

2<sup>ª</sup>  
edição

# paraná COOPERATIVO

ano 6  
número 79  
2011

edição especial técnico e científico



## Desenvolvimento econômico e social

### Agropecuário

ALTERNATIVAS DE MANEJO ECONOMICAMENTE SUSTENTÁVEL DA RESERVA LEGAL NAS ÁREAS DOS COOPERADOS DA COOPERATIVA AGRÁRIA AGROINDUSTRIAL

Emerson Milla; Gustavo Küster; Harald Peci; Pauline K. Kuster; Sandra Remlinger

PRODUTOR ONLINE: ENDOMARKETING

Gilmar Heinzen; Lenir Jasper de Paula; Luciane Cristina Roessler da Cruz; Luiz Carlos Adami; Valderi Carlos Roessler

OS DESAFIOS DA SUCESSÃO FAMILIAR

Aparecido Antonio Rigobello; Aparecido Laertis Galli; Darci Mezzari; Edicarlos Grizotto de Oliveira; Luiz Antonio Della Valentina

DECISÕES DE INVESTIMENTOS E RISCOS NO AMBIENTE DE COOPERATIVAS

Edson Guilherme; Jorge Osawa

### Crédito

PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO DOS PROJETOS NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Ana Paula Corrêa; Luiz Fernando Woellner; Maria Otília Carneiro Bronislowski

### Saúde

UMA REFLEXÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS NAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ

Alex Kayser; Gilmar José da Silva Pinto; Liliane Carolina O. G. Dunetz; Luiz Augusto Tomczack; Maria Emilia Pereira Lima

parcerias



IDE

- cursos corporativos
- management
- online



# paraná ano 6 número 70 2011

# COOPERATIVO

edição especial 2 técnico e científico



Parcerias



IDE

- cursos corporativos
- management
- online

## OCEPAR

### Presidente

João Paulo Koslovski

### Diretores

José Aroldo Gallassini; Jorge Karl;  
Manfred Alfonso Dasenbrock;  
Orestes Barrozo Medeiros Pullin;  
Paulino Capelin Fachin; Renato  
José Beleze; Valter Vanzella; Alfredo  
Lang; Carlos Yoshio Murate; José  
Fernandes Jardim Júnior; Luiz  
Roberto Baggio; Marino Delgado;  
Renato João de Castro Greidanus;  
Ricardo Silvio Chapla

### Conselho Fiscal

**Titulares:** Miguel Rubens Tranin; Gaspar  
de Geus; Paulo Henrique Cariani

**Suplentes:** Antônio Sérgio de  
Oliveira; Valdir Luiz Ferst

### Superintendente

José Roberto Ricken

### Superintendente Adjunto

Nelson Costa

## SESCOOP/PR

### Presidente

João Paulo Koslovski

### Conselho Administrativo

**Titulares:** Jorge Karl; Jaime Basso;  
Soraya Galvão; Wilson Thiesen

**Suplentes:** Alvaro Jabur; Valter  
Vanzella; Prentice Baltazar Júnior;  
Renato Nóbile

### Conselho Fiscal

**Titulares:** Luiz Humberto de Souza  
Daniel; Edvino Schadeck; Amilton  
Pires Ribas

**Suplentes:** Luiz Roberto Baggio;  
Sebaldo Waclawosky, Marcos  
Antonio Primão

### Superintendente

José Roberto Ricken

## ISAE/FGV

### Superintendente

Norman de Paula Arruda Filho

### Diretor

Roberto Caneppele Pasinato

### Diretor de Negócios

Roberto Caneppele Pasinato

### Desenvolvimento de Produtos

Aneli Maria Martins da Silva

### Soluções Corporativas

Pedro Gonçalves Júnior

### Secretaria Acadêmica

Cristiana Moreira Thrun

### Conselho Editorial

**Sistema Ocepar:** João Paulo Koslovski, José Roberto Ricken, Nelson Costa, Leonardo Boesche, Gerson José Lauermann, Flávio Turra, Samuel Zanello Milléo Filho, Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann (coordenadora). **Isae/FGV:** Norman de Paula Arruda Filho, Roberto Caneppele Pasinato, Daniele Almeida Ribeiro (Programa Perspectivação), Simone Ribeiro Domorato, Jakelyne Colla Mota, Franciele Silva, Neumar Machado Albertoni, Grazielle Lima, Joice Lemes (revisora dos artigos), Aneli Maria Martins da Silva (coordenadora).

**Projeto gráfico:** O2 Design

As matérias são de total responsabilidade dos autores e estão sendo publicados com a prévia e expressa autorização dos mesmos.

**Endereço:** Av. Cândido de Abreu, 501, CEP 80530-000, Centro Cívico, Curitiba/PR

**Telefone:** 41 3200-1100

**Endereço eletrônico:** [ocepar@ocepar.org.br](mailto:ocepar@ocepar.org.br)

**Página eletrônica:** [www.ocepar.org.br](http://www.ocepar.org.br)

Paraná Cooperativo / Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná.

v.1, n. 1 (2004)- . Curitiba, Ocepar, 2004-

Mensal.

Irregular: Paraná Cooperativo Técnico e Científico : edição especial 1, a partir de v. 6, n. 62, 2010.

1. Cooperativismo – Periódicos. I. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. II. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Paraná. III. Instituto Superior de Administração e Economia.

CDD – 334

Neste ano de 2011 a Ocepar comemora quarenta anos num cenário no qual as cooperativas paranaenses representam praticamente 20% da movimentação econômica do Estado do Paraná e 30% das cooperativas brasileiras, oferecendo cerca de 1 milhão e 400 mil postos de trabalho e congregando 2 milhões e 300 mil paranaenses que se beneficiam direta e indiretamente dos serviços ofertados pelas cooperativas.

Num universo de 236 cooperativas dos mais diversos ramos, como o da agropecuária, consumo, crédito, educacional, habitacional, infraestrutura, mineral, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer, a Ocepar tem a missão de defender e fomentar o desenvolvimento do cooperativismo com ações e programas que visam fortalecer o trabalho das cooperativas, entre as quais merece destaque a estruturação do Sescop/PR.

Nos 10 anos de existência, o Sescop/PR tem se notabilizado pela excelência dos trabalhos na operacionalização do monitoramento das cooperativas, colaborando com a gestão das sociedades, desenvolvendo ferramentas de acompanhamento à da autogestão de todas as cooperativas registradas na Ocepar. O segundo objetivo do Sescop/PR é a operacionalização, organização e administração da formação, treinamento e especialização dos funcionários, cooperados e dirigentes de cooperativas, envolvendo também seus familiares em atividades de promoção social.

Nesta segunda edição especial do Paraná Cooperativo Técnico e Científico estão sendo publicados alguns artigos de alunos de cursos de pós-graduação realizados em parceria do Sescop/PR – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Paraná com o ISAE/FGV – Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas e cooperativas do Paraná.

Trata-se de bons trabalhos que apresentam pesquisas realizadas no âmbito de cooperativas, com considerações embasadas em referencial teórico e orientados por professores da academia, o que torna sua leitura interessante, podendo levar as cooperativas a aplicarem algumas das experiências. Este é o objetivo que embasa nossa publicação: divulgar trabalhos técnicos ou científicos da inteligência cooperativista paranaense que contribuam para o desenvolvimento das sociedades cooperativas.

João Paulo Koslovski  
Presidente do Sistema Ocepar

Principal ativo de uma organização, o saber é diretamente responsável pelo seu desempenho no mercado, e por isso, deve ser valorizado sempre. Dessa forma, vemos com orgulho a continuidade da importante iniciativa de registrar os melhores trabalhos desenvolvidos ao longo dos MBAs em andamento nos mais diferentes recantos do Estado do Paraná, onde a Ocepar-Sescoop/PR e o ISAE/FGV consolidam uma parceria estratégica de mais de 11 anos.

Vinculado ao Programa PerspectivAção – que remete à perspectiva de futuro com ação no presente - é possível ver como este processo contribuiu com o já elevado nível de gestão das cooperativas paranaenses, consolidando um exitoso modelo cuja performance serve de benchmarking para outros estados, e até mesmo para outros países.

A 2ª edição da revista “Paraná Cooperativo – Técnico e Científico” tem a função de disseminar o conhecimento produzido por gestores de cooperativas durante os programas de pós-graduação desenhados de acordo com as necessidades de cada uma dessas importantes organizações, criando modelos e soluções inovadores que contribuem para o desenvolvimento científico, tecnológico, social e econômico do Estado do Paraná.

Norman de Paula Arruda Filho  
Superintendente do ISAE/FGV

## 1 Agropecuário

---

ALTERNATIVAS DE MANEJO ECONOMICAMENTE SUSTENTÁVEL DA RESERVA LEGAL NAS ÁREAS DOS COOPERADOS DA COOPERATIVA AGRÁRIA AGROINDUSTRIAL  
Emerson Milla; Gustavo Küster; Harald Peci; Pauline K. Kuster; Sandra Remlinger .....06

2 PRODUTOR ONLINE: ENDOMARKETING  
Gilmar Heinzen; Lenir Jasper de Paula; Luciane Cristina Roessler da Cruz; Luiz Carlos Adami; Valderi Carlos Roessler .....20

3 OS DESAFIOS DA SUCESSÃO FAMILIAR  
Aparecido Antonio Rigobello; Aparecido Laertis Galli; Darci Mezzari; Edicarlos Grizotto de Oliveira; Luiz Antonio Della Valentina .....28

4 DECISÕES DE INVESTIMENTOS E RISCOS NO AMBIENTE DE COOPERATIVAS  
Edson Guilherme; Jorge Osawa.....46

## 5 Crédito

---

PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO DOS PROJETOS NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO  
Ana Paula Corrêa; Luiz Fernando Woellner; Maria Otilia Carneiro Bronislowski .....59

## 6 Saúde

---

UMA REFLEXÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS NAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ  
Alex Kayser; Gilmar José da Silva Pinto; Liliâne Carolina O. G. Dunetz; Luiz Augusto Tomczack; Maria Emília Pereira Lima .....68

---

# Alternativas de manejo economicamente sustentável da reserva legal nas áreas dos cooperados da Cooperativa Agrária Agroindustrial

- EMERSON MILLA
- GUSTAVO KÜSTER
- HARALD PECI
- PAULINE K. KUSTER
- SANDRA REMLINGER

## Resumo

O tema deste projeto, bem como seu objetivo principal é propor a utilização sustentável da área disponibilizada para a reserva legal nas áreas dos cooperados da Cooperativa Agrária Agroindustrial, com uma administração eficiente de recursos disponíveis. A exigência da prática da reserva florestal legal nas propriedades rurais brasileiras estabelece que todo produtor rural é obrigado a preservar 20% da área de sua propriedade quando situada na Região Sul do Brasil. Essa obrigação não é bem-vista pelos proprietários, pois aparentemente torna improdutiva uma parcela significativa de suas áreas. Assim, é importante a busca de meios para transformar a conservação da reserva florestal legal em atividade que traga benefícios diretos e indiretos aos proprietários rurais, tornando-a desejável, e não apenas uma área imobilizada.

**Palavras-chave:** Reserva legal, sustentabilidade, atividade rentável.

Orientador  
Prof. Denise O. Basgal

Cooperativa  
Agrária

Curso  
MBA Executivo em Gestão  
Estratégica e o Agronegócio



## 1. Introdução

O ato de empreender gera impacto em diversas variáveis: cria oportunidades, inovação, disponibiliza empregos, movimentada a economia, entre outros. A produção agropecuária é um empreendimento complexo, no qual os produtores enfrentam em todas as etapas do processo produtivo os riscos e as incertezas. Há uma busca, sem precedentes, por eficácia na administração do empreendimento rural, com o objetivo de torná-lo mais produtivo, competitivo e lucrativo.

De forma mais prática, o projeto que se têm em mãos busca colocar lado a lado o cumprimento legal e o uso sustentável da reserva legal na propriedade. O tema deste projeto, bem como seu objetivo principal é de propor a utilização sustentável da área disponibilizada para a reserva legal nas áreas dos cooperados da Cooperativa Agrária Agroindustrial, propondo uma administração eficiente de recursos disponíveis.

Primeiramente, será realizada a análise dos fatores e das razões que favorecem investir recursos nesse segmento, conforme justificado a seguir. Em seguida, torna-se necessário fundamentar tal propósito numa base teórica que disponibiliza os subsídios necessários para se elaborar, implementar e dar continuidade ao negócio viável.

De posse de tais elementos, parte-se para a prática, levantando informações coerentes e pertinentes ao assunto, realizando análises e cruzando informações.

Com cerca de 20% de sua população vivendo no meio rural, o Paraná possui quase 370 mil estabelecimentos rurais, os quais ocupam perto de 80% de seu território. São cultivados 55 mil quilômetros quadrados com lavouras, enquanto 67 mil quilômetros quadrados destinam-se às pastagens. Dessa forma, destacam-se as produções de milho, feijão, soja, trigo e aveia. São igualmente importantes as culturas de mandioca, ce-

vada, batata, erva-mate, seda, frango e suínos. Também são significativas as produções de toras e lenha dentro do contexto nacional. Por outro lado, a extração vegetal comercial é reduzida, excetuando-se os casos da erva-mate e pinhão, que assumem importância dentro da produção nacional. É importante destacar que a agropecuária e a silvicultura ocupam cerca de 81,9% do Paraná, abrangendo grande parte das regiões anteriormente cobertas por florestas nativas.

A exigência da prática da reserva florestal legal nas propriedades rurais brasileiras, instituída pela Lei Federal nº 7.803/89 e alterada pela Medida Provisória nº 2.166-67/01, que modificou a Lei Federal nº 4.771/65 (Código Florestal), estabelece que todo produtor rural é obrigado a preservar 20% da área de sua propriedade quando situada na Região Sul do Brasil. Além disso, precisa registrar essa disposição à margem da matrícula no cartório de registro de imóveis da comarca, caso contrário, ficará sujeito às sanções previstas na respectiva lei.

Essa obrigação não é bem-vista pelos proprietários, pois aparentemente torna improdutivo uma parcela significativa de suas áreas. Outro fator que dificulta a recuperação dessas áreas é o custo requerido para tal. Assim, é importante a busca de meios para transformar a conservação da reserva florestal legal em atividade que traga benefícios diretos e indiretos aos proprietários rurais, tornando-a desejável, e não apenas uma área imobilizada.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1 Reserva legal e áreas de proteção permanente

Áreas de preservação permanente são áreas que ocupam posições críticas do relevo, como faixas ao longo dos rios, topos de morros, ao

---

redor de nascentes e outras. Reserva legal é a área localizada no interior de uma propriedade ou posse rural, excetuada a de preservação permanente, necessária ao uso sustentável dos recursos, à conservação e reabilitação dos processos ecológicos, à conservação da biodiversidade e ao abrigo de proteção da fauna e flora nativas.

De acordo com Padilha (2005), até o final de 2002 foram averbadas cerca de 20 mil reservas legais no Estado, representando cerca de 5,4% do total de propriedades rurais paranaenses e englobando em torno de 5,0% da área total do Estado. Tais averbações ocorrem principalmente em grandes propriedades agrícolas ou de silvicultura industrial, cujas áreas de reserva florestal legal representam maior extensão. No caso das pequenas e médias propriedades, a situação mostra-se distinta. Os pequenos e médios proprietários, encarando a reserva florestal legal como “imobilização econômica” de parte de suas propriedades e aproveitando a falta de condições de fiscalização em que se encontram os órgãos ambientais, acabam evitando a averbação da reserva legal por entenderem que essa área seria perdida em termos de produtividade rural. A falta de informação e de assessoria técnica por parte dos órgãos ambientais e de extensão rural aos produtores contribui para a estagnação do processo.

É bom lembrar ainda que é possível explorar a área de reserva legal por meio de técnica de manejo sustentado de acordo com o Código Florestal, que bem administrada pode gerar lucro ao proprietário. Esse será o intuito deste Plano de Negócios.

Áreas de preservação permanente ocupam posições críticas do relevo, como faixas ao longo dos rios, topos de morros, ao redor de nascentes e outras. Já a reserva legal refere-se, no caso do Paraná, a 20% da superfície da propriedade onde o uso é condicionado ao manejo sustentável.

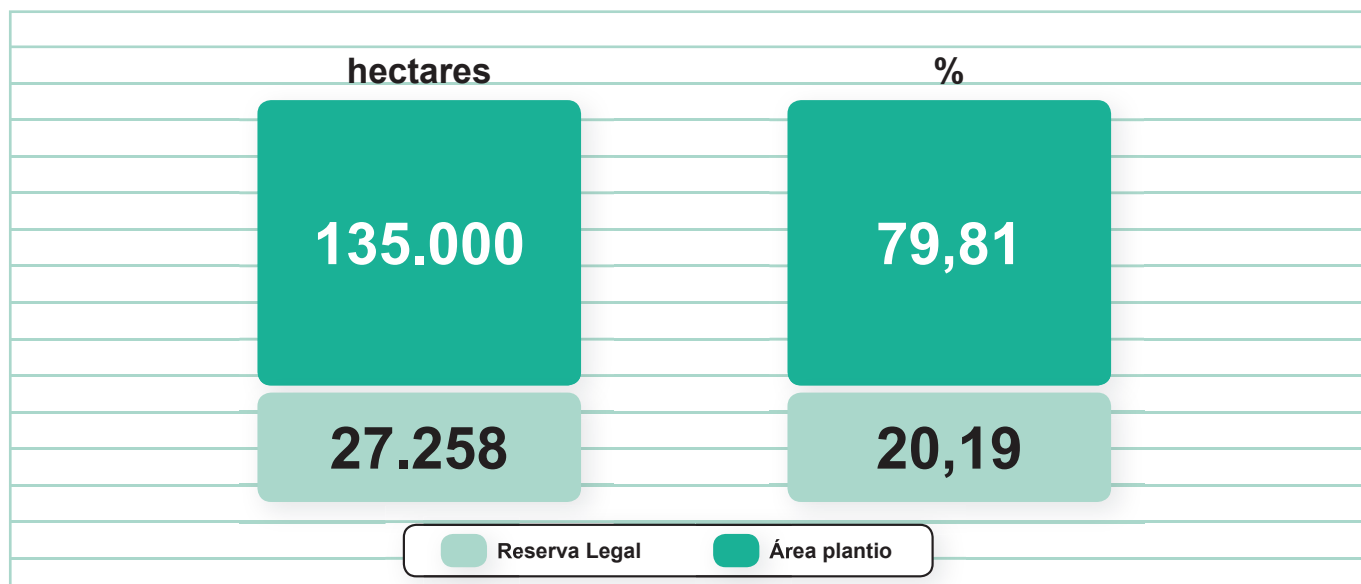
Em 1999, o Estado do Paraná criou o Sistema de Manutenção, Recuperação e Proteção da Reserva Florestal Legal e Áreas de Preservação Permanente (Sisleg). Este, um programa instituído por lei, oferece ao proprietário rural alternativas para solucionar o problema relacionado com a reserva legal.

Assim, além da possibilidade de alocar a reserva legal no próprio imóvel, o proprietário pode, atendidos alguns critérios, alocar a reserva legal em outro imóvel de sua propriedade, alocar a reserva legal em imóvel de terceiros e alocar a sua reserva legal em imóvel de reserva florestal legal coletiva pública ou coletiva privada.

Para a pequena propriedade, área com até 30 hectares, é possível somar a área de preservação permanente, mais árvores frutíferas, ornamentais e exóticas, no computo da reserva legal.

Ao analisarmos os gráficos a seguir, notamos que a Cooperativa Agrária Agroindustrial se enquadra na legislação vigente, em que é definida a necessidade de que 20% das áreas de cultivo sejam de reserva legal. Mas essa realidade não se repete quando analisamos os cooperados individualmente, pois como para alguns existe sobra de áreas de reserva, para outros há a falta para chegar aos 20%.

### Reserva legal X Área plantada



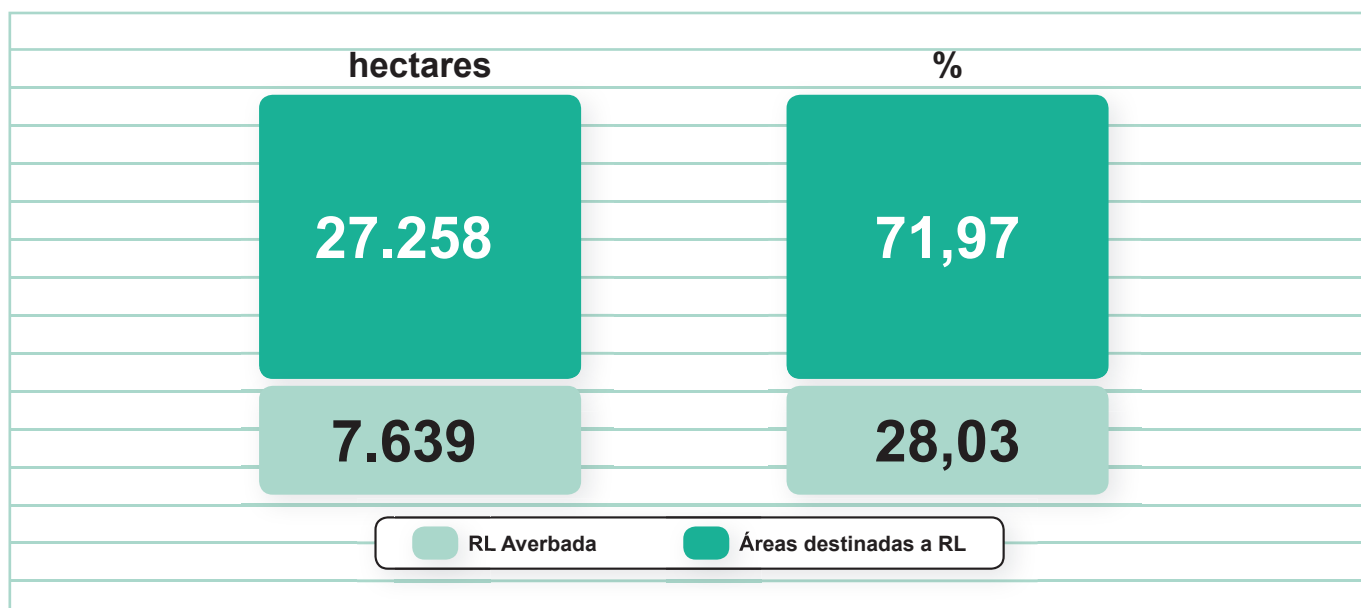
Fonte: Adriano Luiz Lodi Rissini, Laboratório de Geoprocessamento, Cooperativa Agrária Agroindustrial – os valores são estimativas, não refletindo 100% da realidade.

