de toda a região.

O preço regional é sinalizado pelo preço COMIGO. Isto indica que o balizamento dado pela cooperativa é acompanhado pelas outras empresas no mercado, sendo o hedge da cooperativa, que é formado pelos valores da relação fertilizante/soja, um sinalizador de mercado favorável ao produtor e a todo sistema. Neste sentido, a COMIGO tem o desafio de se manter competitiva em um mercado de margens baixas, ao mesmo tempo em que oferece preços mais vantajosos aos seus cooperados.

A rede é estimulada como uma forma de promover o desenvolvimento e a garantia de renda para o associado. De outra forma, as grandes empresas do setor tem a compreensão de que a cooperativa é importante pelo seu nível de credibilidade, sua função de hedge nas operações de troca-troca e no desenvolvimento tecnológico para a manutenção da competitividade regional.

A função pública de coordenação e estímulo privado ao desenvolvimento somente seria possível de ser implementada dada à características de uma organização cooperativada, ou seja, uma network que apresenta externalidades econômicas positivas para toda a coletividade.

### Questões

1. É economicamente eficiente a cooperativa incentivar o desenvolvimento econômico e tecnológico, com recursos e trabalho de apenas 4.194 associados, mas que geram benefícios a todos os produtores do Sudoeste de Goiás?
2. A cooperativa não deveria competir de forma mais vigorosa no mercado e com seus concorrentes e assim assegurar, unicamente para a COMIGO, a produção de seu cooperado? Não seria arriscado, para o futuro, incentivar a entrada na região de outros players do SAG da Soja?

---

<sup>2</sup> Foram realizados 800 ensaios instalados no CTC em parcerias com empresas como a EMBRAPA, Aventis, Basf, Dupont, Monsanto/Agroceres, entre outras. Deste modo, os 3.980 atendimentos de assistência técnica, os 8480 atendimentos de



## SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS “Redes e Estratégias Compartilhadas”



3. A formação de uma network na área de suínos foi um avanço para a região, mas esta articulação não deveria privilegiar mais o associado da COMIGO? Por outro lado, o estabelecimento desta rede poderia tirar a cooperativa de seu foco de negócios?
4. Atualmente advoga-se que a fidelidade do cooperado é algo importante para a cooperativa, no caso COMIGO você acredita que esta fidelidade deveria ser incentivada? Porque? quais são as implicações para a performance da cooperativa?

### **Anexos**

---

agronomia, os 1608 laudos, os 439 planos técnicos, e os 11503 atendimentos de análises de fertilidade, ou na recomendação de adubos, corretivos e adubação foliar, a cooperados em 2001.