### 2.2 Áreas úmidas – banhados

Segundo a Resolução Conjunta IBAMA / SEMA / IAP nº 45, de 25 de setembro de 2007, uma área úmida que não estiver caracterizada como Área

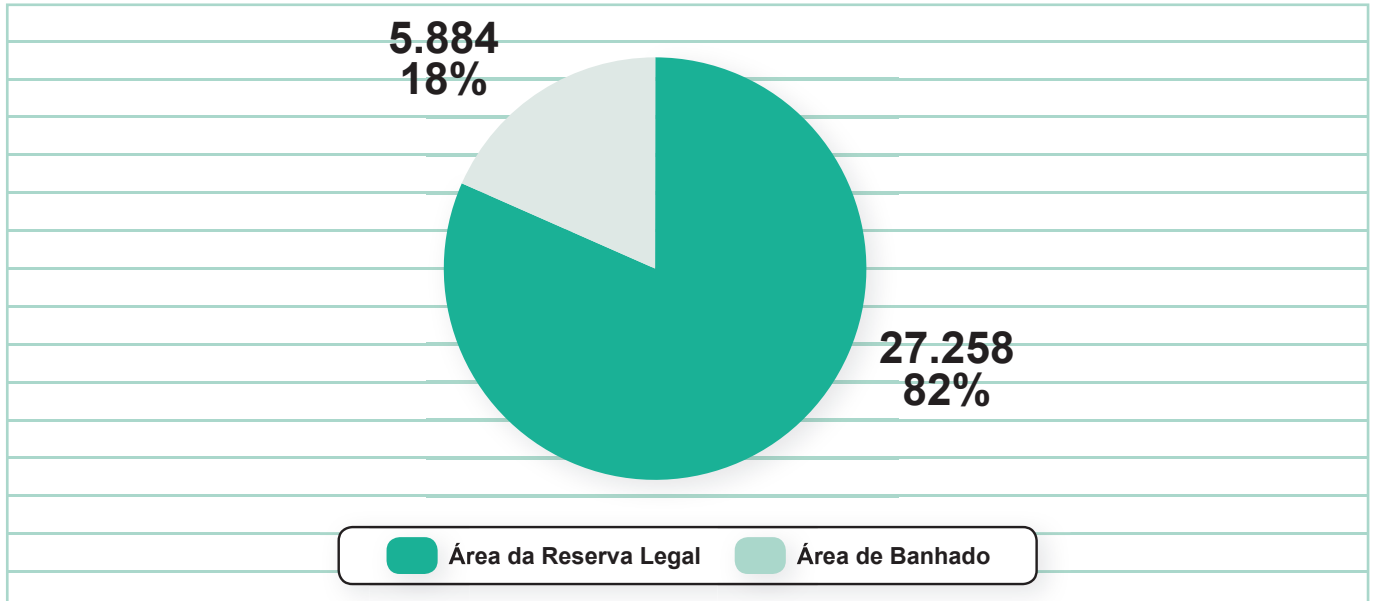
de Preservação Permanente (APP) poderá ser utilizada para complementar os 20% de cobertura florestal que cada propriedade deve ter, conforme o Código Florestal de 1965. Porém, após ser feito o registro, não mais poderão sofrer intervenções.

### Áreas de RL X RL averbada



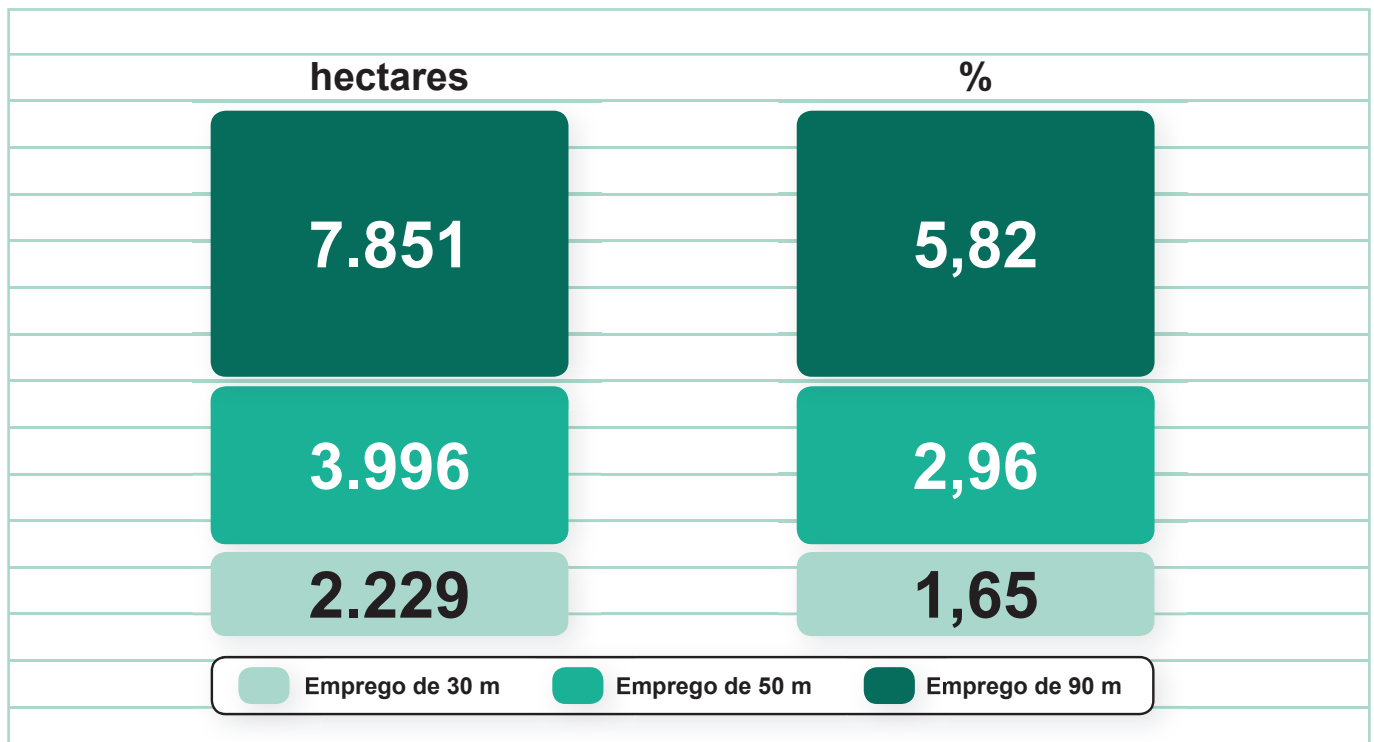
Fonte: Adriano Luiz Lodi Rissini, Laboratório de Geoprocessamento, Cooperativa Agrária Agroindustrial – os valores são estimativas, não refletindo 100% da realidade.

### Reserva Legal + APP de banhado (hectares e %)



Fonte: Adriano Luiz Lodi Rissini, Laboratório de Geoprocessamento, Cooperativa Agrária Agroindustrial – os valores são estimativas, não refletindo 100% da realidade.

### Impacto da APP de banhado nas áreas de agricultura dos cooperados da Agrária



Fonte: Adriano Luiz Lodi Rissini, Laboratório de Geoprocessamento, Cooperativa Agrária Agroindustrial – os valores são estimativas, não refletindo 100% da realidade.

## 2.3 Levantamento das áreas de reserva legal e proteção permanente dos cooperados da Cooperativa Agrária Agroindustrial

Estimativas de áreas destinadas à reserva legal (campos e matas)

- Áreas destinadas à reserva legal (campo e mata): 27.258 hectares.
- RL considerando a PP do banhado: 33.142 hectares.
- Reserva legal já averbada pelos cooperados: 7.639,36 hectares.

## 2.4 Exploração sustentável

Sustentabilidade é suprir as necessidades da geração presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprir as suas, segundo Brundtland (1987).

Para um empreendimento humano ser sustentável, precisa ter em vista quatro requisitos básicos. Tem de ser:

1. Ecologicamente correto: melhoria da conservação do solo, da água e do microclima para as plantas e animais, aumento da biodiversidade, redução dos impactos ambientais negativos locais e regionais e redução das pressões sobre as vegetações naturais remanescentes.
2. Economicamente viável: obtenção de produtos agrícolas e florestais na mesma área, redução das perdas na comercialização, redução dos custos de implementação e de manutenção florestal e aumento da renda líquida por unidade de área da propriedade.
3. Socialmente justo: melhoria da distribuição da mão de obra ao longo do ano, diversificação da produção, melhoria das condições de trabalho no meio rural e melhoria da qualidade de vida do produtor.

## 4. Culturalmente aceito.

O desenvolvimento sustentável não deve se ater apenas aos recursos florestais nativos, e sim, abranger a proteção ambiental como um todo. A sustentabilidade deve acompanhar o crescimento econômico, dando oportunidades iguais a todos sem privilegiar apenas pequenos grupos, protegendo os recursos naturais finitos e garantindo a sustentabilidade dos recursos naturais renováveis (PRONK & HAQ, 1992).

A produção sustentável em ecossistemas florestais tem como objetivo principal, segundo Davis (1966) alcançar o equilíbrio entre o crescimento e a colheita, em períodos anuais ou maiores.

Partindo dessas ideias e conceitos, e respeitando o Código Florestal vigente, sugerimos duas culturas possíveis de ser cultivadas dentro da reserva legal por se tratarem de espécies nativas e de ocorrência natural na região do Paraná. As duas espécies sugeridas para o manejo sustentável da reserva legal são: a erva-mate (*Ilex paraguariensis*) e a bracatinga (*Mimosa scabrella Benth*).

## 2.5 Cultivo da erva-mate

### 2.5.1 Importância socioeconômica e ambiental

A exploração da erva-mate (*Ilex paraguariensis*) constitui-se numa atividade agrícola de grande importância, devido às seguintes características:

a) Ambiental: quando plantada em curvas de nível, contribui no combate à erosão do solo.

b) Social: no Brasil é produzida em 180 mil propriedades rurais de 596 municípios, gerando mais de 710 mil empregos diretos constituindo-se numa das poucas opções de emprego e renda no meio rural, principalmente nos meses de junho, julho e agosto, época da concentração da poda (colheita).

c) Econômica: além de ser a principal atividade econômica de muitos produtores e municípios, rende diretamente mais de R\$175 milhões anuais.

A erva-mate é um dos sistemas mais característicos brasileiros, sendo explorada de forma nativa (na mata, em pastagens, com culturas anuais e adensada) e cultivada solteira ou em sistema agroflorestal com culturas anuais (feijão, milho, soja, mandioca, arroz, etc.), em consórcio com outras espécies florestais, com pastagem, fruticultura, etc.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2006, a produção brasileira foi de 233.360 toneladas de erva cancheada, estando concentrada nos Estados do Paraná (65,5%), Santa Catarina (17,9%) e Rio Grande do Sul (16,4%). Além do grande número de agricultores envolvidos na produção primária, para o processamento dessa produção existem 224 microempresas, 460 pequenas empresas e 66 médias/grandes empresas, totalizando 750 empresas no Brasil.

## 2.6 Cultivo da bracatinga

### 2.6.1 Importância socioeconômica e ambiental

A bracatinga (*Mimosa scabrella Benth*) é uma espécie florestal comum em submatas de pinhais na região Sul do Brasil, ocorre em áreas de devastação dos pinhais, principalmente no Paraná e Santa Catarina.

Pelas suas características, é usada para compensados e embalagens leves, também para obtenção de carvão vegetal e, mais recentemente, na fabricação de móveis.

A bracatinga também integra o sistema agroflorestal mais antigo e expressivo com ocorrência no centro-sul do Brasil, contando com aproximadamente 60 mil hectares em exploração nas pequenas e médias propriedades.

Sua relevância econômica e ambiental também é realçada pelos seguintes fatos:

- O Paraná ainda dispõe, segundo estimativas, de 5% de cobertura florestal.
- As regiões em que essa cobertura encontra-se acima de 20% da área total são o Parque Nacional de Iguaçu, no extremo oeste paranaense, e cinco municípios da Região Metropolitana de Curitiba, em que são cultivados os bracatingais.

O bracatingal permite uma renda diversificada ao proprietário pelo fato de contemplar mais de 100 espécies de usos diversificados, entre os quais se destacam: medicinais, apícolas, alimentação animal e como madeiras com várias aplicações (carvão, cabos de ferramentas, móveis, pontalotes e outros usos na construção civil) além de acobertar a produção de cogumelos comestíveis.

A bracatinga também é uma excelente espécie para a recuperação de áreas degradadas, tendo a capacidade de depositar até oito toneladas de material orgânico e 200 quilos de nitrogênio por hectare, possibilitando o início do processo sucessional arbóreo no qual se instalam mais de outras 60 espécies vegetais. A bracatinga constitui-se numa ótima espécie para essa finalidade, principalmente por associar-se com rizóbium e micorrizas arbusculares responsáveis pela absorção de nutrientes, especialmente o fósforo. Pelas suas características, já tem sido utilizada em recuperação de áreas submetidas à extração de bauxita, com excelentes resultados na sua recuperação.

Em princípio, a sua utilização principalmente como lenha não apresenta todas as potencialidades que sua madeira tem. Recentemente, a madeira de bracatinga, transformada em móveis, foi exportada para a Itália com grande qualidade e aceitação comercial.

## 3. Desenvolvimento prático

O Código Florestal atualmente vigente determina que 20% da superfície da propriedade seja des-

tinada à reserva legal e, como se busca na administração do empreendimento rural formas de torná-lo mais produtivo, competitivo e lucrativo, este Plano de Negócios sugere o manejo sustentável da área destinada à reserva legal.

Dentro da gama de possibilidades, o presente trabalho se restringirá à discussão de aspectos relacionados às plantações das espécies arbóreas nativas, erva-mate e a bracatinga, pelo fato do seu manejo e suas peculiaridades serem conhecidas, por existir um grande mercado consumidor para ambos os produtos na região e pelo baixo custo de implementação e manutenção.

### 3.1 Plano estratégico

O plano estratégico é a ferramenta gerencial para desenvolver as oportunidades de mercado a fim de ajustar os objetivos, experiências e recursos da propriedade.

O objetivo de fazer o manejo sustentável na reserva legal é de fazer de uma vasta área imobilizada uma atividade com alguma rentabilidade, respeitando o Código Florestal e a preservação do meio ambiente.

As culturas anuais da região (milho, soja, feijão, trigo e cevada) não exigem uma dedicação contínua e diária. Em épocas cíclicas de plantio e colheita, a dedicação é exclusiva, porém nos períodos de entressafra os funcionários permanecem mais tempo ociosos, apenas trabalhando na manutenção e preparação de maquinário.

No intuito de aproveitar estes recursos: vasta área, mão de obra disponível já remunerada, maquinário existente e tornar a propriedade mais competitiva e lucrativa, a implementação de uma plantação de bracatinga ou erva-mate torna-se um negócio interessante.

A atividade de exploração da erva-mate tem grande importância econômica na região. O cultivo centenário de erva-mate demanda a produção de mudas para atender propriedades rurais e industriais que buscam matéria-prima prioritariamente às indústrias de erva-mate para chimarrão e chá.

A cultura da erva-mate, segundo Croce e Nadal (1995), é uma das mais promissoras na busca de alternativas que maximizem a rentabilidade e, ao mesmo tempo, preservem e recuperem os recursos naturais, desde que praticada com um nível tecnológico adequado.

De acordo com Mazuchowski (2000), toda erva que esteja em condições de sombreamento parcial por outras espécies arbóreas, ou submetida a níveis de radiação solar parcial, desenvolverá uma matéria-prima que será transformada em produto comercial com padrão de bebida nativa ou sabor mais suave. As demandas industriais para esse tipo de erva acentuaram-se sobremaneira nos últimos anos, segundo o autor. A erva-mate também é fator estabilizador da renda familiar, já que é menos vulnerável às oscilações de clima e dos mercados que outros cultivos tradicionais, como feijão e milho.

A bracatinga é tradicionalmente explorada no Estado do Paraná e bem adaptada na região de Guarapuava. Seu cultivo dentro da propriedade se torna interessante devido a:

- Seu amplo aproveitamento como fonte energética (madeira) em caldeiras de diferentes indústrias, panificadoras, cerâmicas, secagem de grãos, etc.
- Sua utilização como material de construção
- Seu uso como fonte de fibras para a indústria de celulose.
- Suas flores constituirão uma importante fonte para a produção de mel. A bracatinga também contribui como fator de estabilidade social, pois gera renda com baixos riscos para seus produtores.

O manejo silvicultural da bracatinga é um dos mais simples. A cada sete anos, corta-se o povoamento e este se regenera pela germinação das sementes caídas no solo. Mais recentemente tem-se verificado uma tendência à regeneração pelos plantios via sementes ou mudas, como nas espécies normalmente usadas nos reflorestamentos.

### 3.2 Plano financeiro

O plano financeiro para a implementação de uma plantação de erva-mate ou de bracatinga em áreas destinadas à reserva legal se inicia com o levantamento dos custos detalhados pertinentes à atividade. O objetivo principal é quantificar os recursos necessários para a implementação e manutenção do empreendimento. A atividade deve ser economicamente viável, ou seja, o capital investido deve retornar corrigido ao fechamento de um ciclo da plantação (plantio até a colheita).

Vale considerar também que os retornos econômicos dos reflorestamentos são realizados em um tempo maior que os cultivos agrícolas anuais, no caso da erva-mate (três a quatro anos) e no caso da bracatinga (sete anos).

#### 3.2.1 Erva-mate

Segundo a Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento do Paraná (SEAB), Núcleo Regional de Guarapuava, o preço médio que o produtor recebe pela erva-mate (folha ao pé) é de R\$5,02 por arroba e de R\$6,32 por arroba quando já extraída.

Tabela 1 – Informações de plantio da erva-mate

Área	1 ha
Espaçamento	2,50 x 1,50 metros
Nº plantas/mudas	2.667
Plantio	Manual
Adubação	Adubação orgânica e NPK 10-20-10 (60 g por cova)
Formicida	Iscas no plantio
Colheita	A partir do 2º ano

Custo de plantio/mudas	
Funcionário	R\$ 15,50 por dia R\$ 186,00 por 4 dias de plantio com 3 funcionários
Mudas	R\$ 0,52 por muda R\$ 1.386,84 para 2.667 mudas
Receita	Estabiliza-se a partir do 9º ano 8 kg por planta em média/ano
Folha no pé/arroba	R\$ 5,02 no produtor
Receita/ha	R\$ 7.140,45

Obs:

- 3 funcionários conseguem plantar 800 mudas em 1 dia.
- 1 funcionário consegue plantar 260 mudas por dia.
- Salário mínimo rural de R\$ 465,00



**Tabela 2 – Custo de implantação de 1,0 hectare de erva-mate**

Descrição	Quantidade	Custo unitário (R\$)	Total (R\$)
Formicida iscas (1 kg)	2 kg	6	12,00
Mão de obra (homem/dia)	12 Hd	15,5	186,00
Mudas erva-mate (2,5m x 1,5m)	2.666	0,52/muda	1.386,32
Adubo químico (NPK= 60 g/cova)	160 kg/ha	1,20/kg	192,00
Adubo orgânico (1kg/cova)	2.666 kg/ha	0,18/kg	480,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 2.256,32</b>

**Tabela 3 – Custo, potencial produtivo e renda**

Idade	Custo (R\$/hectare)	Produção Arrobas/hectare	Produção (R\$/hectare)	Renda Anual (R\$/hectare)	Renda Acumulada (R\$/hectare)
ANO 1	2.256,32	0	0,00	-2.256,32	-2.256,32
ANO 2	186,00	45	225,90	39,90	-2.216,42
ANO 3	186,00	163	818,26	632,26	-1.584,16
ANO 4	186,00	430	2.158,60	1.972,60	388,44
ANO 5	186,00	489	2.453,78	2.267,78	2.656,22
ANO 6	186,00	889	4.461,78	4.275,78	6.931,99
ANO 7	186,00	1.151	5.777,52	5.591,52	12.523,51
ANO 8	186,00	1.413	7.093,26	6.907,26	19.430,77

Fontes:

[http://ambientes.ambientebrasil.com.br/florestal/silvicultura/silvicultura\\_da\\_erva-mate\\_\(ilex\\_paraguariensis\\_st.hilaire\).html](http://ambientes.ambientebrasil.com.br/florestal/silvicultura/silvicultura_da_erva-mate_(ilex_paraguariensis_st.hilaire).html)

<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Erva-mate/CultivodaErvaMate/index.htm>

<http://www.unijui.edu.br/content/view/4075/3674/lang,iso-8859-1/>

<http://www.seab.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=129>

**Tabela 4 – Informações de plantio da bracatinga**

<b>Área</b>	<b>1 hectare</b>
<b>Espaçamento</b>	1,50 x 1,50 ou 1,00 x 1,00 metros
<b>Sementes por cova</b>	4
<b>Covas</b>	10.000 a 14.000
<b>Sobrevivência/covas</b>	3.000 a 5.000 plantas
<b>Nº plantas mudas</b>	4.000
<b>Plantio</b>	Manual ou matraca
<b>Adubação</b>	21 a 36 g de P2O5 fósforo por planta Responde, mas não necessário
<b>Formicida</b>	Iscas no plantio
<b>Colheita/Corte</b>	6 a 8 anos
<b>Custo de plantio/mudas</b>	
<b>Funcionário</b>	R\$ 15,50 por dia R\$ 232,50 por 5 dias de plantio com 3 funcionários
<b>Mudas</b>	R\$ 0,10 por muda R\$ 400,00 para 4.000 mudas
<b>Custo de plantio/sementes</b>	
<b>Funcionário</b>	R\$ 15,50 por dia R\$ 604,50 por 13 dias de plantio com 3 funcionários
<b>Sementes/kg</b>	R\$ 65,00, aproximadamente 89.500 sementes
<b>Receita</b>	Variável, de 150 a 200 estéreos por hectare
<b>Lenha / m3 em pé</b>	R\$20,80 no produtor
<b>Receita/ha</b>	R\$3.120,00 a R\$4.160,00

Obs:

- Cada 1 kg de frutos consegue-se 130 g de sementes, ou 11.636 sementes.
- 3 funcionários conseguem plantar 800 mudas em 1 dia.
- 1 funcionário consegue plantar 260 mudas por dia.
- Salário mínimo rural é igual a R\$ 465,00.
- Cálculo do valor comercial: (Ahrens, 1981).

$$V = 0,3879 \cdot d^2 \cdot h$$

d = diâmetro.

h = altura.

**Tabela 5 – Custo de implantação de 1,0 hectare de bracatinga**

Descrição	Quantidade	Custo unitário (R\$)	Total (R\$)
Formicida Iscas (1 kg)	2 kg	6	12,00
Mão de obra (homem/dia)	15 Hd	15,5	232,50
Mudas bracatinga (1,5m x 1,5m)	4.000	0,10/muda	400,00
Adubo químico (NPK= 36 g/cova)	144 kg/ha	0,45/kg	64,80
<b>Total</b>			<b>R\$ 709,30</b>

**Tabela 6 – Custo, potencial produtivo e renda**

Custo, Potencial de Produção e Renda da cultura de bracatinga					
Idade	Custo (R\$/hectare)	Produção M <sup>3</sup> /hectare	Produção (R\$/hectare)	Renda Anual (R\$/hectare)	Renda Acumulada (R\$/hectare)
ANO 1	709,30	0	0,00	-709,30	-709,30
ANO 2	232,50	0	0,00	-232,50	-941,80
ANO 3		0	0,00	0,00	-941,80
ANO 4		0	0,00	0,00	-941,80
ANO 5		0	0,00	0,00	-941,80
ANO 6		0	0,00	0,00	-941,80
ANO 7		200	4.160,00	4.160,00	3.218,20

Fontes:

<http://www.ipef.br/identificacao/mimosa.scabrella.asp>

[http://ambientes.ambientebrasil.com.br/florestal/silvicultura/silvicultura\\_da\\_bracatinga\\_\(mimosa\\_scabrella\\_bentham\).html](http://ambientes.ambientebrasil.com.br/florestal/silvicultura/silvicultura_da_bracatinga_(mimosa_scabrella_bentham).html)

<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Bracatinga/CultivodaBracatinga/index.htm>

<http://www.seab.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=129>

---

### 3.2.2 Bracatinga

Segundo a SEAB, Núcleo Regional de Guapuva, o preço médio recebido pelo produtor pela bracatinga em pé na propriedade (lenha) é de R\$20,80 por metro cúbico.

## 4. Resultados e discussão

O objetivo não é comparar a rentabilidade da erva-mate com a bracatinga, e sim demonstrar a rentabilidade que cada variedade pode apresentar dentro de seu ciclo.

Observando os custos de implementação de cada espécie, verificamos que, para a plantação de erva-mate, o investimento inicial é razoavelmente mais alto que no caso da bracatinga, porém já a partir do segundo ano, é possível explorar e obter alguma receita, que vai aumentando gradativamente de acordo com o crescimento da planta. O investimento mais alto está na aquisição de mudas e nas primeiras adubações. Mas, como é uma árvore de longevidade, esse investimento em mudas não é frequente.

Já, na plantação de bracatinga, o investimento inicial é muito mais baixo, porém só no sétimo ano é possível ter alguma receita. Após os cortes da bracatinga, é possível que ocorra o rebrotamento ou a germinação das sementes, diminuindo os gastos com mudas para uma nova plantação.

Como o objetivo principal é o manejo economicamente sustentável da reserva legal, os dados apresentados mostram a viabilidade desse empreendimento nas propriedades dos cooperados da Cooperativa Agrária Agroindustrial.

## 5. Conclusão

A exigência da reserva legal dentro das propriedades rurais não deve ser vista apenas como uma área economicamente imobilizada, e sim uma oportunidade de negócio. A propriedade pode se tornar mais lucrativa e competitiva ao investir nesse manejo sustentável da reserva legal. Os benefícios vão muito além dos resultados financeiros, pois gera-se um comprometimento com preservação da biodiversidade. É uma ideia amplamente difundida e bem-aceita por todos, tornando-se um diferencial para a propriedade que implementa essa filosofia.

Entre as vantagens diretas (ecológicas, econômicas e sociais) do manejo sustentável da reserva legal, podemos citar a redução do desmatamento, a abertura de novos mercados, a diversificação da renda do produtor rural e a geração de novos empregos.

A erva-mate é uma espécie florestal que pode competir com a bracatinga. Seu desempenho econômico é excelente em função das condições de mercado vigentes. Essa essência, além de ser um substituto potencial, também poderá ser uma atividade complementar à bracatinga na exploração da pequena propriedade, visto que as finalidades de uso dessas duas espécies são diferentes.

Por serem atividades de riscos relativamente baixos, pouco onerosas, de silvicultura relativamente simples e estrategicamente interessante dentro do contexto nacional, é importante que as autoridades responsáveis pela política florestal viabilizem a reserva legal, permitindo a continuidade do manejo sustentável e incentivando tais práticas com incentivos fiscais.

---

## Referências

BLUM, C. T.; OLIVEIRA, R. de F. **Reserva florestal legal no Paraná: alternativas de recuperação e utilização sustentável.** 2004.

CROCE, D.M.; NADAL, R. **Viabilidade técnico-econômica de sistemas de produção de erva-mate consorciadas com culturas anuais.** In: BIOLOGIA E CULTURA NO CONE SUL, 1995, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1995. p. 47-53.

DAVIS, R. P. **Forest management: regulation and valuation.** 2.ed. New York: McGraw-Hill, 1966. 519 p.

EMBRAPA. **Florestas cultivo da bracatinga.** Disponível em: <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Bracatinga/CultivodaBracatinga/apresentacao.htm>. Acesso: abril 2009.

EMBRAPA. **Florestas cultivo da erva-mate.** Disponível em: <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Erva-mate/CultivodaErvaMate/apresentacao.htm>. Acesso: março 2009.

PADILHA, João Batista; BERGER, Ricardo. **O impacto da reserva legal florestal sobre a agropecuária paranaense, em um ambiente de risco.** Revista da FAE, Curitiba, v. 8, n. 1, pag. 51 – 68, jan/jun, 2005.

PRONK, J.; HAQ, M. **The Hague Report – Sustainable development: from concept to action.** New York: UNDP - United Nations Development Programme, 1992. 32 p.

---

# Produtor Online: endomarketing

- GILMAR HEINZEN
- LENIR JASPER DE PAULA
- LUCIANE CRISTINA ROESSLER DA CRUZ
- LUIZ CARLOS ADAMI
- VALDERI CARLOS ROESSLER

## Resumo

Este projeto surgiu da idéia de disponibilizar opções de fazer consultas/operações pelo site da Copacol de forma que os produtores possam ter acesso as suas informações ou fazer transações com a Cooperativa sem precisar sair de casa. Se a internet veio para ficar e já é amplamente usada pelas empresas para estreitar relacionamentos e facilitar a comunicação, é interessante que a Copacol utilize o seu site para ganhar maior confiança, despertar o interesse e facilitar a vida dos agricultores. Atualmente a necessidade dos usuários de internet que pensam em operar através da rede se resume em: comodidade, alternativas de negociações, otimização do tempo e privacidade. Esta proposta se justifica considerando a necessidade da empresa estar em constante evolução tecnológica, acompanhando as tendências do mercado, bem como pela necessidade de atender cada vez melhor o público envolvido, em especial os produtores, que são ao mesmo tempo associados, fornecedores e clientes.

**Palavras-chave:** Produtor online; internet; web (world wide web); portal corporativo; segurança da informação.

**Orientador**  
Prof. Denise O. Basgal

**Cooperativa**  
Copacol

**Curso**  
MBA Executivo em Gestão  
Estratégica e o Agronegócio

## 1. Introdução

Considerando a crescente utilização da internet, este trabalho visa apresentar um projeto denominado “Produtor Online”, onde a proposta é disponibilizar ferramentas para os associados ou até mesmo não associados que operam com a Copacol – Cooperativa Agroindustrial Consolata poderem fazer consultas ou operações pela internet.

Como nos relacionamentos pessoais, fidelidade não se compra, se conquista a longo prazo através de atitudes que transmitam confiança, respeito, cuidado, atenção e carinho com o outro. E fidelização é um processo contínuo de conquista da lealdade, porque nenhum cliente é fiel de vez em quando, nem para sempre.

O projeto visa adequar o site da Copacol, tendo uma página específica para o produtor, facilitando o acesso a informações pelos produtores, possibilitando a interatividade entre a Copacol x Produtor.

Como o associado da Copacol tem a expectativa de ter este serviço disponível, evidenciou-se a oportunidade de oferecer este atendimento, podendo até atendê-los além da expectativa; e a necessidade de melhorias e da evolução tecnológica deve ser constante, seja para manter ou conquistar novos clientes.

Para desenvolver o projeto, a Copacol conta com uma equipe composta por profissionais preparados na área de Tecnologia da Informação (TI) existente, possuindo experiência em negócios de tecnologia. Porém para a disponibilização dessas ferramentas via web (*world wide web*) pode-se necessitar de consultoria pontual para auxílio, principalmente na parte de segurança requerida.

Algumas cooperativas da região já disponibilizam aos seus associados a possibilidade de fazerem suas consultas via site e esta é uma tendência das empresas, ou seja, cada vez mais possibilitar informações e facilidades a seus

stakeholders. A proposta deste projeto procura justamente ocupar esse espaço e oferecer uma alternativa de expansão do canal de relacionamento com os produtores, em especial os associados.

Quanto à divulgação dessa ferramenta, será utilizado o programa de rádio, a revista da Copacol e uma chamada no próprio portal, o que será suficiente para atrair os associados de forma rápida, pois estes já anseiam pela disponibilização dessas ferramentas.

A implantação das ferramentas previstas no portal, dentro dos planos e condições preestabelecidos, resultará em um empreendimento de maior acessibilidade e serviços disponíveis aos cooperados. O projeto não visa diretamente o retorno financeiro. O maior retorno será a satisfação dos produtores em poderem acessar as suas informações ou fazerem operações sem sair de casa, possibilitando a obtenção de ganhos através da análise das informações no tempo e momento certo.

## 2. Produtor online

Uma das principais preocupações é a obtenção de um produto de fácil compreensão e utilização pelos associados, com especial atenção à velocidade de acesso, tendo o mínimo de passos possível, visando à economia de tempo. Nesse sentido, o layout do site deve atender a estes requisitos. Deve também existir uma explicação clara do funcionamento das ferramentas para ajudar a compreensão dos dados pelos usuários, localizado em destaque na parte superior do site.

A idéia é o site ter uma página voltada somente para o produtor, onde este facilmente encontrará um *menu* com todas as opções de consulta ou operações disponíveis para utilização.

O projeto se subdivide em consultas e transações que possibilitarão ao produtor ter mais faci-

lidades para analisar seus negócios.

No quesito consulta, sugere-se:

- a) consulta da produção entregue: permitir ao produtor consultar a sua produção depositada na Cooperativa, podendo visualizar os dados contidos em cada romaneio;
- b) consulta de notas fiscais: permitir a consulta das notas fiscais de insumos adquiridos na Copacol. Dessa maneira o produtor poderá realizar um controle ainda maior dos produtos utilizados para o cultivo da sua lavoura, tendo informações dos valores e vencimentos das notas fiscais;
- c) consulta de débitos: disponibilizar a consulta dos débitos junto cooperativa, permitindo analisar qual o desconto concedido, caso o mesmo seja pago antes da data de vencimento;
- d) consulta de programação de entrega de ração; permitir a consulta da programação das datas de entrega de rações aos produtores de aves, suínos e peixes;
- e) consulta de alojamento / retirada de aves: disponibilizar a consulta da data e horário de alojamento ou retirada das aves, permitindo ao produtor ter uma informação antecipada para poder se programar melhor nas atividades necessárias antes do alojamento ou da retirada das aves.

As opções de transações possibilitarão aos cooperados a transmissão de dados ou negociações com a Cooperativa:

- a) pedido de ração: possibilitar ao produtor fazer o pedido de ração pelo sistema, integrando os dados com o processo que é responsável pela programação de envio de ração;
- b) digitação do peso e mortalidade aos 35 dias: permitir o lançamento do peso e mortalidade das aves aos 35 dias de idade, informação essa necessária para a programação do abate das aves;
- c) opção de venda: possibilitar ao produtor

fazer opções de venda pelo portal. Esta modalidade é para atender o produtor quando o mesmo quer deixar uma opção de venda por um valor superior ao preço do dia. Nesta opção a Copacol poderia também divulgar modalidades de comercialização que são disponibilizadas aos produtores;

- d) fixação: permitir ao produtor fazer a venda de seus produtos depositados, atualizando os saldos e contas envolvidas;
- e) transferência de produtos: permitir a transferência de produtos da matrícula de um produtor para outro, conforme negociações entre as partes;
- f) planilhas de controle de custos x produtividade: disponibilizar uma planilha em excel, para auxiliar o produtor com os lançamentos das despesas e receitas da cultura a fim de facilitar a apuração dos gastos com o cultivo da lavoura e verificar a rentabilidade obtida a cada safra.

O público-alvo da página “Produtor Online” serão os associados e não sócios. Através de uma pesquisa realizada com os associados identificou-se que a maioria dos entrevistados possui computador e que os mesmos estão habituados com o uso da internet, utilizando-o principalmente para fazer compras, operações com bancos e consultas diversas; que a frequência de acesso ao site da Copacol poderia ser maior se o site oferecesse mais opções e assuntos de interesse do produtor. Apareceram também várias sugestões de melhorias que na opinião dos produtores deixariam o site mais atrativo e com serviços disponíveis para facilitar a rotina dos mesmos.

Atualmente a necessidade dos usuários de internet que pensam em operar através da rede se resume basicamente em: comodidade, alternativas de negociações, otimização do tempo e privacidade. Através da página “Produtor Online”, os resultados esperados para o produtor serão:

1. melhorias no acesso as informações relati-



- vas às atividades do produtor;
- 2. melhorias na gestão destas informações, com agilidade na tomada de decisão;
- 3. modernização do processo Copacol x produtor;
- 4. redução de custos e tempo de deslocamento, principalmente na safra, dias de chuva

- ou viagem;
- 5. ampliação dos canais de comunicação/informação;
- 6. aumento do nível de satisfação dos associados;
- 7. redução de custos com ligações telefônicas e deslocamentos.

### 3. Análise Swot

Tabela 1 – Análise SWOT

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<p>Pessoal com conhecimento de TI; algumas ferramentas já desenvolvidas em Java, o que poderá facilitar a disponibilização de algumas opções; serviço que gera satisfação e bem estar.</p>	<p>Pouca experiência em disponibilização de ferramentas via web; indefinição sobre a necessidade de consultoria.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<p>Novo serviço; modernização do processo Copacol x produtor; ampliação dos canais de comunicação e informação; possibilidade de parcerias.</p>	<p>Segurança das informações e operações; atualização do site.</p>

Para combater as fraquezas e ameaças, é recomendável que o projeto tenha uma equipe preparada para fazer uma análise criteriosa dos serviços a serem disponibilizados, verificando:

1. a necessidade de consultoria na disponibilização de serviços via web;
2. quais mecanismos de segurança requeridos;
3. atualização das ferramentas no site.

As questões citadas acima dependerão da ferramenta a ser utilizada e das operações a serem disponibilizadas. Caso seja utilizado o sistema existente na Copacol e que oferece a ferramenta para web, a segurança já está contemplada e provavelmente poderá ser utilizada.

A princípio, apenas para as operações de “fixação” e “transferência de propriedade” teriam que ser definidos mecanismos internos para garantir maior segurança.

Uma alternativa seria dividir o projeto em duas etapas, ou seja: primeiro disponibilizar as opções de consultas e operações que a princípio requerem menor dispêndio de desenvolvimento e menor preocupação com segurança; em um segundo momento desenvolver a parte de fixação e transferência de propriedade, que requer maior preocupação com mecanismos de segurança.

O risco referente ao negócio “Produtor Online” se resume à segurança das informações e operações realizadas. Atualmente a Copacol possui

---

a garantia que seu sistema não seja invadido, mas é incerto se somente esse sistema de segurança seja suficiente para este processo.

O desenvolvimento das ferramentas que envolvem o projeto “Produtor Online” será feito por pessoal interno, do próprio departamento de TI – Tecnologia da Informação da Copacol.

Se forem implementadas todas as opções, provavelmente existirá a necessidade da contratação de consultoria, para dar suporte na disponibilização de ferramentas via web e análise da segurança requerida.

## 4. Conclusão

Nos tempos atuais a informação destaca-se como grande diferencial para as tomadas de decisões assertivas. A tecnologia da informação se apresenta neste cenário de oportunidades como apoio, através do uso de técnicas e ferramentas para definição e elaboração de sistemas, processando informações, bem como ferramentas que agilizam as operações e facilitam a vida.

Se a internet veio para ficar, sendo amplamente usada pelas empresas para estreitar relacionamentos e facilitar a comunicação, é interessante que a Copacol utilize o seu site para ganhar mais confiança, despertar o interesse e facilitar a vida dos produtores.

A implementação do projeto “Produtor On-line”, possibilitará aos associados maior agilidade e facilidade nas operações de acordo com as características de suas atividades, bem como, amplo acesso às informações de seus interesses e conseqüentemente um aumento do nível de satisfação em relação aos serviços prestados pela cooperativa. Isso demonstra que a Copacol acompanha a constante evolução tecnológica em prol do seu quadro social, confirmando ainda mais a sua visão que é ser referência como uma das melhores cooperativas agroindustriais brasileiras.

A implantação deste projeto não tem investimento alto, é viável e o maior ganho será a satisfação, bem estar e comodidade dos produtores.

## APÊNDICE ENDOMARKETING

***Luciane Cristina Roessler da Cruz***

“Endo” vem do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”, sendo assim, endomarketing quer dizer “marketing para dentro”. É toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos.

Endomarketing ou marketing interno tem se tornado uma ferramenta de extrema importância para as organizações. A razão de tal importância é porque se constituiu em um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar todas as pessoas que trabalham na empresa na implementação e operacionalização de ações mercadológicas. O principal benefício que se busca é o fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, inserindo a noção de que todos são clientes de todos, também dentro da empresa. O endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto/serviço e o colaborador. Isto significa tornar o colaborador um aliado, fomentando a idéia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da empresa.

O avanço da tecnologia da informação está gerando uma série de oportunidades que influenciam fortemente as estratégias mercadológicas das empresas. Sendo assim, o profissional de marketing tem a grande possibilidade de aproveitar os recursos da área de Tecnologia da Informação (TI), uma grande aliada nesse cenário. Entre outras coisas, sua utilização adequada permitirá oferecer produtos e serviços customizados e até mesmo personalizados, consolidando o relacio-

namento comercial com os clientes e fortalecendo a lealdade à marca.

Atualmente o mercado está cada vez mais competitivo e os clientes cada vez mais exigentes e, para manter a fidelidade desse cliente o gestor deve estar atento aos sinais do mercado e utilizar eficiente e eficazmente as diversas ferramentas de marketing.

O endomarketing pode ser realizado utilizando as seguintes ferramentas:

- mídia eletrônica (intranet, vídeos, teleconferência);
- publicações internas (revistas internas, jornais, boletins informativos);
- publicações oficiais (relatórios financeiros anuais, balanço social);
- comunicação informal;
- quadros murais;
- eventos internos (reuniões, comemorações em geral, ações de integração funcional).

Um bom exemplo de endomarketing é verificado na Copacol – Cooperativa Agroindustrial Consolata, em Cafelândia no Paraná, onde o público interno possui uma composição especial, ou seja, é formado por associados e colaboradores, onde cada público compreende necessidades distintas, as quais são supridas com uma comunicação direcionada, mais específica e explícita do que normalmente acontece em empresas privadas. Esta composição especial do público interno se dá pelo seguinte: - o público interno “associados” é formado pelos cooperados, os quais são em determinados momentos, fornecedores, clientes, consumidores e por fim acionistas (donos), o que os torna um público interno com necessidades distintas; o público interno “colaboradores” é o mesmo público encontrado nas demais empresas.