**Figura 1**

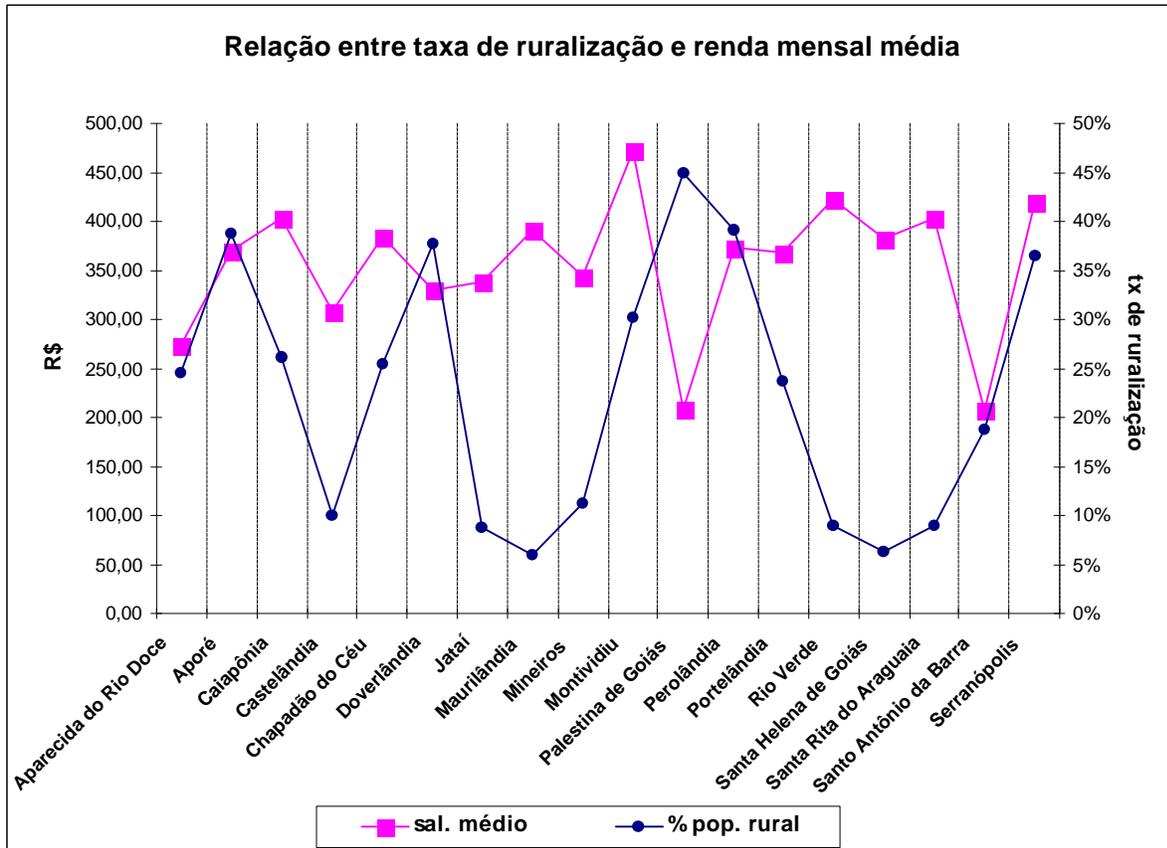
Mapa da região Sudoeste de Goiás, 16ª região administrativa do estado



Mapa extraído do *site* [www.CityBrazil.com.br](http://www.CityBrazil.com.br)