Na Copacol, um dos objetivos do endomarketing é promover junto ao cliente externo a construção da credibilidade da sua imagem, contando com a integração do público interno (colaboradores e associados) neste processo.

Na área de comunicação e com a aplicação do endomarketing, é realizada constantemente a seguinte pergunta: o público interno está feliz? E essa resposta é perceptível através da reação desse público frente às campanhas de comunicação da empresa, nas pesquisas de clima organizacional, entre outros recursos. A comunicação interna propõe às pessoas a se sentirem mais felizes, satisfeitas em seu ambiente de trabalho, considerando que muitas vezes a comunicação interna obtém como resposta informações que vem auxiliar os gestores na tomada de decisões, assim como em empresas particulares.

A Copacol utiliza com maior evidência as seguintes ferramentas de comunicação: programa de rádio - associados (diário); Revista Copacol Associados (bimestral); Revista Copacol Colaboradores (bimestral); Relatório do Conselho de Administração e Balanço Social (anual); *releases* para a imprensa (semanal); *clippings* de notícias (diário); atualização site – rádio, preços agrícolas e notícias (diário); *folders*, manuais, cartazes (diário); atendimento à imprensa (contratos com veículos de comunicação); apoio na elaboração de discursos, cerimoniais, entrevistas; fotos e coberturas de eventos (diário); *email* corporativo (diário); *outdoors* (quinzenal – venda espaços); brindes aos associados, colaboradores e clientes da cooperativa ; anúncios institucionais e apoio ao marketing de produtos (artes); padronização do uso da logomarca (gerenciamento da marca); padronização uniformes; *banners* institucionais; cartazes, panfletos, livro de receitas; apoio em eventos promovidos pela Copacol; elaboração de artes institucionais; elaboração de campanhas, como por exemplo, o propósito estratégico GPS 2.5.25.

O endomarketing é indispensável para qualquer empresa que deseja obter sucesso em seus negócios, pois integra técnicas de marketing e conceitos do Departamento de Gestão de Pessoas onde essas duas áreas se complementam através da comunicação entre si e também dos eventos.

Muitas das ações realizadas na Copacol são desenvolvidas pelo Departamento de Gestão de Pessoas, que atende diretamente os colaboradores, e pela Assessoria de Cooperativismo, que está ligada aos associados, mas o resultado dessas ações são refletidas no endomarketing, como podemos ver nos exemplos citados abaixo.

Aos colaboradores, o endomarketing é utilizado através das seguintes ferramentas:

1. palestras, treinamentos, cursos: focando em assuntos específicos ou abrangentes de acordo com a necessidade, utilizando espaços para a divulgação de determinadas informações relacionadas a cooperativa;
2. revista “Copacol Colaborador” que é bimestral: onde são publicadas matérias de interesse do público interno, enfatizando os principais acontecimentos do período, bem como, divulgando resultados de projetos em andamento;
3. intranet, correio eletrônico: para divulgação de informações, oportunidades de crescimento, entre outras informações necessárias.

Para os associados e público em geral, o endomarketing atua através das seguintes ferramentas:

1. comitês educativos: formado por lideranças das comunidades que se reúnem periodicamente para tratar de assuntos de interesse dos associados, desempenho da cooperativa, informações do agronegócio, entre outros, contando com a participação da Diretoria Executiva;
2. revista “Copacol” editada a cada dois meses, reunindo informações relacionadas aos negócios dos associados, englobando informações da cooperativa de uma maneira geral;
3. programa de rádio de dez minutos veiculado de segundas as sextas-feiras, nas rádios da região de atuação da Copacol, levando informações da agricultura, agronegócio,

previsão do tempo, alojamento e retirada de aves, entrevistas, palavra do presidente e avisos em geral;

4. anualmente no aniversário da Copacol, é realizada uma missa aberta aos colaboradores, associados e comunidade em geral nas principais unidades da cooperativa, fortalecendo a integração entre associados e cooperativa;
5. a cada 5 anos, também no aniversário da Copacol são realizados campeonatos esportivos envolvendo os associados juntamente com sua família, com o objetivo de uma maior integração entre os mesmos, desenvolvendo cada vez mais a filosofia do cooperativismo.

O endomarketing também é usado pela cooperativa junto aos grupos femininos, formados por mulheres associadas, esposas e filhas de associados, onde são realizadas as seguintes atividades:

1. reuniões periódicas: de cunho organizacional de cada grupo, objetivando a autonomia dos mesmos com apoio da Assessoria de Cooperativismo, levando informações sobre a cooperativa que normalmente eram tratadas somente junto ao público masculino e enfatizando constantemente a filosofia do cooperativismo;
2. palestras dos mais diversos temas, envolvendo assuntos ligados a saúde da mulher, informações do agronegócio de forma geral, informações relativas ao desempenho da cooperativa, entre outros;
3. cursos e viagens técnicas, visando aprimorar os conhecimentos das participantes ou mesmo desenvolvendo novas habilidades, contribuindo para o aumento do nível cultural e da auto-estima.

Preocupando-se com a sucessão familiar nas atividades agropecuárias, há também o Grupo de Jovens o “Cooperjovem”, composto por filhos e filhas de associados orientados pelo Departamento

mento de Assessoria de Cooperativismo, enfatizando os princípios cooperativistas, preparando futuros associados atuantes e comprometidos com a cooperativa.

E ainda pensando no jovem, mais especificamente em sua preparação profissional para o futuro, a Copacol tem o programa Jovem Aprendiz, sob a responsabilidade do Departamento de Gestão de Pessoas, aberta aos filhos de colaboradores, de associados e também à comunidade, com um percentual específico para cada público, entre 15 e 16 anos e que estejam estudando. Cada turma tem duração de 02 anos e nesse período o jovem aprendiz atua em duas áreas distintas, para obtenção de conhecimento e com isso facilitar a decisão quanto à sua profissionalização.

Tudo isso é realizado visando o bem estar das pessoas, tanto colaboradores quanto associados juntamente com seus familiares, fazendo com que esses se sintam parte integrante da cooperativa, fortalecendo a lealdade, fidelidade, confiança e segurança depositada na mesma, tornando ainda mais consistentes os valores da Copacol.

Com este bom exemplo em uma cooperativa, que é diferente das organizações privadas, fica evidente a importância e necessidade do entendimento, aplicação e efetiva utilização do endomarketing nas empresas, de forma que o público interno possa se comprometer com as estratégias, objetivos e metas de cada organização, proporcionando maiores e melhores resultados para a sustentabilidade, tanto dos colaboradores/associados, como também das próprias organizações, no mercado globalizado e cada vez mais competitivo.

## Referências

ABNT NBR/IEC 27001. **Tecnologia da Informação - Técnicas de Segurança – Sistema de**

**gestão de segurança da informação** – requisitos. 1. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.

BEKIN, Saul F. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

**COMUNICAÇÃO INTERATIVA**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunicacao Interativa](http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunicacao_Interativa)>. Acesso: 21 abril 2010.

CYRINEU TERRA, José Cláudio. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio, 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

**INTERNET**, disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Internet>>. Acesso: 14 fevereiro 2010.

**INVESTIMENTO DAS EMPRESAS NA INTERNET**. Disponível em: <[http://www.e-commerce.org.br/artigos/empresas\\_internet.php](http://www.e-commerce.org.br/artigos/empresas_internet.php)>. Acesso: 14 fev 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA, Miguel Ferreira. **Apostila de Gestão de Marketing**. MBA em Gestão Estratégica e o Agromercado.

**MARKETING**, disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing>,. Acesso: 14 fev 2010.

**SAP NETWEAVER**. Disponível em: <<http://www.sap.com/brazil/platform/netweaver/index.epx>>. Acesso em: 23 abril 2010.

SILVESTRI, Eduardo (2007), **Segurança da Informação**. Disponível em: <<http://www.eduardosilvestri.com.br/site/index.asp>>. Acesso: 20 fevereiro 2010.

---

# Os desafios da sucessão familiar

- APARECIDO ANTONIO RIGOBELLO
- APARECIDO LAERTIS GALLI
- DARCI MEZZARI
- EDICARLOS GRIZOTTO DE OLIVEIRA
- LUIZ ANTONIO DELLA VALENTINA

## Resumo

Este trabalho teve por objetivo apresentar um estudo sobre os problemas envolvidos na sucessão familiar dentro de uma empresa, tendo como parâmetro o agronegócio na agricultura familiar. Dessa forma, durante o ano de 2010, realizou-se uma pesquisa sobre os desafios envolvidos no agronegócio, que precisa passar por diferentes gerações. Foram detectados como pontos cruciais nesse dilema os motivos que levam os jovens a abandonar o campo e as consequências causadas por esse fenômeno, bem como os aspectos econômicos, políticos e sociais que contribuem para os agricultores migrarem para os centros urbanos. Descreve-se também sobre os problemas existentes na estrutura das propriedades, das relações familiares e na falta de gestão nas propriedades rurais. Essa revisão literária foi constatada na prática, quando se aplicou o modelo de diagnóstico Swot nas propriedades de Jesuítas e Formosa do Oeste<sup>1</sup>, que fazem parte do campo de abrangência da Cooperativa Copacol. Em seguida, foi aplicada uma pesquisa com uma amostra dos filhos de produtores das mesmas cidades sobre os motivos que os levam a abandonar o campo. As duas ferramentas permitiram a constatação de que a sucessão familiar é um problema detectado na análise da administração das propriedades, sobretudo porque os jovens não querem mais ficar no campo. A confrontação dos dados gerou três possibilidades para lidar com a sucessão familiar: a possibilidade de vender a propriedade, a possibilidade de diversificar os negócios (produtos de produção) e o arrendamento. Essas medidas precisam ser cogitadas no agronegócio quando as propriedades precisarem ser repassadas a novas gerações.

**Palavras-chave:** Abandono do campo, estrutura, propriedade familiar, sucessão familiar.

Orientador  
Denise O. Basgal

Cooperativa  
Copacol

Curso  
MBA em Gestão Estratégica e  
o Agronegócio

<sup>1</sup> As duas cidades que fizeram parte da pesquisa são os locais onde os aplicadores dela residem.

## 1. Introdução

A sucessão familiar é um dilema na administração das empresas. No agronegócio, isso também acontece, com a soma de fatores peculiares. Na passagem de uma geração para outra, pode-se perder a essência do trabalho na agricultura familiar, devido ao êxodo rural, seja dos jovens ou dos próprios pais que vão para a cidade em busca de novas possibilidades.

Existe uma relação entre a propriedade e a família que precisa ser percebida na gestão da agricultura familiar. Todavia, para compreender essa delicada questão, é preciso contemplar aspectos relacionados à família, à continuidade da atividade, à estrutura física das propriedades e à convivência familiar, no intuito de sugerir algumas ações de melhoria no contexto desses problemas.

Pensando nesse conflito, o presente estudo organizou uma pesquisa nos municípios de abrangência da Cooperativa Copacol, sobre a sucessão familiar em propriedades caracterizadas pela agricultura familiar. O estudo desenvolveu-se em 2010, como requisito para a especialização em Agronegócio do curso de MBA em Gestão Estratégica e o Agronegócio<sup>2</sup>.

O relato aqui apresentado demonstra as etapas da pesquisa e suas conclusões. Primeiro, apresenta-se a revisão da literatura sobre o êxodo rural, a gestão do agronegócio e a agricultura familiar. Em seguida, apresenta-se o modelo Swot, utilizado para analisar a situação das propriedades observadas, quanto à sua gestão, onde se detectou a sucessão familiar como um dos pontos a serem transpostos. Depois, demonstra-se o resultado da entrevista realizada com uma amostra de filhos de agricultores dos mesmos municípios, que apresenta os motivos pelos quais os jovens não querem mais ficar no campo, o que impacta diretamente no desafio da sucessão familiar.

Por fim, são apresentadas algumas considerações que servem para a reflexão desse fenômeno em todos os setores administrativos.

## 2. A sucessão familiar na esfera do campo e do agronegócio

Os problemas da sucessão familiar nas propriedades rurais têm a mesma fonte dos problemas que envolvem a agricultura e o agronegócio. Um deles é o êxodo rural.

Segundo Froehlich e Rauber (2009, p. 4), “a urbanização e a modernização da agricultura foram as principais propulsoras do êxodo rural no caso brasileiro”. Também Camarano e Abramovay (1999) apontam que o êxodo rural apresenta-se de duas formas: a masculinização e o envelhecimento da população rural. E isso é observado nas pequenas comunidades, como a de Formosa do Oeste e Jesuítas.

Nota-se que as causas do êxodo rural envolvem muitas políticas públicas governamentais, que não foram capazes de dar condições necessárias aos agricultores para permanecer no meio de origem.

“Até que ponto o meio rural pode ser um espaço propício na construção da cidadania e de condições de vida capazes de promover a integração econômica e a emancipação social das populações que aí vivem? A resposta a essa questão supõe, antes de tudo, que se abandone a ideia conservadora de que é necessário ‘fixar o homem ao campo’. O êxodo predominantemente jovem mostra, ao contrário, que o campo se abre cada vez mais para o contato com as cidades. Resta saber se essa abertura dará lugar a laços construtivos e interativos ou se levará à desagregação do tecido social existente hoje no meio rural.” (CAMARANO; ABRAMOVAY, 1999, p.19).

<sup>2</sup> Curso ofertado pela FGV – Fundação Getúlio Vargas, Instituto Superior de Administração e Economia e pelo SESCOOP/PR – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

---

Os que permanecem no campo se obrigam a buscar estratégias de produção para sobreviverem a essa avalanche de informações, entre elas a busca de conhecimento, de novos modelos de administração e o uso de novas ferramentas de gestão (KARAN, 2001).

Esse fenômeno afeta pais e filhos de formas diferentes. O jovem rural tem muito em comum com o jovem urbano, no que diz respeito aos relacionamentos com a família e com relação a outros jovens, suas dúvidas e ansiedades na perspectiva de futuro, especialmente profissional. No entanto, o contexto em que vivem esses jovens é diferente, e isso traz desafios e experiências específicas à sua condição de jovem que vive no meio rural (RODRIGUES et al., 2011).

Há vários tipos de jovens: os que vivem numa pequena vila, numa pequena cidade e em médias e grandes cidades. Dessas características, surge a pergunta: será que esses jovens vivem todos nas mesmas condições? Quanto à definição profissional, podemos pensar que o jovem que é filho de agricultores (e especialmente daqueles que têm a propriedade da terra) tem como objetivo pensar como seu projeto pessoal a possibilidade de herdar a propriedade familiar? Sendo assim, quanto mais inteirado dos negócios da família, maior a chance de se tornar o herdeiro condutor das atividades rurais.

Mas nem todos os jovens filhos de agricultores querem ser agricultores. Diante dessa hipótese em seus planos profissionais, esses jovens se direcionarão para as opções de trabalho urbano que existem, dependendo do tamanho da cidade. É por isso que se evidencia que o apoio à agricultura familiar tem sido cada vez mais necessário, na busca de um país mais sustentável, a exemplo da grande contribuição à reserva monetária que a produção agrícola vem somando para a economia brasileira, com as exportações de *commodities* agrícolas.

Para muitos desses jovens, o principal motivo que os leva a abandonar o campo não é a vontade de viver na agitação das cidades, mas a im-

possibilidade de visualizar seu pleno desenvolvimento econômico e social por meio de atividades rurais. Concorde-se com a afirmação de Silvestro et al. (2001, p.22), quando diz: “É necessária uma inovação na política fundiária brasileira que abra caminhos para que os jovens agricultores possam realizar suas vocações profissionais”.

Os pais também migram pelos seguintes fatores: o surgimento de tecnologias cada vez mais avançadas, exigindo mão de obra qualificada; as monoculturas que padronizaram as produções e subordinaram os agricultores às indústrias de insumos e genética; a globalização, que os tornou vulneráveis às flutuações internacionais, pois a dependência tecnológica tem como consequência a elevação dos custos de produção. Com isso, o agricultor que produz em pequena escala não tem poder de barganha.

A partir da década de 70, ocorreu um novo modelo de trabalho com a agricultura familiar, baseado na nova demanda: a modernização da agricultura (GODOY, 2004). Nesse período, a agricultura familiar brasileira passou por uma substancial transformação, as aquisições de novas unidades produtivas ficaram mais limitadas e o jovem agricultor foi perdendo a identidade com o campo. A ideia de os filhos reproduzirem os papéis de seus pais foi perdendo seu foco.

Mas muitas propriedades ainda passam de geração em geração. Nesse sentido, o conflito familiar na fase sucessória é o pior dos problemas que pode existir dentro das empresas, pois é quase sempre resultado de dificuldades estruturais da família (LODI, 1987). “A continuidade da atividade agrícola sempre aconteceu de forma natural e por várias gerações os filhos foram sucedendo os pais” (CARVALHO, 2007, p. 2). É por isso que, nos últimos anos, as questões de origem sucessória passaram a preocupar os gestores das empresas urbanas e também as rurais; muitas organizações sucumbiram por problemas de gestão sucessória. Os problemas advindos de tal fator no campo não podem ser considerados como tema microeconômico da administração



empresarial, mais do que isso, está em jogo nesse processo o futuro das empresas, podendo ser afetado o destino de uma localidade e até mesmo de uma região.

Ao se tratar da questão sucessória, é necessário que se levem em consideração algumas questões fundamentais: a transferência do patrimônio, a continuidade da atividade profissional e a saída da geração paterna do comando (ABRAMOVAY, 1998). O processo sucessório torna-se importante para a sobrevivência da própria organização, uma vez que determina a condução da empresa para o sucesso ou para o fracasso, dependendo apenas da maneira que ocorrerá, se pacífica e organizada ou de maneira conflituosa. Um dos maiores desafios da sucessão é a preparação do herdeiro sucessor para conduzir os negócios da atividade familiar: “A tarefa de preparar membros da família para a carreira e passar os negócios para eles é difícil e às vezes frustrante” (LONGENECKER et al., 1997, p.146).

O estilo de administrar ou gerir cada propriedade tem características diferentes, o grau de capacidade de gerenciamento de cada um é diverso. Isso acontece tanto em empresas familiares rurais como em propriedades familiares urbanas. A afinidade e o conhecimento detalhado do negócio são de fundamental importância para que o gestor possa direcionar a administração com foco no negócio e atendimento à missão da empresa, na busca de melhores resultados que beneficiem a todos.

Para Bernhoeft (1989), o processo sucessório na empresa familiar é assunto delicado, não podendo ser tratado apenas sob aspectos lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar. Diz respeito aos conflitos existentes entre os membros da família, em que cada qual valoriza os próprios interesses. Na luta pelo poder, não se leva em consideração às capacidades de cada membro, o grau de profissionalização (LODI, 1987).

Uma alternativa seria a terceirização, mas, para a sucessão familiar rural, a terceirização da administração não é prática usual, uma vez que o filho herdeiro tem ou teve certa convivência com as atividades rurais. Atualmente, estatísticas dão conta de que 70% das empresas familiares, sejam elas rurais ou urbanas, desaparecem na primeira geração e apenas 5% chegam à terceira geração – e os motivos apontados são quase sempre de ordem administrativa ou conflituosa. Numa empresa de sucesso, o fundador sempre é aquele que primeiro chega ao trabalho e normalmente é o último a sair, faz da empresa a sua vida, pois ele é alma do negócio. Toda família não quer que seus filhos passem pelo mesmo sofrimento que os pais passaram e quer proporcionar a eles o melhor, mas esquece-se de ensiná-los a trabalhar e a conhecer os segredos do negócio. Então, eles são preparados culturalmente, mas não profissionalmente.

Diante disso, é necessário planejar e profissionalizar a sucessão (WORD, 2003). Na família, nem sempre o filho mais velho é o mais preparado para assumir a empresa, seja ela urbana ou rural. O sucessor deve estar focado nos negócios da empresa. Outra dificuldade do fundador é passar o bastão ao sucessor. Essa situação envolve sentimentos, amor pela empresa, métodos de gerenciamento e outros agravantes.

Na região de abrangência da cooperativa, a estrutura das propriedades, em sua maioria, caracteriza-se por pequenas e médias propriedades familiares. Por agricultura familiar toma-se:

O modelo da agricultura familiar representa cerca de 80% dos estabelecimentos rurais brasileiros. Embora as estatísticas oficiais não utilizem a classificação de agricultura familiar, a partir das características atribuídas a essa agricultura, podemos afirmar que nas unidades produtivas de até 100 hectares há uma predominância de agricultores familiares (MELO, 2002, p. 2).

É por isso que nossa pesquisa caracteriza-se no foco da agricultura familiar, ou seja, propriedades

---

tocadas pela própria família. E retoma-se então a problemática da sucessão familiar para garantir o desenvolvimento constante da propriedade.

As atuais estruturas das pequenas propriedades não demandam mão de obra braçal, em que um único membro da família consegue conduzir a propriedade com sobra de tempo e os demais membros da família ficam ociosos na atividade. Por outro lado, desenvolver estratégias para minimizar os efeitos dessas variáveis e fazer com que os jovens se interessem mais pela propriedade familiar passa por um processo intensivo de transferência de conhecimentos específicos, nas áreas de eletroeletrônica e mecânica, para que o próprio produtor possa fazer a manutenção preventiva das máquinas e equipamentos. Outra área de conhecimento específica necessária é a de manejo de planteis de avicultura, suinocultura e bovinocultura com a finalidade de melhorar a produtividade e gerar renda para a família. Nos processos produtivos, há necessidade da transferência de conhecimentos específicos na utilização de controle e gerenciamento de custos.

Os cenários econômicos apontam para tendências cada vez mais direcionadas ao uso de tecnologias intensivas e produção em escala para *commodities* (ALMEIDA, 2009). O gestor da propriedade, representado pela figura paterna, responsável pela direção da propriedade familiar, não se prepara para absorver novos conhecimentos na área de gestão estratégica financeira e de custos. O chefe de família responsável pela propriedade geralmente só tem conhecimento da prática tradicional. Não sabe, portanto, lidar com ferramentas de alta tecnologia. Por isso, esses agricultores não conseguem transmitir conhecimentos a seus descendentes, não conseguem sequer entender os benefícios dessas ferramentas de gestão. Diante disso, muitos deles se sentem inúteis em seu negócio e desestimulados para os desafios.

A gestão moderna da propriedade familiar exige do gestor conhecimentos de ferramentas práticas, como planilhas de custos, fluxos de caixas,

análise da viabilidade de projetos, planejamento estratégico, gestão de pessoas, de projetos, de riscos, de processos produtivos e outras ferramentas. “As estratégias de gestão consistem na adoção de ações e medidas destinadas a proteger o nosso negócio, definindo caminhos a partir de onde estou, para onde vou e como chegar lá com segurança” (LOPES, 2005, p.6).

É importante salientar que os custos logísticos, tecnológicos e canais de escoamento da produção fogem ao controle dos produtores e impactam fortemente os custos totais, gerando desconforto financeiro. A falta de infraestrutura no campo é histórica, tornando o setor agropecuário brasileiro o campeão em custos de transporte e armazenagens. A defasagem nos transportes, as péssimas condições das rodovias e as deficiências portuárias contribuem para o desperdício e, conseqüentemente, oneram os custos dos produtos a serem escoados. O enfrentamento desses problemas passa pela união dos setores envolvidos no agronegócio e instituições ligadas à atividade, promovendo a transmissão de conhecimentos específicos e a formação na área de gestão.

Foi esse complexo de questões que fundamentou a pesquisa a ser demonstrada na seção seguinte.

### 3. Metodologia e aplicação dos dados: o modelo Swot

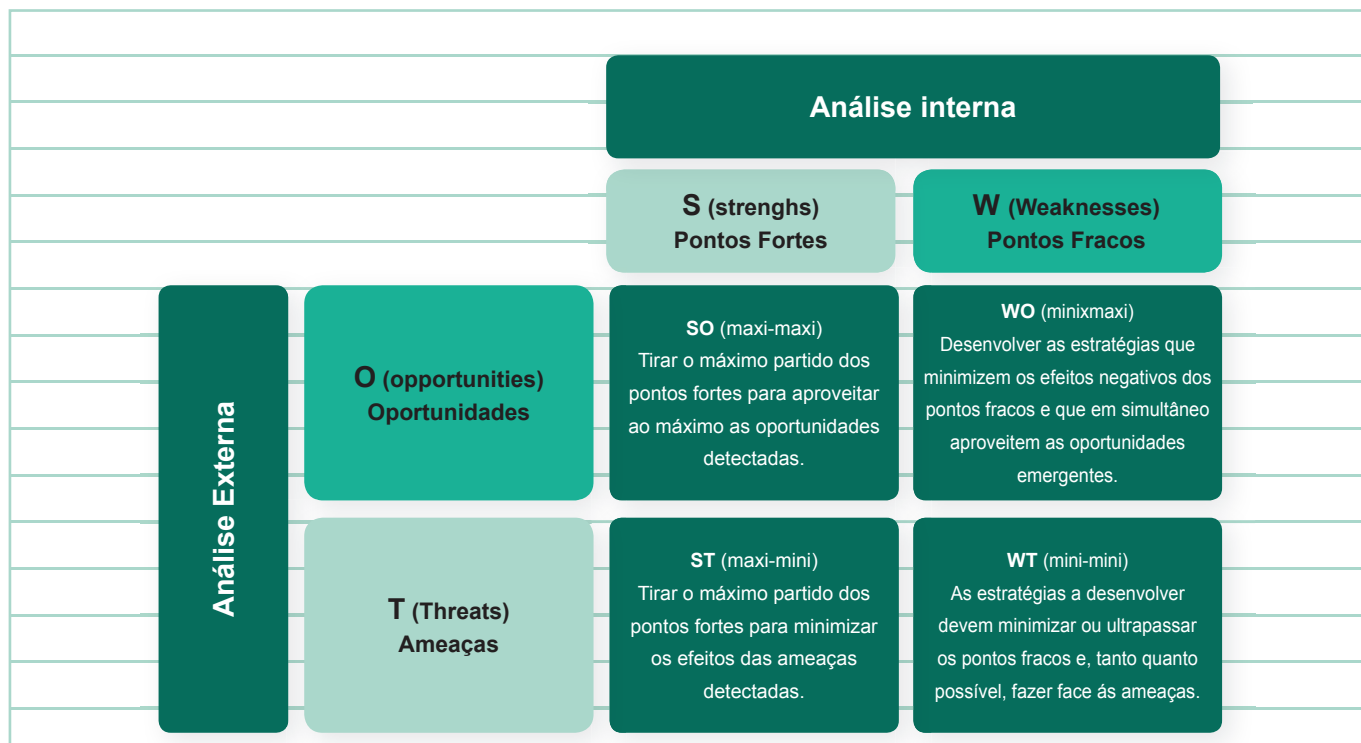
Além da revisão teórica, aplicaram-se duas ferramentas analíticas. A primeira foi o modelo Swot (MACHADO, 2005), que possibilitou a análise das situações das propriedades. Esse modelo traz um plano que busca os pontos fortes e fracos da propriedade, enquanto empresa, o que pode configurar uma ameaça e o que pode ser uma oportunidade para o agricultor. É uma análise interna

e externa de todos os recursos de uma entidade.

A figura 1 demonstra como o modelo Swot cruza o diagnóstico de uma empresa, de forma

a conduzir pontos fortes e fracos no sentido de compreender as ameaças e também perceber as oportunidades.

Figura 1: Modelo Swot



Fonte: Santos (1990).

As questões dessa figura foram aplicadas em 25 propriedades dos municípios de Jesuítas e Formosa do Oeste, abrangência da Cooperativa Copacol<sup>3</sup>. Sintetizando o diagnóstico realizado, constatou-se como ponto positivo que o produtor rural familiar é muito competente para produzir *commodities* agrícolas, pois possui capacidade bastante desenvolvida para absorver novas tecnologias que garantem aumento da produtividade ano após ano, nas principais culturas da região, como soja, milho, trigo, café e ultimamente plantéis de aves, suínos e gado de leite. Os agricultores familiares também são extremamente eficientes na produção de carne e leite, sendo um setor em que eles conseguiram adquirir conhecimentos específicos nos processos produtivos de alto nível tecnológico.

Com isso, conseguiram-se altos níveis de produtividade e eficiência operacional também. A organização dos produtores familiares em torno de uma cooperativa agroindustrial facilita o desenvolvimento de novos processos produtivos e a atualização tecnológica dos processos já existentes.

Também é positiva a tradição das famílias de produtores rurais familiares, ligados ao trabalho no campo, aliada à assistência técnica de alto nível prestada principalmente pela cooperativa e a maior disponibilidade de financiamentos por meio de bancos. Esses aspectos transformaram a região, em termos de produtividade e processos de produção, com o uso de tecnologias avançadas e complexas.

<sup>3</sup> O nome dos proprietários e a localidade das propriedades não serão mencionados.

---

Todavia, foram expostas claramente as deficiências em conhecimentos básicos e específicos por parte dos produtores familiares, levando a um cenário de abandono do campo por parte de muitos produtores familiares, principalmente os jovens, que não têm o que fazer na propriedade familiar com o cenário atual e suas instalações obsoletas, falta de foco nos negócios, sem contar que suas máquinas e equipamentos estão sucitados, causando alto custo de manutenção devido a quebras constantes, desperdício de insumos e combustíveis e perda de eficiência.

Outro aspecto relevante é a dificuldade que os pais encontram para transmitir aos filhos como lidar com as transformações ocorridas nos últimos anos nos processos produtivos. A estrutura familiar atual não se adaptou ao mundo da alta tecnologia e aos processos automáticos de produção, ficando o agricultor familiar sem saber o que fazer, e o que é pior, não conseguindo transmitir conhecimentos aos filhos pelas gerações, havendo nesse processo uma ruptura de culturas, gerando conflitos entre pais e filhos. Se juntar-se a isso tudo a pouca demanda por mão de obra gerada pelas propriedades familiares, o resultado é o abandono do campo, principalmente pelos jovens e pelos pequenos proprietários rurais em sua maioria aposentados, que não conseguem melhorar os processos de produção, perdendo com isso a competitividade. Como consequência, são vendidas ou arrendadas suas propriedades e eles mudam para as cidades.

Nas propriedades agrícolas da área de ação da Copacol, as ameaças percebidas são as provocadas por mudanças nos processos produtivos. Tais mudanças causaram a perda de produtividade e de economia na escala devido à estrutura das propriedades, em sua maioria as pequenas, dificultando a aquisição de máquinas e implementos mais produtivos e eficientes. Essas pequenas propriedades não conseguem dar garantias suficientes para a aquisição dessas máquinas e implementos com financiamentos bancários com taxa de juros mais baixas.

Outros fatores externos que ameaçam o campo são as mudanças na legislação ambiental, que ameaça tornar improdutivo 20% ou mais das propriedades com a reserva legal. Outros fatores importantes a ressaltar são as políticas agrícolas governamentais, que quase sempre não atendem às necessidades dos produtores familiares, e o desconhecimento por parte da sociedade urbana da importância da segurança alimentar do Brasil e da falta de políticas educacionais voltadas para o campo. Cabe afirmar ainda que a cultura urbana não é compatível com uma região essencialmente agrícola, onde a produção vem do campo e os investimentos públicos são todos idealizados e realizados no setor urbano, causando o abandono dos investimentos em infraestrutura e educação no campo.

Por outro lado, temos as oportunidades geradas pela automação dos processos produtivos, como a prestação de serviços para terceiros, tanto na nossa região quanto em outras regiões do país. Para que essas oportunidades sejam aproveitadas e até ampliadas pelos produtores familiares, é preciso um conjunto de ações que dê suporte de conhecimentos específicos nas áreas de mecânica, eletrônica e elétrica, bem como o repasse de conhecimentos específicos no manejo dos plantéis e na manipulação e manutenção dos equipamentos utilizados na diversificação bem como nas máquinas e implementos.

Mais um fator que conta muito a favor da eficiência operacional por parte das famílias de agricultores é a oportunidade de prestação de serviços dos agricultores familiares da região aos agricultores do cerrado brasileiro, onde suas máquinas estão colhendo principalmente soja e milho em diversas regiões do Brasil, viabilizando investimentos e diminuindo o tempo em que as máquinas ficam paradas durante o ano. Com isso, os agricultores estão aumentando a renda familiar e viabilizando os investimentos no imobilizado da propriedade.

Ainda são grandes as oportunidades para os agricultores familiares implementarem agroindús-

trias familiares e o uso de novos processos produtivos e manejo de plantéis, bem como desenvolvimento de máquinas e implementos utilizados principalmente no manejo deles e na diversificação da propriedade. Essas oportunidades de negócio são ameaçadas pela infraestrutura e pela tecnologia da informação cara e deficiente, causando aumento de custos na cadeia produtiva e perda de oportunidade por falta de competitividade devido aos custos logísticos. Deve-se lembrar também que essa deficiência em infraestrutura e tecnologia da informação não é competência dos produtores familiares, e sim fruto do descaso governamental, que não se interessa em investir no campo.

Todos esses dados foram identificados e resumidos a partir de quatro pontos principais, aos quais os agricultores familiares estão vulneráveis, quanto à continuidade de seu agronegócio:

- Estruturas das propriedades.
- Ferramentas de gestão da propriedade.
- Conhecimentos específicos.
- Sucessão familiar.

De acordo com a análise Swot, os agricultores familiares estão vulneráveis quanto aos pontos do conhecimento específicos ou falta deles. A falta de conhecimentos específicos é um dos principais fatores que interferem no atraso dos agricultores familiares em tempos atuais. São necessárias implementações dos programas de transferência de conhecimentos específicos em vários níveis de atividade do processo produtivo, visando à capacitação profissional.

Os avanços na genética e as tecnologias empregadas nas estruturas e em equipamentos exigem manejo adequado por parte dos responsáveis, porém, um grande número de pessoas envolvidas com a manutenção desses serviços não possui conhecimentos suficientes para operacionalizar os sistemas. O avanço tecnológico no setor eletroeletrônico e eletromecânico também exige conhecimentos específicos para corrigir problemas e fazer as manutenções preventivas. O programa de transferência de conhecimentos

pelos fabricantes de máquinas e equipamentos, através de parcerias, poderá auxiliar os agricultores, dando-lhes instruções necessárias ao bom desempenho das atividades. Essas ações viriam ao encontro das necessidades dos agricultores, profissionalizando-os em suas propriedades e proporcionando-lhes agregação de rendas, evitando assim o abandono das atividades do campo.

Quanto às ferramentas de gestão, seria necessário transmitir conhecimentos básicos e específicos aos agricultores e trazer conhecimentos das planilhas de gestão de custos, fluxo de caixa, orçamento e controle, análise e gestão de projetos e riscos. Para enfrentar as mudanças nos processos de produção e comercialização, os produtores precisam atualizar-se em conhecimentos básicos e específicos na área de gestão, pois o domínio dessas ferramentas proporcionará melhor segurança a eles, especialmente para a comercialização de produtos, diminuindo assim os riscos da atividade.

Os problemas enfrentados pelos produtores familiares são complexos e exigem a elaboração e implementação de estratégias que deem suporte para os agricultores tentarem resolver situações indesejadas, a exemplo da manutenção de máquinas e equipamentos obsoletos, que causam perdas consideráveis. Outros fatores a serem considerados são as instalações e equipamentos das propriedades, as quais abrigam plantéis de aves, suínos e bovinos, que estão sucitados e há algum tempo não recebem reformas e ampliações necessárias por falta de capacidade financeira. A diversificação da propriedade familiar, que poderia ser solução para os problemas, é inviabilizada pela demanda de produção, uma vez que, para ser competitivo, deve-se ter produção em escala, o que não acontece em pequenas propriedades.

A introdução de novos sistemas de produção esbarra na resistência dos produtores em aceitar a modernidade, na intenção de preservar as tradições herdadas dos pais. Essas barreiras não permitem a associação com outros produtores na aquisição de máquinas e equipamentos

---

em condomínio, com a finalidade de eliminar a capacidade ociosa dos equipamentos.

Para analisar a relação de família e negócio, é necessário compreender o funcionamento de uma empresa familiar e o que ela representa para o grupo familiar. Na agricultura, como em qualquer outra empresa, a possibilidade de conflitos na sucessão familiar é evidente, em virtude de vários pontos preponderantes, entre eles a história de origem do patrimônio, a divisão física dos bens, a falta de conhecimentos específicos do negócio da família, a dependência dos filhos em relação aos aspectos econômicos e sociais e o desejo do patriarca em preservar os costumes e tradições. Na análise Swot realizada, identificou-se a necessidade de atualização dos conhecimentos de estratégias de gestão, bem como conhecimentos específicos da atividade, ou seja, a preparação dos herdeiros para assumir

a gestão da empresa, a valorização das tradições e da cultura familiar e o planejamento para a transmissão do patrimônio familiar.

É necessário profissionalizar a família, muitas vezes os agricultores familiares não implementam o processo de profissionalização. Quando se dá a transmissão dos bens das empresas, estes ocorrem após a morte do patriarca. Nessa situação, aumenta a possibilidade de conflitos. O ideal seria a preparação dos herdeiros sucessores e transmissão dos bens da empresa antes do patriarca deixar a gestão dos negócios e ter certa lucidez; isso diminuiria consideravelmente os conflitos.

Tomando essa análise como referencial, o quadro 1 mostra sugestões de intervenção em cada ponto crucial analisado no modelo Swot. A primeira coluna apresenta o ponto principal detectado e a segunda, as sugestões viáveis para a área:

## Quadro 1 – Análise do Modelo Swot aplicado às propriedades de Jesuítas e Formosa do Oeste

<b>Conhecimentos específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para melhorar a eficiência nos processos produtivos, a implementação de cursos e treinamentos específicos em cada setor da atividade exercida na propriedade.</li><li>• Ter acesso e domínio de conhecimentos em áreas específicas, com a finalidade de dar assistência aos seus próprios bens (máquinas e equipamentos).</li><li>• Adquirir conhecimentos específicos na área de manejo de plantéis (aves e suínos).</li></ul>
<b>Ferramentas de gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecer as ferramentas de gestão da propriedade.</li><li>• Dominar e conhecer o uso de planilhas de custos financeiros, fluxo de caixa e gestão de projetos.</li><li>• Conhecer as diversas ferramentas de comercialização.</li><li>• Adquirir conhecimento sobre seguros da produção.</li></ul>
<b>Estrutura da propriedade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecer a capacidade produtiva.</li><li>• Conhecer a capacidade de investimento.</li><li>• Conhecer a demanda de serviços para máquinas e equipamentos.</li><li>• Entender o programa de conservação de solo.</li><li>• Conhecer as leis ambientais.</li><li>• Conhecer o sistema de condomínio de máquinas e equipamentos.</li><li>• Entender o processo de melhoria genética.</li><li>• Conhecer os mecanismos de diversificação de atividades e da agroindústria.</li></ul>
<b>Sucessão familiar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparar culturalmente os herdeiros para entender os objetivos da empresa familiar.</li><li>• Compreender o funcionamento da empresa familiar e as rotinas do negócio.</li><li>• Aproximar os filhos mais novos do dia a dia da empresa familiar.</li><li>• Valorizar a cultura e as tradições familiares.</li><li>• Criar conselho de família com foco nos problemas conflitantes.</li><li>• Estabelecer critérios bem definidos para a nomeação do sucessor.</li><li>• Estimular os herdeiros a ganhar experiência em outras atividades.</li><li>• Preparar a transmissão da terra ainda em vida e com lucidez dos patriarcas.</li><li>• Evitar todas as formas de fracionamento da propriedade familiar.</li></ul>

Fonte: Análise de 25 propriedades dos municípios de Jesuítas e Formosa do Oeste, 2010.

---

Diante da situação descrita e tomando o último ponto, a sucessão familiar, surgem ainda outros agravantes. Alguns agricultores arrendam suas propriedades e buscam outras oportunidades no meio urbano. Há os que vendem as suas aos vizinhos ou a outros produtores de maior porte, promovendo assim uma concentração de áreas nas mãos de poucos agricultores. Alguns ainda tentam a diversificação de atividade. No entanto, esse modelo demanda investimento e na maioria das vezes falta-lhes capacidade de pagamento, diversificar por diversificar não é garantia de renda, visto que a rentabilidade normalmente está atrelada à produção em escala.

Existem também aqueles que permanecem na agricultura cujos filhos vão à busca de outra atividade de origem agrícola, a exemplo dos operadores de máquinas agrícolas que prestam serviços a terceiros. Nesse objetivo, alguns fazem aquisição de máquinas e equipamentos financiados, com altos investimentos e com sérios riscos de inadimplência.

A crescente migração dos jovens do campo para a cidade exige das organizações sociais uma reflexão mais profunda, uma compreensão de problemas complexos, uma visão realista dos fatos e políticas públicas governamentais capazes de sanar os problemas do êxodo rural. A ideia de ouvir dos pró-

prios jovens os motivos desses fatos obriga-os a pensar em mudanças de paradigmas, de modelos mentais e comportamentais. Cabe às organizações vinculadas ao setor proporcionar oportunidades para que essas mudanças se tornem realidade.

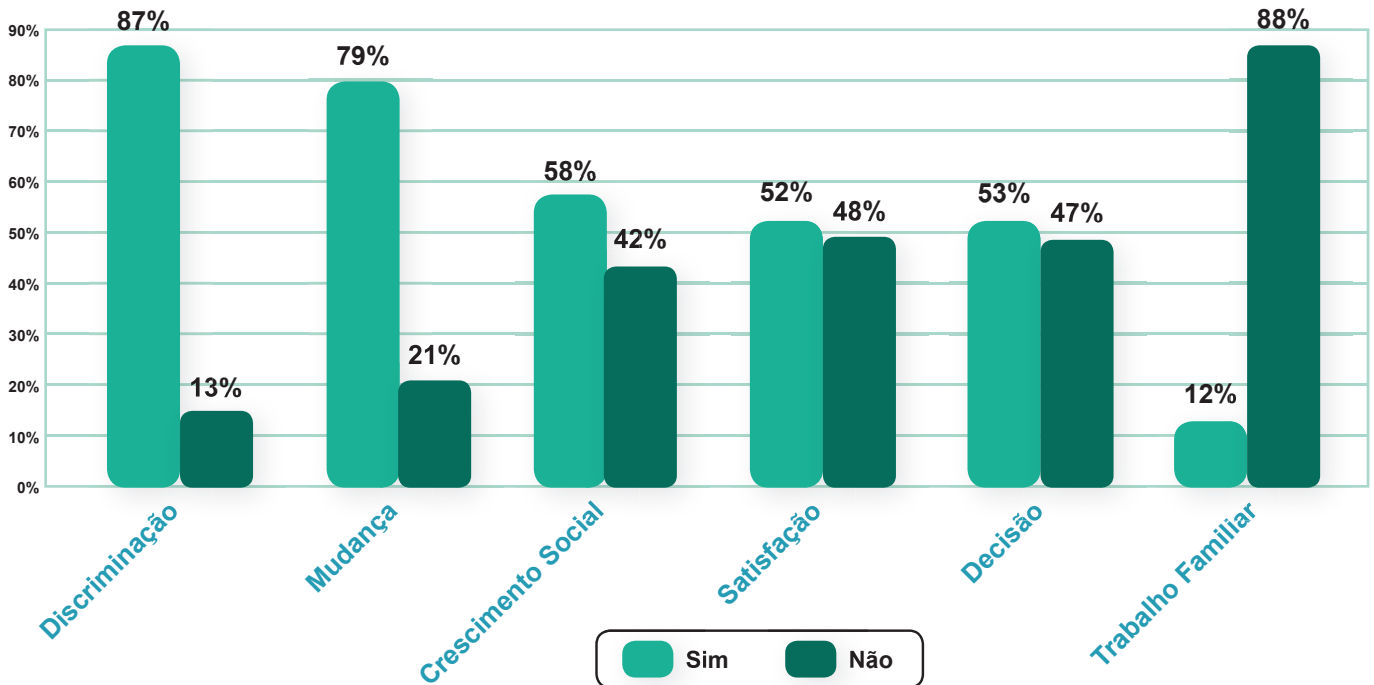
#### **4. Os motivos de os jovens abandonarem o campo**

A segunda ferramenta analítica foi uma pesquisa desenvolvida com 30 jovens na faixa etária de 14 a 20 anos, de famílias residentes na área rural de Jesuítas e Formosa do Oeste. A escolha desses jovens foi aleatória. Essas entrevistas foram realizadas com questionário próprio, em que os filhos levaram o questionário para casa e responderam, junto a suas famílias, perguntas objetivas sobre o motivo que os levam a abandonar o campo. Esses motivos têm ligação direta com os problemas detectados no diagnóstico Swot para as propriedades dos dois municípios, pois, se o jovem não quer ficar no campo, como se pensar na sucessão familiar?