**Gráfico 1**

FONTE: Dados IBGE, elaboração própria



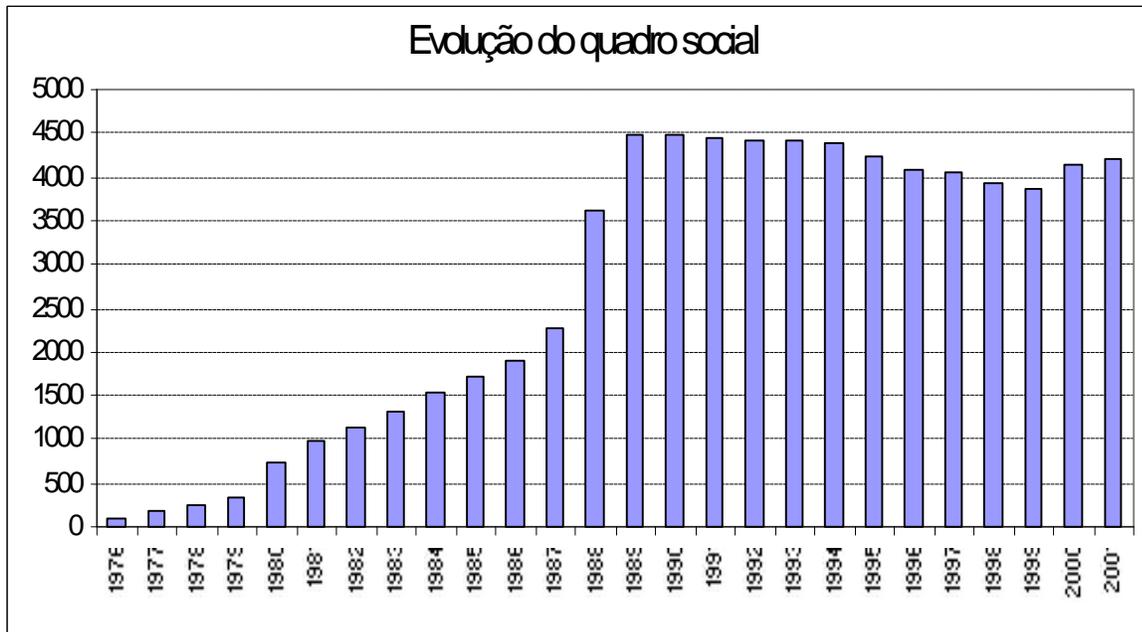


# SEMINÁRIOS PENSEA DE AGRONEGÓCIOS

## “Redes e Estratégias Compartilhadas”



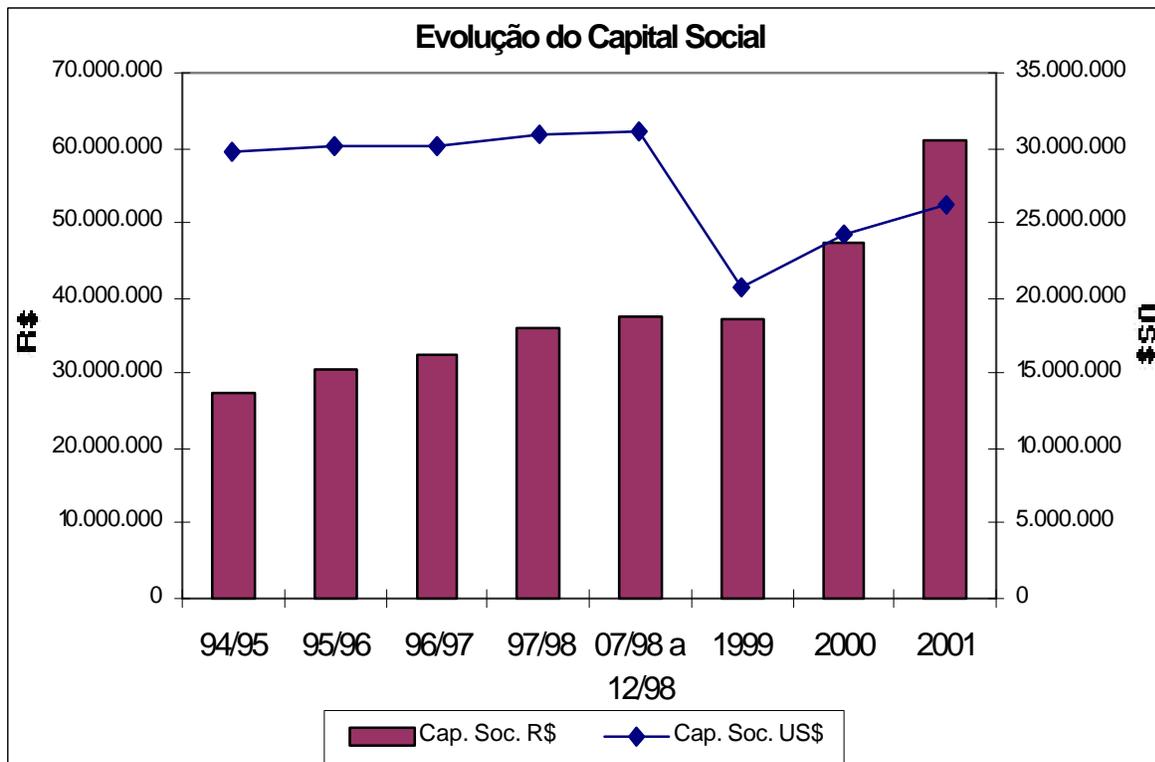
Grafico 2



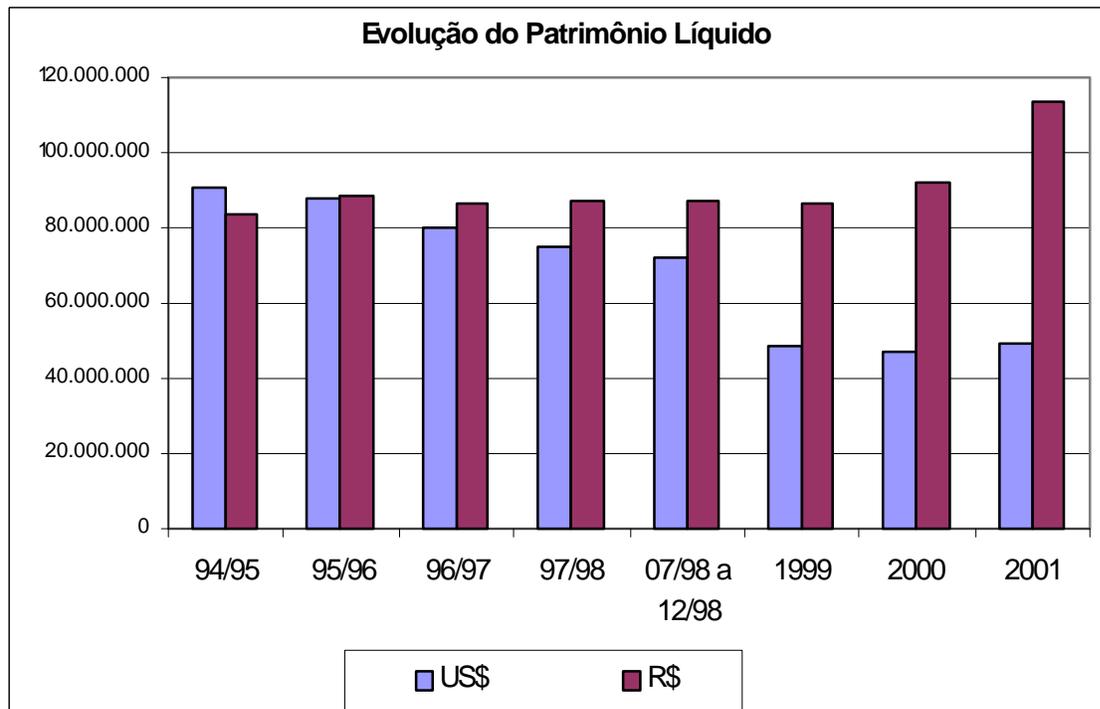
FONTE: Relatório Anual COMIGO, 2001

### Gráfico 3

FONTE: Relatório Anual COMIGO, 2001



**Grafico 4**



FONTE: Relatório Anual COMIGO, 2001



# SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS

## “Redes e Estratégias Compartilhadas”



### Anexos – Tabelas

Tabela 1-A

#### Principais produtos da Região Sudoeste de Goiás

	algodão herbáceo		arroz (casca)		milho (grão)		soja (grão)	
	quant. ton	rend. méd. kg/ha	quant. ton	Rend. méd. kg/ha	quant. ton	rend. méd. kg/ha	quant. ton	rend. méd. kg/ha
Aparecida do Rio Doce	0	0	141	1.500	960	4.800	0	0
Aporé	0	0	280	1.400	5.640	4.700	1.102	2.199
Caiapônia	0	0	11.520	1.600	40.830	3.550	94.500	2.700
Castelândia	1.760	2.200	150	1.500	5.120	4.654	3.300	2.200