Os resultados dessa pesquisa encontram-se tabulados nos três gráficos a seguir:

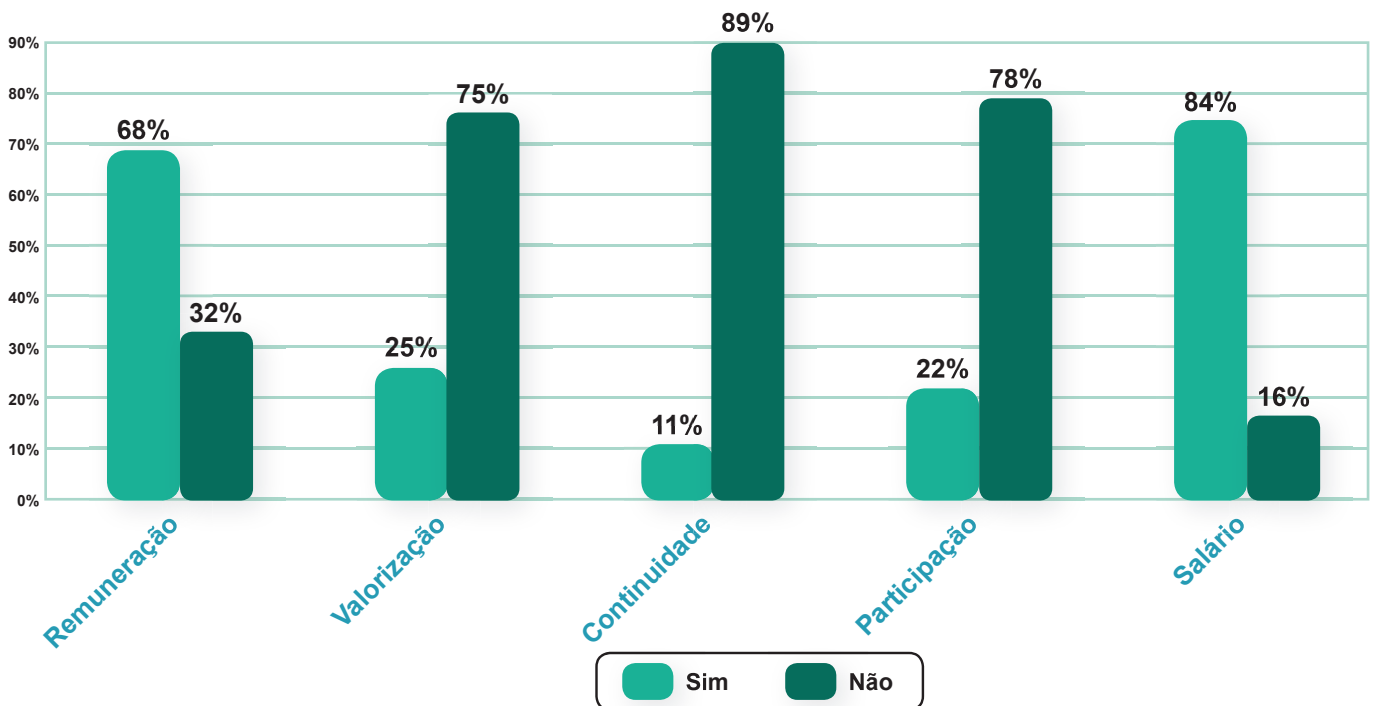


**Gráfico 1 – Motivos que levam os jovens a abandonar o campo**



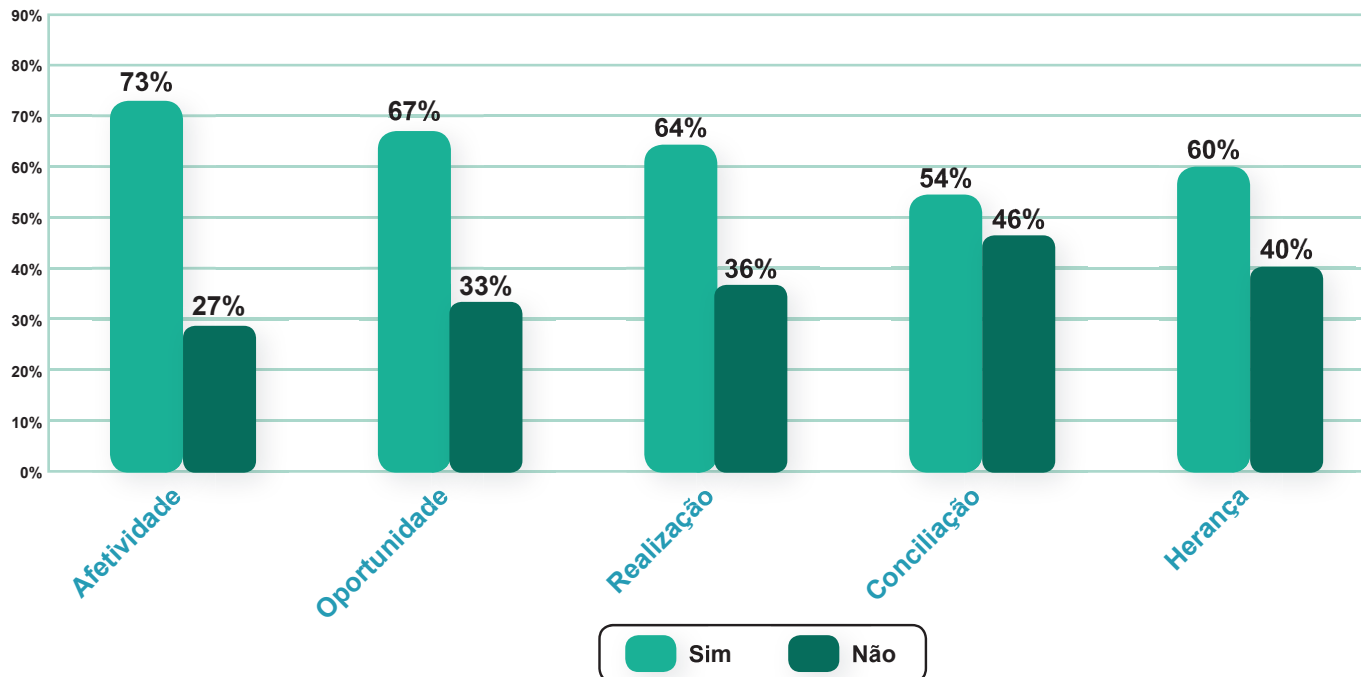
Fonte: Análise de entrevista com 30 jovens dos municípios de Jesuítas e Formosa do Oeste, 2010.

**Gráfico 2 – Motivos que levam os jovens a abandonar o campo**



Fonte: Análise de entrevista com 30 jovens dos municípios de Jesuítas e Formosa do Oeste, 2010.

**Gráfico 3 – Motivos que levam os jovens a abandonar o campo**



Fonte: Análise de entrevista com 30 jovens dos municípios de Jesuítas e Formosa do Oeste, 2010.

Os dados levantados apontam que, do universo entrevistado, 68% dos jovens afirmaram que o abandono do campo se dá pela falta de uma remuneração mensal, 75% afirmaram que não se sentem valorizados pelo trabalho realizados e 89% afirmaram que não pretendem continuar o trabalho de seus pais. Apenas 22% recebem participação nos resultados da safra pelo seu trabalho, 84% afirmaram que gostariam de receber um salário pelo seu trabalho.

Quando questionados sobre discriminação social, 87% afirmaram a existência de discriminação por parte da sociedade urbana, 79% trocariam o trabalho do campo pelo trabalho urbano.

Quanto à perspectiva de crescimento e qualidade de vida, 58% afirmaram que a vida no campo é mais saudável e 42% apontaram a falta de condição social digna. Quando perguntados sobre a tomada de decisões na família, 53% disseram que dialogam em família sobre o futuro da propriedade familiar; o questionamento feito sobre intenções de permanecerem na atividade

de teve um resultado assustador, apenas 12% responderam afirmativamente. Percebe-se aqui uma forte vocação ao abandono das atividades agrícolas.

## 5. Considerações finais

A pesquisa desenvolvida representa apenas uma pequena amostragem do problema. Seria interessante ampliar o público-alvo envolvido, no intuito de intensificar e fomentar a discussão sobre o futuro do meio rural.

Discutir os problemas relacionados à propriedade agrícola, com foco no êxodo rural e na sucessão familiar, é um tanto desafiador, pois os questionamentos são complexos e os conflitos existentes são de difícil solução. Neste trabalho, ficou evidente que as questões estudadas apresentaram variáveis que necessitam de ações

firmes, para minimizar os efeitos nocivos à instituição familiar. Ficou visível que os problemas inerentes ao abandono do homem do campo remontam décadas e as ações a serem desencadeadas também serão de longo prazo.

Essa amostra apontou que as propriedades familiares possuem estruturas que não acompanharam as inovações tecnológicas, o chefe de família não tem conhecimentos suficientes para transmitir aos seus descendentes os avanços das inovações. A gestão moderna exige ferramentas práticas de gestão e os agricultores não têm conhecimentos específicos, tampouco têm o domínio dessas ferramentas. Isso foi verificado pela análise da ferramenta Swot.

Quanto ao processo sucessório, apontado como ponto a ser investido na análise das propriedades, a falta de ações proativas na preparação dos herdeiros tem causado sérios transtornos na estrutura das famílias. Cabe, então, aos agricultores replanejamento de suas ações e outras recomendações descritas por meio da análise Swot. Com a evasão do homem do campo, há forte tendência de concentração de áreas agrícolas – e isso vem acontecendo quando o produtor rural decide arrendar suas terras ou vendê-las.

A partir da efetivação do trabalho, percebem-se três tendências para a solução do problema da sucessão familiar no agronegócio: a possibilidade de vender a propriedade, a possibilidade de diversificar os negócios (produtos de produção) e o arrendamento. Essas soluções retomam a necessidade de políticas públicas inovadoras para o campo, pois o jovem só ficará nele se houver perspectiva de desenvolvimento econômico. A agricultura precisa ser rentável, e não só uma filosofia de vida.

Para além do agronegócio, essa caracterização dos conflitos da sucessão familiar nas empresas pode ser visualizada em diferentes setores empresariais. Nesse sentido, esse trabalho pode contribuir para interferências viáveis na gestão de diferentes empresas, até mesmo em amplitude nacional.

## Referências

ABRAMOVAY, R. et al. **Juventude e agricultura familiar: desafios dos novos padrões sucessórios**. Brasília: Unesco, 1998.

ALMEIDA, Alivino. **Análises de cenários econômicos**. 1ª ed. Rio de Janeiro; FGV Management – Cursos de Educação Continuada, Abril de 2009.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

CAMARANO, A. A.; ABRAMOVAY, R. **Êxodo rural, envelhecimento e masculinização no Brasil: panorama dos últimos 50 anos**. Rio de Janeiro: IPEA, 1999.

CARVALHO, Vera Regina Ferreira. **Sucessão da atividade na pequena propriedade rural na perspectiva da família e de gênero**. SOBER, 45º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Rural. Londrina, 2007. Disponível em <<http://www.sober.org.br/palestra/6/487.pdf>>. Acesso: 20 de maio de 2011.

FROEHLICH, José Marcos; RAUBER, Cassiane da Costa. **Dinâmica demográfica rural na região central do Rio Grande do Sul: êxodo seletivo e masculinização**. SOBER 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Rural, 2009. Disponível em <<http://www.sober.org.br/palestra/13/744.pdf>>. Acesso: 04 de março 2011.

GODOY, W. I. **Agricultura familiar e políticas públicas: o impacto do PRONAF no Rio Grande do Sul**. In: Revista de Economia e Sociologia Rural. Brasília, v.42, n.3, jul./set. 2004. Disponível em: <[www.scielo.org.br](http://www.scielo.org.br)>. Acesso: 20 de novembro de 2010.

KARAN, Karen Follador. **Agricultura orgânica: estratégia para uma nova ruralidade**. Curitiba: 2001 Tese (Doutorado em Meio Ambiente e Desenvolvimento) Pró Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação, Universidade Federal do Paraná.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LONGENECKER, J.G; MOORE, C.W; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. Trad. Maria Lucia G.L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron, 1997.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MELO, Lúcia Albuquerque de. **Injustiças de gênero: o trabalho da mulher na agricultura familiar**. XIII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais, realizado em Ouro Preto, MG, novembro de 2002. Disponível em <[http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/GT\\_Gen\\_PO9\\_Albuquerque\\_texto.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/GT_Gen_PO9_Albuquerque_texto.pdf)>. Acesso: 27 de maio de 2011.

RODRIGUES, Márcia Aparecida Pereira; SILVA, Maristela Lenir; CORONA, Hieda Maria Pagliosa. **Impacto da pedagogia da alternância na sustentabilidade ambiental das propriedades dos jovens que estudaram nas casas familiares rurais de Iretama e Rosário do Ivaí**. Disponível em <<http://www.arca-farsul.org.br/novo/images/publicacoes/39MARCIA.pdf>>. Acesso: 25 de maio de 2011.

SANTOS, F. Lopes, **Estratégia e competitividade**. CIFAG /Rei dos Livros. Lisboa, 1990.

SILVESTRO, Milton Luiz. Et all. **Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura familiar**. Florianópolis: Epagri; Brasília: Nead/Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2001.

WARD, John, L. **Planejar para prosseguir**. Revista HSM Management. São Paulo: 2003.

## ANEXO

### DESAFIOS DAS PEQUENAS E MÉDIAS PROPRIEDADES

#### Resumo

O que se percebe na atualidade é que pequenos e médios agricultores não têm tido subsídios suficientes para se manter em suas propriedades. Isso acontece devido ao fato de que, na maioria das vezes, há falta de acessibilidade deles em relação a novas tecnologias de produção e manutenção das culturas, além de não terem políticas que os auxiliem, tanto na garantia de bons preços para a venda de seus produtos, como no auxílio para sua manutenção.

Entende-se também que esses agricultores não têm em suas propriedades estruturas que lhes assegurem boa remuneração diante da atividade desenvolvida, principalmente porque na maioria das vezes eles não aplicam em suas propriedades métodos apropriados de gestão que lhes ajudem a controlar gastos e rentabilidades obtidas.

A falta de infraestrutura de logística e transporte e de políticas tributárias que venham ao encontro dos pequenos e médios agricultores são fatores significativos para o não sucesso das propriedades. É notório que investimentos nesse sentido por parte dos órgãos públicos são deficientes e não atendem às necessidades deles.

Ainda que a educação tenha tido grande destaque e venha atendendo parte significativa, mesmo que não suficiente, o pequeno produtor não tem fácil acesso a ela, tendo assim consequências que implicam no seu desenvolvimento econômico. Vale também ressaltar que as leis ambientais têm tido bastante influência, já que elas muitas vezes inviabilizam projetos.

Dessa forma, percebe-se que o pequeno produtor tem tomado atitudes extremas, desistin-

do de suas pequenas e médias propriedades e dando outros rumos para suas vidas, buscando assim outras fontes de renda. Aqueles produtores mais preparados e que têm mais condições continuam investindo e diversificando suas propriedades, porém esses casos são raros.

Nas últimas décadas, o grande desafio da agricultura tem sido a viabilidade econômica, especificamente nas pequenas e médias propriedades. A permanência ou sobrevivência dos agricultores ligados às pequenas e médias propriedades está ligada à viabilidade econômica delas. Pois é fato que a produção de *commodities* (soja, milho, trigo) só é viável quando a produção é feita em escala, o que não acontece com as pequenas e médias propriedades.

## Aspectos econômicos

As tendências são cada vez mais direcionadas ao uso de novas tecnologias de produção, para produzir mais com menos custos, produzindo em escala principalmente *commodities*. Sendo assim, as tendências econômicas para a agricultura nas pequenas e médias propriedades necessitam de novos conhecimentos tecnológicos na maioria dos setores do agronegócio, como: inovação na produção e gestão, novas maneiras de comercialização, que deem viabilidade e rentabilidade à produção obtida. Todos esses conhecimentos e inovações tecnológicas estão muito além da realidade do pequeno e médio produtor, que ainda luta e permanece no campo enfrentando as adversidades na atividade.

Vários são os agravantes que comprometem a renda e a permanência no campo do pequeno e médio produtor, como: variação cambial, falta de políticas agrícolas adequadas, garantia de preço mínimo para rentabilidade e segurança para o produtor, custos de produção elevados, falta de mão de obra qualificada, acesso à tec-

nologia não disponível em muitas regiões, falta de planejamento na diversificação das pequenas propriedades e falta de incentivo por parte de órgãos públicos, para produção de produtos com valor agregado.

## Estrutura e gestão das propriedades

Dentre os problemas encontrados nas pequenas e médias propriedades, percebe-se que a maioria delas não possui estruturas suficientes para suas necessidades, para obter um bom desempenho em suas atividades, sendo na maioria das vezes os trabalhos desenvolvidos por terceiros, elevando-se custos, levando à perda na qualidade e menor rentabilidade. Esses fatores não asseguram remuneração para o produtor garantir investimentos junto a agentes financeiros, para implementar diversificação na propriedade, visando uma melhor remuneração econômica. Quanto à gestão, a maioria dos produtores não aplica métodos que possam facilitar na administração da propriedade, nem mesmo os mais simples. Deixam de ser aplicados métodos como registros em cadernetas de entradas e saídas, fluxo de caixa, orçamento, custo de produção e outros.

Também as estruturas educacionais colocadas à disposição do homem do campo não condizem com a sua realidade e a sua necessidade, possibilitando a ele uma gestão moderna de sua propriedade.

## Custos logísticos, escalas de produções e aspectos tributários

A falta de infraestrutura no campo é histórica. Tornando o setor do agronegócio um dos campeões em custos de transportes e armazenagem, a falta de investimento nesse setor por parte dos

---

órgãos públicos é notória, ocasionando péssimas condições em estradas, deficiências portuárias, contribuindo para o desperdício dos produtos transportados e armazenados, tendo como consequência o aumento dos custos dos produtos a serem escoados até os grandes centros consumidores e de exportação, afetando diretamente a renda do produtor.

Quanto à escala de produção, excluindo as commodities de fácil comercialização, os agricultores encontram dificuldades para produzir em escala outros produtos para uma maior diversificação na propriedade, estando longe de grandes centros consumidores e por não haver estruturas logísticas necessárias para transportar e armazenar produtos, diferenciados com valor agregado que poderia dar sustentabilidade à pequena propriedade.

Quanto aos aspectos tributários, cabe uma análise simples. Apesar de na maioria dos insumos utilizados na produção não incidam tributos diretos, a carga tributária indireta é muito grande, sendo o setor agropecuário um dos maiores contribuintes para o desenvolvimento regional e nacional. Em contrapartida, o retorno desses tributos recolhidos, que retornam para o setor do agronegócio em forma de investimentos em melhorias, é muito baixo. Historicamente, o agronegócio é o pé direito regional, dando sustentabilidade política e administrativa.

## Aspectos culturais e ambientais

Hoje, umas das grandes dificuldades do pequeno produtor é de que o sistema educacional está voltado para a educação urbana, ficando sob responsabilidade de algumas empresas oferecer treinamentos e cursos voltados à educação rural.

Quanto à questão ambiental, os maiores problemas enfrentados no setor do agronegócio, pelo produtor rural, referem-se a normas e leis ambientais. As licenças ambientais muitas vezes inviabilizam projetos, orçamentos e investimentos. A burocracia encontrada nesses setores é muito grande. Vale a pena dizer que grande parte dos agricultores desiste de determinados investimentos que poderiam viabilizar a pequena propriedade, pela burocracia e o alto custo de taxas ambientais.

## Algumas sugestões para o dilema do pequeno produtor

Certas situações encontradas em nível de regiões não se tornam regras, mas dão certo. É fato que parte de pequenos produtores arrendam suas propriedades a terceiros e buscam outras fontes de renda para aumentar seu ganho, abandonando um aspecto cultural familiar de décadas para buscar uma melhor qualidade de vida.

Por exemplo: um produtor arrendou sua propriedade de dez alqueires de terra por 500 sacos de soja e foi trabalhar de empregado para ganhar 700 reais ao mês. Outros produtores, diante das dificuldades, tomam medidas extremas: vendem suas propriedades que fizeram parte de suas vidas por décadas para investir em outros negócios, como imobiliários, comércios, prestação de serviços, etc.

Outros produtores mais preparados, mais atualizados e convictos de seus ideais, quando podem procuram investir no aumento da diversificação da propriedade, dando melhores condições e melhor qualidade de vida os membros da família. Essa diversificação gera mais renda, maior rentabilidade da propriedade e maiores oportunidades de negócios ao produtor rural.

---

## Conclusão

A produção deste estudo teve como objetivo mostrar os principais problemas e dificuldades encontrados para a sobrevivência e desenvolvimento da pequena e média propriedade. Pelas características fundiárias da região, a produção de *commodities* agrícolas não garante renda suficiente para a implementação de pequenas e médias propriedades.

A implementação de pequenas agroindústrias parece ser um dos caminhos para a diversificação delas, proporcionando assim para os pequenos agricultores um aumento da rentabilidade de suas propriedades.

Em suma, pode-se dizer que existe, sim, uma forte aspiração dos agricultores em permanecerem em suas propriedades no campo, mesmo com as grandes dificuldades que eles veem enfrentando. O que necessita ser feito é proporcionar-lhes oportunidades claras e definitivas de crescimento e fortalecimento das propriedades, para que obtenham um aumento na rentabilidade delas.

---

# Decisões de investimentos e riscos no ambiente de cooperativas

● EDSON GUILHERME  
● JORGE OSAWA

## Resumo

O processo decisório dentro das cooperativas é caracterizado pelo cooperado como dono, fornecedor e cliente, gerando conflito entre os interesses individuais e coletivos. Há um poder maior nas tomadas de decisões de investimento, pela própria constituição das cooperativas, em que cada sócio corresponde a um voto, ainda mais somadas às forças dos núcleos regionais que representam os cooperados. Dado esses fatores, este artigo apresenta a metodologia de análise de investimento com base em indicadores financeiros e outros, como sensibilidade e cenários. Como esses critérios não são suficientes e as decisões devem contemplar outros aspectos, o conceito de risco foi amplamente abordado, que aliado a outros critérios permite estabelecer uma concepção estruturada de projetos, com vistas à melhor decisão, de acordo com os interesses estratégicos da organização. O conhecimento das razões que fazem os projetos falharem e os benefícios de uma gestão de projetos com a aplicação das boas práticas de acordo com as áreas de conhecimento, abordados no trabalho, permitem reduzir consideravelmente as falhas desde a sua concepção e, consequentemente, geram maior probabilidade de sucesso.

**Palavras-chave:** *Projetos, riscos, decisão, investimentos, cooperativa.*

Orientador  
Prof. Mário Luis Sampaio Pereira

Cooperativa  
Integrada

Curso  
MBA em Gerência  
de Projetos



## 1. Introdução

Mesmo considerando uma grande possibilidade de os projetos estarem sendo desenvolvidos em vários segmentos, há um constante desafio das cooperativas em buscarem novas atividades, visando aumentar o perfil industrial e agregando valor aos produtos primários recebidos dos seus cooperados.

O desenvolvimento de projetos que estimulam benefícios aos produtores rurais, incluindo aqueles voltados para a diversificação das suas atividades agropecuárias, tem sido mais iminente. Os indicadores econômico-financeiros dessas oportunidades de negócios são de vital importância entre aceitar ou rejeitar a implantação de um novo empreendimento.

Apesar de algumas empresas não usarem um modelo de maturidade no gerenciamento de projetos, elas têm conseguido atingir seus planejamentos estratégicos, mas a adoção de uma concepção estruturada, inevitavelmente possibilita obter algumas vantagens, como diminuição de riscos, custos, aumento da produtividade, previsibilidade de prazos e otimização dos recursos.

De acordo com Kerzner (2008, p. 110), “o objetivo da fase de estudo da viabilidade é estabelecer uma base para o futuro projeto e uma preparação para uma execução bem-sucedida”. Durante o estudo, analisam-se diferentes alternativas de execução e suas eventuais consequências, bem como o seu potencial para a satisfação das exigências. Definem-se as metas e as estratégias, preparam-se os planos e analisa-se a possibilidade de riscos, iniciam-se as negociações relacionadas a contratos e define-se a organização do projeto.

O modelo de gestão das cooperativas estabelece que o poder decisório esteja alocado aos cooperados, em situação de igualdade, não ficando restrito à equipe diretiva, sendo que todos têm

livre acesso à participação no processo decisório nas assembleias gerais.

Dentro da área de atuação das cooperativas, administradas por entrepostos, cada local está sempre propondo novos projetos visando o interesse daquela comunidade – e isso gera um portfólio que deve ser criteriosamente analisado.

Um fator preponderante na tomada de decisão é verificar se o projeto está de acordo com o planejamento estratégico devidamente estabelecido pela cooperativa, em que se estabelece uma situação futura desejada, como seus meios (estratégias e ações) para alcançar esses objetivos.

Os cálculos específicos dos projetos e os ajustes necessários para compensar os riscos permitem visualizar os critérios de análise econômico-financeira, que, apesar de essenciais, necessitam de outros fundamentos complementares para a concepção deles e, conseqüentemente, subsídios para uma melhor tomada de decisão – tudo isso está devidamente abordado neste artigo.

## 2. Processo decisório

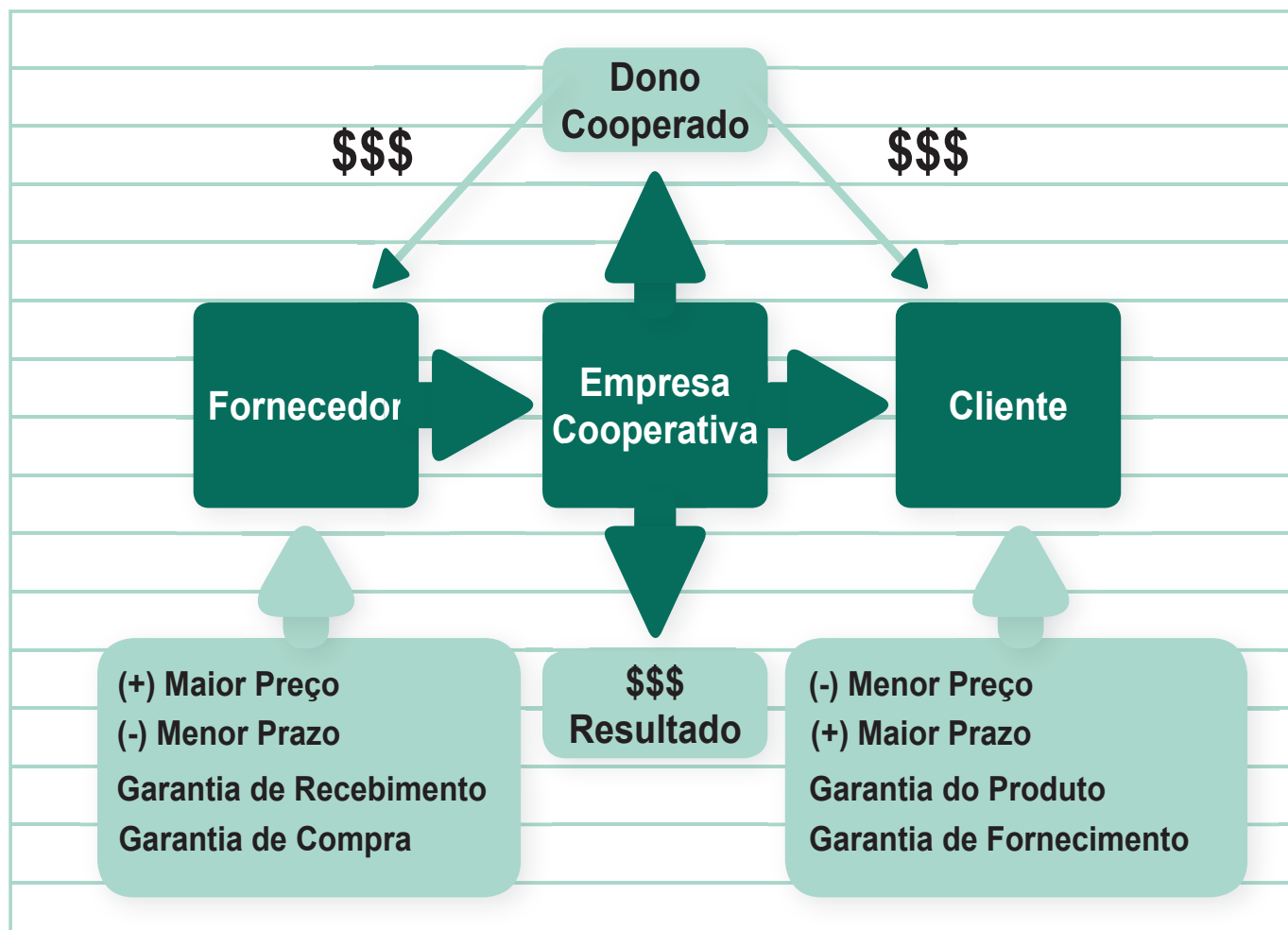
Há uma grande diferença na constituição jurídica das cooperativas e das empresas mercantis. A cooperativa é uma sociedade de pessoas, com controle democrático, sendo um homem um voto, com eleição democrática e com vistas às sobras, possibilitando aos seus cooperados o retorno proporcional ao valor das operações. A empresa mercantil é uma sociedade de capital, cuja direção é determinada pelo capital. Cada ação representa um voto, visando lucros aos sócios, com dividendos proporcionais ao valor das ações de cada um.

De acordo com Boesche (2005), a cooperativa é um somatório dos interesses individuais de cada membro e da sociedade, obviamente há

um conflito: o cooperado é o dono que almeja resultados para obter sobras no final do exercício; como cliente busca comprar os insumos com

menor preço e maior prazo e, como fornecedor dos produtos agrícolas, quer vendê-los no maior preço, conforme demonstra a figura 1.

**Figura 1 – Conflito de interesse**



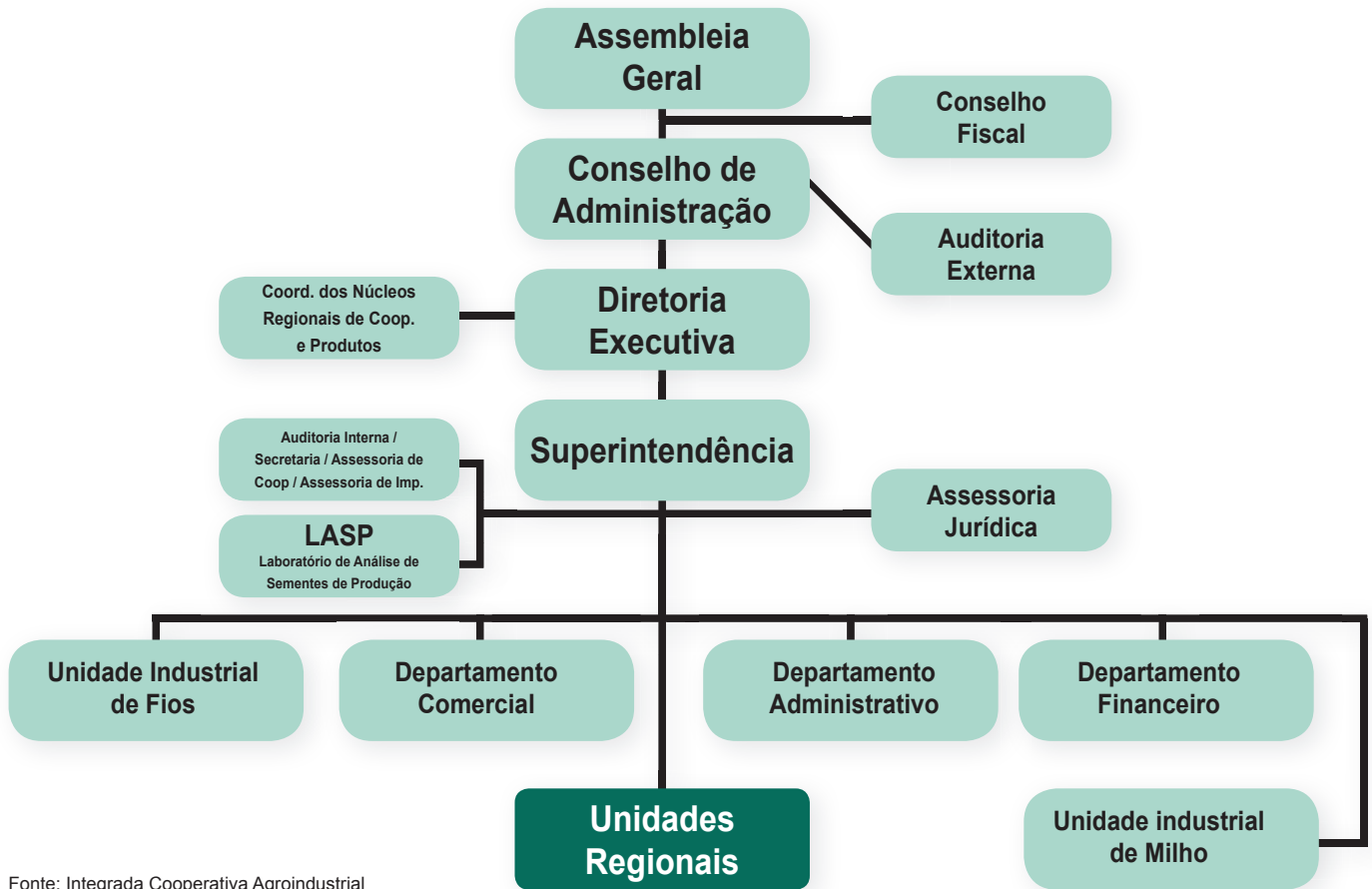
Fonte: Ocepar

Além desses aspectos, a cooperativa tem ainda uma relação entre o social e o econômico, sendo associação de pessoas cujo princípio é o controle democrático. É também uma empresa comum, cujo princípio é a participação econômica dos seus sócios.

Outro princípio do cooperativismo retrata a gestão democrática dos sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas

políticas e nas tomadas de decisões. Como donos, fornecedores e usuários, devem conhecer a sua cooperativa, acompanhando seu desenvolvimento e participando das reuniões. Isso é visualizado na figura 2 da estrutura de organização dos cooperados de uma cooperativa, que demonstra as coordenações dos núcleos regionais de cooperados e produtos, diretamente alinhados com a Diretoria Executiva.

Figura 2 – Estrutura de organização dos cooperados da Integrada Cooperativa Agroindustrial.



Fonte: Integrada Cooperativa Agroindustrial

Baseado em Boesche (2005), sempre haverá interesses específicos e coletivos dos associados, eles são diferentes em cada região, ainda mais se considerarmos uma vasta área de abrangência. A fácil aproximação com a Diretoria Executiva, através dos coordenadores dos núcleos regionais como porta-vozes dos demais cooperados, avoluma o número de projetos e cabe à própria Diretoria e ou Superintendência estarem administrando para que os interesses individuais ou de cada núcleo regional não sejam conflitantes com os interesses da cooperativa, para que então ocorra a cooperação.

Como os recursos são sempre escassos, o atendimento aos projetos é limitante, e sempre há negativas por parte da Diretoria Executiva em relação a alguns projetos. Este artigo procu-

ra pautar-se numa metodologia para as concepções e estruturação dos projetos a serem sugeridos e que dê o respaldo necessário entre aceitar ou rejeitar com as devidas justificativas aos interessados, que são os principais *stakeholders* da cooperativa.

As empresas precisam crescer, assim devem produzir bens e serviços demandados pelo mercado para que obtenham lucro. Para isso, há necessidade de realizar desembolsos esperando benefícios futuros. A prerrogativa para se investir é que os resultados sejam melhores, visando aumentar o valor da empresa. Por essa razão, a decisão de investir é de natureza complexa porque está condicionada a vários fatores, fazendo-se necessário o desenvolvimento de um modelo teórico mínimo para explicar e prever essas decisões.

### 3. Critérios de análise

Segundo Abreu Filho et al (2005), para tomar decisões de investimento, deve-se analisar se os ativos terão condições de oferecer o desempenho desejado pelos investidores. Portanto, é preciso adotar certos critérios para analisar o desempenho futuro projetado. Os critérios adequados – como VPL (Valor Presente Líquido), TIR (Taxa Interna de Retorno), ILL (Índice de Lucratividade Líquida), payback (método que visa calcular o número de períodos ou quanto tempo o investidor irá precisar para recuperar o investimento realizado), podendo ser Simples e Descontado, Ponto de Equilíbrio Financeiro (no qual se verifica o equilíbrio financeiro de uma organização, quando seus custos e despesas

comparam-se com sua receita) – devem permitir aos analistas uma tomada de decisão comparando e classificando os diversos ativos sob análise.

Obviamente os estudos, análises e as avaliações não se restringem somente aos critérios ora mencionados, eles não eliminam os riscos, isto é, a possibilidade de que os resultados previstos não se realizem. Alguns autores sobre análise de investimento trazem conceitos de probabilidade e estatística necessários para compreensão de risco. Souza e Clemente (2004) trazem uma técnica da análise de sensibilidade em que se acrescentam diversas taxas de crescimento ao fluxo de caixa original, obtendo vários indicadores. A tabela 1 ilustra um fluxo de caixa para diferentes cenários de crescimento a partir do fluxo original mantendo a mesma taxa de oportunidade e o mesmo valor do investimento.

Pode-se obter ainda vários VPLs com dife-

**Tabela 1 – Fluxo de caixa para diferentes cenários de crescimento.**

Período	Taxa de crescimento					
	0,00%	2,00%	4,00%	6,00%	8,00%	10,00%
0	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000
1	6.000	6.120	6.240	6.360	6.480	6.600
2	6.000	6.242	6.490	6.742	6.998	7.260
3	6.000	6.367	6.749	7.146	7.558	7.986
4	6.000	6.495	7.019	7.575	8.163	8.785
5	6.000	6.624	7.300	8.029	8.816	9.663
6	6.000	6.757	7.592	8.511	9.521	10.629
7	6.000	6.892	7.896	9.022	10.283	11.692
8	6.000	7.030	8.211	9.563	11.106	12.862
9	6.000	7.171	8.540	10.137	11.994	14.148
10	6.000	7.314	8.881	10.745	12.954	15.562
VPL	7.141	11.552	16.484	22.001	28.172	35.076
TIR	11,23%	13,45%	15,68%	17,90%	20,13%	22,35%
ILL	1,204	1,330	1,471	1,629	1,805	2,002

Fonte: Adaptado de Souza e Clemente (2004).

rentes taxas mínimas de atratividade e taxas de crescimentos. A tabela 2 ilustra o momento em que o projeto se torna inviável, o exemplo indica

que, se considerar o projeto sem crescimento, deixa de ser interessante se o custo de oportunidade estiver próximo de 13%.

**Tabela 2 – VPL para diferentes TMAs e taxas de crescimento.**

		Taxa mínima de atratividade					
Período		7,00%	9,00%	11,00%	13,00%	15,00%	17,00%
Taxa de crescimento	0,00%	7.141,49	3.505,95	335,39	-2.442,54	-4.887,39	-7.048,38
	2,00%	11.551,79	7.410,16	3.806,86	657,26	-2.108,14	-4.546,73
	4,00%	16.483,92	11.766,16	7.670,99	4.099,65	971,12	-1.781,42
	6,00%	22.000,76	16.627,63	11.973,85	7.924,29	4.384,64	1.277,25
	8,00%	28.172,22	22.054,29	16.766,59	12.175,16	8.170,39	4.662,13
	10,00%	35.075,97	28.112,40	22.105,95	16.901,01	12.370,38	8.409,58

Fonte: Adaptado de Souza e Clemente (2004).

Outra técnica de risco que considera a sensibilidade dos valores dos VPLs para diferentes taxas mínimas de atratividade e taxas de crescimento é apresentada por Lapponi (2000), que trabalha com cenários denominados MOP (mais provável, otimista e pessimista), em que estabelece a partir do fluxo de caixa original (situação mais provável) um deter-

minado percentual, sendo, para o pessimista diminuição das receitas e aumento dos custos e, para o otimista, aumento das receitas e diminuição dos custos. O exemplo demonstrado na tabela 3 refere-se ao acréscimo e decréscimo de 5% nas receitas e nos custos conforme o caso, mostrando o pior e o melhor VPL.

**Tabela 3 – Resultados considerando três cenários.**

Dados	CENÁRIOS		
	Pessimista	Mais Provável	Otimista
Taxa requerida	8,00%	7,00%	6,00%
Receitas	\$ 24.700	\$ 26.000	\$ 27.300
Custos	\$ 21.000	\$ 20.000	\$ 19.000
FCO	\$ 3.700	\$ 6.000	\$ 8.300
VPL	(\$ 13.737)	\$ 828	\$16.541
TIR	-3,58%	7,61%	16,93%

Fonte: Adaptado de Lapponi (2000).

De acordo com Lapponi (2000), embora a combinação de cenários não tenha limitação teórica, antes de aplicar o procedimento deve-se verificar a quantidade de VPLs que deverão ser calculados. No caso de três cenários com duas estimativas cada um, o número de VPLs que deverá ser calculado é igual a nove. Aumentando para três estimativas com

três cenários cada uma, a quantidade de cálculos do VPLs será igual a 27. É claro que numa planilha de cálculo poderão ser obtidos todos os resultados sem muito esforço de cálculo. Para o cálculo, escolhamos as três estimativas com três cenários cada uma, o que resultará nos 27 cenários, conforme a tabela 4.