Chapadão do Céu	27.324	2.700	20.395	2.099	314.278	6.479	152.742	2.519
Doverlândia	0	0	2.600	1.300	3.430	4.900	456	2.400
Jataí	150	1.500	12.540	3.916	382.259	3.916	390.570	2.820
Maurilândia	2.200	2.200	180	1.800	5.000	5.000	6.000	2.400
Mineiros	4.563	3.510	7.200	1.800	106.920	3.564	253.800	2.700
Montividiu	1.380	2.300	8.910	1.800	167.950	4.730	169.200	2.820
Palestina de Goiás	0	0	900	1.500	2.500	5.000	0	0
Perolândia	0	0	1.944	1.800	69.600	3.237	115.920	2.520
Portelândia	0	0	200	2.000	24.300	4.418	52.380	2.700
Rio Verde	14.720	2.300	19.440	1.800	230.700	4.806	437.100	2.820
Santa Helena de Goiás	36.870	2.168	0	0	112.200	5.100	56.000	2.800
Santa Rita do Araguaia	0	0	800	1.600	1.530	3.060	713	2.300
Santo Antônio da Barra	2.200	2.200	540	1.800	10.000	5.000	4.600	2.300
Serranópolis	0	0	4.356	1.980	53.040	3.138	43.860	2.580
<i>Total da região</i>	91.167		92.096		1.536.257		1.782.243	
<i>Total Goiás</i>	149.700		315.300		3.480.400		4.143.200	
<i>Part. relat. da região</i>	60,9%		29,2%		44,1%		43,0%	

FONTE: IBGE



# SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS

## “Redes e Estratégias Compartilhadas”



Tabela 2-A

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>			
Valores em Reais (R\$)			
<b>NOMENCLATURA</b>	31/12/99	31/12/00	31/12/01
<b>ATIVO</b>	161.699.702,71	209.825.815,08	238.333.183,16
CIRCULANTE	88.697.800,62	128.164.644,99	158.026.685,40
DISPONÍVEL	8.048.726,16	15.310.273,00	30.497.660,04
Caixa	478.897,54	220.669,41	117.166,20
Bancos c/ Movimento	649.947,02	2.450.069,39	2.391.037,48
Aplicações de Liquidez Imediata	6.919.881,60	12.639.534,20	27.898.456,36
VALORES A RECEBER	39.501.714,83	50.125.569,14	66.273.904,94
DEVEDORES PARA FUNCIONAMENTO	39.501.714,83	50.125.569,14	66.273.904,94
Cooperados c/ Corrente	28.974.853,00	38.007.467,35	49.455.613,33
Terceiros c/ Corrente	8.386.545,42	8.399.130,21	11.098.746,00
Outras Contas a Receber	1.808.500,67	821.049,63	549.392,38
Adiantamentos	595.150,70	405.429,51	1.653.255,95
Impostos e Encargos a Recuperar	617.424,36	377.947,00	244.115,12
(-) Provisão Desc. Ins/Consumo	(880.759,32)	(552.446,21)	(969.503,18)
Cheques Programados		2.666.991,65	4.242.284,92
ESTOQUES	40.954.140,00	62.519.333,80	60.687.541,83
DESPESAS EXERCÍCIO SEGUINTE	193.219,63	209.469,05	567.578,59
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	912.269,23	1.615.373,56	859.641,34
PERMANENTE	72.089.632,86	80.045.796,53	79.446.856,42
INVESTIMENTOS	1.196.521,28	1.094.798,28	2.162.576,28
Ações	4.187,49	4.187,49	4.187,49
Cotas de Capital	500.305,07	380.082,07	780.259,07
Incentivos Fiscais	441,46	441,46	441,46
Bens e Direitos	691.587,26	710.087,26	1.377.688,26
IMOBILIZADO	69.026.898,58	77.803.578,25	76.854.498,14
(-) DEPRECIACIONES ACUMULADAS	(66.049.508,32)	(70.348.797,57)	(74.059.984,26)
DIFERIDO	1.866.213,00	1.147.420,00	429.782,00

FONTE: Relatório Anual COMIGO, 2001



# SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS

## “Redes e Estratégias Compartilhadas”



Tabela 3-A

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>			
Valores em Reais (R\$)			
<b>NOMENCLATURA</b>	31/12/99	31/12/00	31/12/01
<b>PASSIVO</b>	161.699.702,71	209.825.815,08	238.333.183,16
CIRCULANTE	60.802.693,84	90.579.849,58	96.035.239,04
CREDORES P/ FUNCIONAMENTO	35.667.085,51	42.049.292,21	50.189.631,05
Fornecedores Prod.Fornec./Revenda	27.226.616,29	35.873.445,17	38.732.646,61
Outras Contas a Pagar	658.453,08	974.405,41	1.491.539,07
Provisão de Juros s/ Capital Social	2.005.497,85	n/d	n/d
Salários/Obrig. Sociais a Pagar	3.416.584,68	2.483.100,88	4.396.933,88
Impostos e Taxas a Recolher	202.780,61	115.326,90	994.124,97
Prov. Custos Vdas. Entregas Futuras	1.324.414,54	1.509.529,00	3.404.694,00
Encargos Retidos	212.280,10	257.825,22	109.114,95
Capital a Restituir	620.458,36	835.659,63	1.060.577,57
CREDORES P/ FINANCIAMENTO	25.135.608,33	48.530.557,37	45.845.607,99
Financiamentos P/ Investimento	386.197,59	1.093.319,15	976.400,41
Financiamento da Produção	n/d	9.540.576,43	6.728.958,37
Financiamentos Insumos/Consumos	24.425.554,60	35.750.843,07	35.065.560,04
Securitização	159.935,07	1.861.398,34	2.875.123,17
Financiamentos Prêmios Seguros	5.631,71	1.633,58	0,00
Financiamentos P/ Repasse	158.289,36	282.786,80	199.566,00
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	14.205.933,05	26.821.189,17	27.861.172,69
CREDORES P/ FUNCIONAMENTO	3.870.837,05	3.585.888,96	4.172.528,71
ICMS a Recolher (FOMENTAR)	107.184,79	58.710,85	86.436,15
Capital a Restituir	1.772.878,83	1.492.330,59	1.696.826,89
Contingências Fiscais	1.990.773,43	2.034.847,52	2.389.265,67
CREDORES P/ FINANCIAMENTO	10.335.096,00	23.235.300,21	23.688.643,98
Financiamentos P/ Investimentos	846.537,17	2.293.952,37	1.194.309,10
Securitização	9.251.124,64	7.706.937,55	7.975.854,54
Financiamentos P/ Repasse	237.434,19	307.227,70	136.079,04
Recoop	n/d	12.927.182,59	14.382.401,30
RESULTADOS DE EXERCÍCIOS FUTUROS	331.249,69	375.767,14	851.174,17
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	86.359.826,13	92.049.009,19	113.585.597,26
CAPITAL SOCIAL REALIZADO	37.195.703,16	47.248.611,93	60.993.101,12
Capital Integralizado	37.195.703,16	47.248.611,93	60.993.101,12
RESERVAS	47.942.268,59	43.049.455,35	48.490.077,84
Reservas de Capital	956.412,21	2.337.013,23	4.165.189,04
Reservas de Sobras	14.212.877,72	8.686.739,46	44.324.888,80
Reserva de Reavaliação	32.772.978,66	32.025.702,66	0,00
SOBRAS A DISPOSIÇÃO DA A.G.O	1.221.854,38	1.750.941,91	4.102.418,30

FONTE: Relatório Anual COMIGO, 2001



# SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS

## “Redes e Estratégias Compartilhadas”



Tabela 4-A

<b>Serviços Prestados - COMIGO</b>		
	<i>2000</i>	<i>2001</i>
Exame de Anemia Infecciosa Equina	979	1.097
Exame de Brucelose	3.521	6.003
Exame de Parasitologia	69	105
Exame Andrológico	320	335
Atendimento Clínico	8.033	9.614
Atendimento Cirúrgico	377	791
Atendimento Interno	1.899	10.698
Outros (Toque Retal, Coleta de Sangue etc)	24.995	32.564
Fabricação de Sal Mineral (sacas de 25 kg)	664.910	576.303
Adubo/Calcário/Foliar/Solos	9.061	11.503
Planos Técnicos	481	439
Laudos de Assistência Técnica	1.257	1.608
Assistência Técnica	2.820	3.981
Atendimento (Agronomia)	9.707	8.480

FONTE: Relatório Anual COMIGO, 2001