Tabela 4 – Combinação de cenários.

Taxa requerida	Receitas	Custos	FCO	VPL
8%	\$ 24.700	\$ 21.000	\$ 3.700	(\$ 13.737)
8%	\$ 24.700	\$ 20.000	\$ 4.700	(\$ 7.991)
8%	\$ 24.700	\$ 19.000	\$ 5.700	(\$ 2.244)
8%	\$ 26.000	\$ 21.000	\$ 5.000	(\$ 6.267)
8%	\$ 26.000	\$ 20.000	\$ 6.000	(\$ 520)
8%	\$ 26.000	\$ 19.000	\$ 7.000	\$ 5.226
8%	\$ 27.300	\$ 21.000	\$ 6.300	\$ 1.204
8%	\$ 27.300	\$ 20.000	\$ 7.300	\$ 6.950
8%	\$ 27.300	\$ 19.000	\$ 8.300	\$ 12.697
7%	\$ 24.700	\$ 21.000	\$ 3.700	(\$ 12.906)
7%	\$ 24.700	\$ 20.000	\$ 4.700	(\$ 6.935)
7%	\$ 24.700	\$ 19.000	\$ 5.700	(\$ 964)
7%	\$ 26.000	\$ 21.000	\$ 5.000	(\$ 5.144)
7%	\$ 26.000	\$ 20.000	\$ 6.000	\$ 828
7%	\$ 26.000	\$ 19.000	\$ 7.000	\$ 6.799
7%	\$ 27.300	\$ 21.000	\$ 6.300	\$ 2.619
7%	\$ 27.300	\$ 20.000	\$ 7.300	\$ 8.590
7%	\$ 27.300	\$ 19.000	\$ 8.300	\$ 14.562
6%	\$ 24.700	\$ 21.000	\$ 3.700	(\$ 12.024)
6%	\$ 24.700	\$ 20.000	\$ 4.700	(\$ 5.814)
6%	\$ 24.700	\$ 19.000	\$ 5.700	\$ 396
6%	\$ 26.000	\$ 21.000	\$ 5.000	(\$ 3.951)
6%	\$ 26.000	\$ 20.000	\$ 6.000	\$ 2.259
6%	\$ 26.000	\$ 19.000	\$ 7.000	\$ 8.469
6%	\$ 27.300	\$ 21.000	\$ 6.300	\$ 4.122
6%	\$ 27.300	\$ 20.000	\$ 7.300	\$ 10.331
6%	\$ 27.300	\$ 19.000	\$ 8.300	\$ 16.541

Fonte: Adaptado de Lapponi (2000).

## 4. Razão das falhas em projetos

Apesar de ser importante a análise da viabilidade econômica contemplando as sensibilidades e cenários, só isso ainda não é suficiente para uma ótima tomada de decisão e deve contemplar outros aspectos. Segundo o Estudo de Benchmarking em Gerenciamentos de Projetos Brasil

(2010), em que foram obtidos resultados de 460 organizações de vários segmentos, mencionando os problemas de maior relevância ocorridos nos projetos das organizações, destacam-se algumas aplicáveis neste artigo, ou seja, 15,6% delas citaram estimativas incorretas e sem fundamentação, 22,9% citaram riscos não avaliados corretamente e 40,1% citaram problemas de comunicação, área que enfoca e define os *stakeholders* (interessados no projeto).

Figura 3 – Problemas que ocorrem com maior frequência nos projetos da organização.



Percentual de organizações que citaram o item

Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010, *Project Management Institute Chapters Brasileiros*.

## 5. Benefícios da gestão de projetos

Kerzner (2008) aborda que a diferença entre a empresa comum e a que tem excelência em gestão de projetos está na maneira com que as etapas de crescimento e maturidade do ciclo de vida da gestão dos projetos são implementadas. Portanto, a metodologia da gestão de projetos PMBOK (2004), através dos grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento) e das nove áreas de conhecimento (gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos,

comunicação, riscos e aquisições), trarão muitos benefícios à empresa e, conseqüentemente, maior possibilidade de sucesso de acordo com o propósito da organização, e o mais importante, satisfazendo as necessidades dos *stakeholders*.

Dada a baixa maturidade de algumas cooperativas em gerenciamento de projetos, este artigo apresenta uma sugestão para concepção e estruturação dos projetos de investimento, além das análises comumente usadas. Vargas (2010) enfatiza que não adianta focar um projeto com alta taxa de retorno sem estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa. A decisão deverá contemplar um conjunto de múltiplos critérios, como: alternativas, urgência, *stakeholders*,

---

nível de risco, recursos humanos e outros conforme critério de concepção adotado pela organização.

## 6. Riscos

Como todo projeto está exposto ao risco, essa área de conhecimento em projetos deverá ser fortemente fundamentada, pois um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, terá um ou mais impactos. O impacto da ocorrência dos eventos de riscos sobre o projeto pode ser positivo ou negativo e muitas vezes pode significar seu fracasso. Se as empresas que colaboraram com estudo de *benchmarking*, em que 77% da alta administração percebe claramente os benefícios obtidos através do gerenciamento de projetos, tiveram problemas com os riscos não avaliados corretamente, obviamente as empresas que não aplicam as boas práticas em gerenciamento de projetos têm ainda maiores dificuldades.

De acordo com Salles Jr et al (2008) o gerenciamento de risco, desde seu planejamento até o desenvolvimento das respostas aos riscos, deve ser feito na concepção do projeto, no momento do seu planejamento inicial, antes de tomar a decisão final se devem seguir em frente ou não. Para tanto, deverão identificar os riscos através de técnicas como: *brainstorming* (reunião destinada a incentivar a total libertação da atividade mental, sem restrições) ou *brainwritting* (com o mesmo objetivo de gerar ideias, riscos, por escrito, ao invés de debates e ao final da sessão obter uma lista de riscos identificados para o projeto), Delphi (técnica que pode ser usada para obter consenso a respeito dos riscos de um projeto), Análise SWOT (abordagem de análise estratégica cuja abreviação deriva de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), entrevistas com especialistas, etc.

Uma vez identificados os riscos do projeto, deve-se proceder à análise dos riscos, que investi-

ga a probabilidade de cada risco específico ocorrer. A matriz de probabilidade e impacto classifica os riscos como de prioridade baixa, moderada ou alta e traz um resultado sobre quais são os riscos baixos, médios e elevados. Esses riscos podem ser apresentados quantitativamente e, nesse momento, devem-se levar todos os impactos na mesma unidade.

As diferentes unidades de impacto tornam difícil a comparação dos riscos, portanto devemos levar todos os impactos para a mesma unidade. A única unidade comum a todos os riscos é a financeira, transformando a unidade em dinheiro, permitindo assim a comparação entre elas. Lord Kelvi apud Salles Jr et al (2008, p.70-71) afirma:

Quando se pode medir um elemento sob análise e expressar este elemento em números, é possível demonstrar algum conhecimento sobre o elemento. Mas quando não se pode medir o elemento em análise, nem expressar suas propriedades em termos numéricos, o conhecimento sobre ele é reduzido e insatisfatório: este pode ser o início de algum conhecimento, mas ainda está muito distante do estágio de ciência.

A probabilidade de ocorrência do risco em percentual, vezes o impacto em reais, determina o valor esperado de cada risco e o valor esperado do projeto. Esse mesmo exemplo aplica-se ao risco positivo, caso ocorra, reduzindo do valor do projeto. Essa matemática ilustra o valor esperado do projeto, o melhor caso, valor base e pior caso, bem como a reserva de contingência. Esses valores poderão ser referências para novos cálculos da análise econômico-financeira na elaboração de várias simulações. De acordo com a ilustração da tabela 5, considerando um valor base do projeto em R\$35.000 pode-se afirmar que o pior caso seria a ocorrência de todos os impactos negativos obtendo o valor de R\$43.000 (35.000 + 8.000), para o valor esperado obtém-se R\$36.025 (35.000 + 1.650 - 625) e o melhor caso seria a ocorrência somente do risco positivo considerando o impacto total R\$32.500 (35.000 - 2.500).



**Tabela 5 – Quantificação dos riscos.**

Risco	Probabilidade de Ocorrência	Impacto em R\$	Valor Esperado
<b>Risco Negativo</b>			
A	15%	1.000	150
B	30%	3.000	900
C	20%	2.500	500
D	10%	500	50
E	5%	1.000	50
<b>Valor do Projeto</b>		<b>8.000</b>	<b>1.650</b>
<b>Risco Positivo</b>			
F	25%	2.500	625
<b>Valor esperado do Projeto</b>		<b>2.500</b>	<b>625</b>

Fonte: Salles Jr. et al (2008)

Baseado na identificação desses riscos, o impacto potencial no projeto é de R\$8.000. Entretanto, esse nível é muito alto, já que considera todas as possibilidades de os riscos ocorrerem em sua totalidade. O objetivo do gerenciamento de riscos é eliminá-los ou minimizar o impacto no projeto se eles ocorrerem. Portanto, é a reserva de contingência que poderá ser adicionada ao orçamento.

As ferramentas estatísticas também podem ser usadas de acordo com os itens que compõem os investimentos. A tabela dos riscos dos

custos de construção de um projeto industrial, em que de posse dos orçamentos e especificações dos equipamentos, montou-se uma tabela de estimativas de custos (em R\$1.000), para cada uma das variáveis, com preços mínimos, mais provável e máximo. Os resultados foram solicitados para mil cenários. O custo total de R\$21,794 milhões é uma variável aleatória, para cada uma das variáveis com uma distribuição de probabilidade própria. A abordagem utilizada para descobrir a distribuição de probabilidade é conhecida como Método de Monte Carlo, visualizado na tabela 6.

**Tabela 6 – Modelo de risco de custo usando CoRisco**

<b>Projeto industrial</b>							
Variáveis	5	Mínimo	Mais Provável	Máximo		invest.	21.794
Infraestrutura	Triang	1.200	1.839	1.900	1.829	C1	
Construção Civil	Triang	5.000	6.361	6.400	5.135	C2	
Máquinas e Equipamentos	Triang	8.000	11.879	13.000	9.843	C3	
Instalações	Triang	3.800	5.385	5.800	4.677	C4	
Terreno	Triang	200	209	400	310	C5	
Saídas	1						
Custo Total	h2						
Parâmetros							
Cenários	1.000						
		18.200	25.673	27.500	21.794		

Fonte: Alencar e Schmitz (2005).

## 7. Seleção do projeto

A figura 4 exemplifica um modelo para concepção e estruturação de projetos que permite contemplar os fundamentos discorridos, além de incluir a equipe do projeto, em que deverão ser apresentadas todas as propostas com um breve

escopo daquilo que se pretende para que ela tome as medidas necessárias visando uma decisão estruturada do projeto. No caso de aprovação, elabora-se o planejamento de acordo com as melhores práticas de gerenciamento de projetos, caso contrário, de negativa, dar uma explicação fundamentada aos *stakeholders* (cooperados e colaboradores).

Figura 4 – Ciclo para concepção e estruturação do projeto.



Fonte: Resultado da pesquisa (Guilherme; Osawa, 2011).

Apesar de o artigo estar limitado na concepção do projeto, os procedimentos adotados subsidiaram os planejamentos de, pelo menos, quatro áreas de conhecimentos em projetos: Escopo, quando da formulação das propostas; Custos, quando da análise econômico-financeira; Riscos, quando da identificação, qualificação e quantificação, e Comunicação, quando da identificação dos *stakeholders*.

Como a maior parte das cooperativas ainda não adota as boas práticas de gerenciamento de projeto, este artigo demonstra uma forma estruturada, que uma vez colocada em prática, poderá despertar o interesse da alta direção no desenvolvimento ou uma revisão da metodologia até então adotada na condução dos projetos.

A revisão da metodologia até então adotada é a principal iniciativa que as organizações pretendem desenvolver nos próximos 12 meses com um percentual de 49,4% de acordo com a pesquisa *benchmarking* (2010).

Por fim, como cada empresa é diferente em seus critérios, o trabalho pode ser usado nas elaborações de estratégias e ser precedente a outros estudos com novas metodologias de acordo com o interesse de cada organização.

## Referências

- ABREU FILHO, José Carlos Franco de et al. **Finanças Corporativas**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV Management. 2005.
- ALENCAR, A.J.; SCHMITZ. E.A. **Análise de Risco em Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- BASGAL, Denise. **Fundamento de Gerenciamento de Projetos**. MBA Executivo em Gerenciamento de Projetos. FGV SESCOOP. 2009.
- BOESCHE, Leonardo. **Fidelidade Cooperativa: uma abordagem prática**. Curitiba: OCEPAR/SESCOOP-PR, 2005.
- DINSMORE, Paul Campbell. **Projetos bem-sucedidos dependem dos stakeholders**. Disponível em: [http://www.dinsmorecorp.com/br/articles/id125/Projetos\\_Bem\\_Sucedidos\\_Dependem\\_dos\\_Stakeholders\\_print](http://www.dinsmorecorp.com/br/articles/id125/Projetos_Bem_Sucedidos_Dependem_dos_Stakeholders_print). Acesso: 01/12/2010
- ESTUDO de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010**, Project Management Institute – Chapters Brasileiros. Disponível em: <http://201.49.223.58/PBEnquete/public/login.xhtml>. Acesso: 06/12/2010.
- GRASS, John. **Riscos**. Disponível em: <http://blog.tenstep.com.br/category/risco/page/2>. Acesso: 14/12/2010.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- LAPPONI, Juan Carlos. **Projetos de investimentos: construção e avaliação do fluxo de caixa**. São Paulo: Laponi Treinamento e Editora, 2000.
- MOTTA, Regis da Rocha; CALÔBA, Guilherme Marques. **Análise de investimentos: tomada de decisão em projetos industriais**. 4. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.
- OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **Treinamento cooperativismo**. Londrina. 2005.
- PIRES, Evandro Ricardo. **Mudanças: stakeholders e projetos**. Disponível em: [www.pmies.org.br/clickadmin/.../ARTIGO\\_Stakeholders\\_e\\_Mudanca.doc](http://www.pmies.org.br/clickadmin/.../ARTIGO_Stakeholders_e_Mudanca.doc). Acesso: 09/11/2010.
- PMI, Project Management Instituto (Editor). **Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos** – Tradução oficial para o português do PMBOK (Project Management Body of Knowledge Guide). PMI, 2004.
- SALLES JR. Carlos Alberto Corrêa. et. al. **Gerenciamento de riscos em projetos**. Reimpressão. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

---

SOCIEDADE Portuguesa de Inovação. **Técnicas cognitivas**. Disponível em: [http://www.spi.pt/documents/books/inovint/gi/aceso\\_ao\\_conteudo\\_integral/capitulos/3.7/cap\\_apresentacao.htm](http://www.spi.pt/documents/books/inovint/gi/aceso_ao_conteudo_integral/capitulos/3.7/cap_apresentacao.htm). Acesso: 01/12/2010.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projetos: utilizando o PMBOK Guide**. 3.ed. rev. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.

XAVIER, Carlos Magno da S. **Gerenciamento de projetos: Como definir e controlar o escopo do projeto**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. et al. **Metodologia de gerenciamento de projetos. Methodware: abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

---

# Práticas de negociação dos projetos nas cooperativas de crédito

- ANA PAULA CORRÊA  
SICREDI - SUREG MATA ATLÂNTICA PR/SC
- LUIZ FERNANDO WOELLNER  
SICREDI - SUREG MATA ATLÂNTICA PR/SC
- MARIA OTILIA CARNEIRO BRONISLAWSKI  
SICREDI PLANALTO DAS ARAUCÁRIAS PR/SC

## Resumo

Este artigo apresenta, como tema central, uma análise das práticas de negociação dos projetos nas cooperativas de crédito bem como das boas práticas para o perfil do negociador. São abordados temas como cooperativismo, cooperativismo de crédito, sistema Sicredi, gerenciamento de projetos e negociação. A análise dos dados foi realizada através do estudo do Sicredi, como Sistema Cooperativo de Crédito, e de pesquisa literária, em busca da definição do cenário ideal das negociações nos projetos de cooperativas de crédito. Demonstra-se que um escritório de projetos, na cooperativa, com utilização de boas práticas de gerenciamento de projetos, pode melhorar e auxiliar sua gestão, na organização e otimização dos processos. Identificou-se como as negociações são realizadas e como elas podem impactar no desempenho da cooperativa e na melhoria de seus resultados, que se estendem aos associados.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de projetos; cooperativas de crédito; negociação.

Orientador  
Prof. Mário Luis Sampaio Pereira

Cooperativa  
Sicredi

Curso  
MBA em Gerenciamento de Projetos

## 1. Introdução

As cooperativas são sociedades de pessoas com interesses comuns e organizadas de forma democrática. Têm participação livre de todos os seus cooperados, que respeitam os direitos e deveres de cada um, sendo instituição sem fins lucrativos. Entre os diversos ramos de sociedades cooperativas, as de crédito são instituições financeiras que têm como objetivo a prestação de serviços financeiros aos seus associados, como: concessão de crédito, captação de depósito à vista e a prazo, prestação de serviços de cobrança, custódia, convênios e todos os demais produtos oferecidos pelos bancos comerciais, com um grande diferencial, o resultado financeiro dos negócios são rateados, após o balanço, entre os associados, na proporção de sua produção junto à cooperativa.

O sistema de cooperativa de crédito abordado no artigo é o Sicredi. Sua estrutura conta com um escritório de projetos, onde são desenvolvidas as boas práticas do gerenciamento deles. Também possui programas de desenvolvimento e aprimoramento de colaboradores.

A implementação dessas soluções são motivadas por necessidades de criação/inação de produtos/processos. No gerenciamento de projetos, são abordadas as nove áreas de conhecimento, interligadas dentro das boas práticas, que apoiam o sucesso da aplicabilidade de algumas áreas dentro das cooperativas. O objetivo do trabalho é demonstrar os processos de negociações que influenciam no sucesso das ações desenvolvidas nas cooperativas de crédito, na busca da satisfação dos associados.

## 2. Cooperativismo e cooperativas

A evolução humana e o crescimento das necessidades, ao longo do tempo, tanto dos inte-

resses individuais como coletivos, induziu a formação de uma sociedade justa e fraterna.

Dentro desse movimento, inclui-se o cooperativismo, ligado à associação de pessoas em defesa de interesses comuns.

No ano de 1843, na cidade de Rochdale, Inglaterra, após uma negociação malsucedida sobre questões salariais, um grupo de 12 tecelões uniu-se a outros trabalhadores com o objetivo de criar uma sociedade de consumo e, em 1844, registraram a sociedade com o nome Rochdale Society of Equitable Pioneers – Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale. Iniciando suas atividades com apenas uma libra por associado, ela foi considerada, historicamente, a primeira cooperativa formal.

As organizações econômicas de natureza solidária estão nas raízes da formação do povo brasileiro, tendo como maior exemplo a fundação das primeiras organizações jesuítas no Brasil, por volta de 1610. Em 1847, situa-se o início do movimento cooperativista no país, quando o médico francês Jean Maurice Faivre fundou, com um grupo de europeus, nos sertões do Paraná, a colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativistas. Essa colônia, apesar de sua breve existência, contribuiu na memória coletiva como elemento estimulador do florescente cooperativismo no Brasil.

Fundada em 1889, a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto foi considerada a primeira cooperativa do país, mesmo havendo registros anteriores de outras sociedades. Em 1902, no interior do Rio Grande do Sul, surgiu a primeira cooperativa de crédito, denominada Caixa Rural, tendo como idealizador o padre jesuíta e suíço Theodor Amstad.

No Brasil, existem cooperativas em 13 setores da economia (ramos), todas representadas pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e pelas Organizações Estaduais (OCES):

- Agropecuário
- Consumo
- Crédito

- Educacional
- Especial
- Habitação
- Infraestrutura
- Mineral
- Produção
- Saúde
- Trabalho
- Transporte
- Turismo e Lazer

Os princípios dos Pioneiros de Rochdale foram revistos pela Aliança Cooperativa Internacional em 1937, 1966 e, em 1995, na cidade de Manchester, na Inglaterra, no Congresso do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), quando foram homologados os sete princípios que norteiam o cooperativismo atualmente: adesão voluntária e livre; gestão democrática pelos associados; participação econômica dos associados; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade.

As sociedades cooperativas são classificadas em três tipos. A) Singular ou de 1º grau, com o objetivo de prestação de serviços diretamente ao associado. Legalmente, é constituída por um mínimo de 20 pessoas físicas; não é permitida a admissão de pessoas jurídicas com as mesmas, ou correlatas, atividades econômicas das pessoas físicas que a integram. B) Central ou Federação ou de 2º grau, cujo objetivo é organizar em comum, e em maior escala, os serviços das filiadas, facilitando a utilização recíproca dos serviços. É constituída por no mínimo três cooperativas singulares. Excepcionalmente, pode admitir pessoas físicas. C) Confederação ou de 3º grau, que organiza em comum, e em maior escala, os serviços das filiadas. Três cooperativas centrais e ou federações, de qualquer ramo, são

a quantidade mínima para constituir uma confederação.

No sistema cooperativo brasileiro, existem os seguintes órgãos: Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que é o órgão máximo de representação das cooperativas do País, independentemente dos ramos de atividade da cooperativa; as organizações de cooperativas estaduais (no Estado do Paraná, a Ocepar) representam e defendem os interesses dos sistemas cooperativistas estaduais; o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) tem por objetivo a execução de ações de monitoramento, formação profissional e promoção social das cooperativas. O trabalho realizado pelo Sescoop/PR, sem dúvida, tem sido da maior importância para o setor.

### 3. Cooperativas de crédito

As cooperativas de crédito se originaram na Alemanha, em meados do século XIX. No Brasil, materializaram-se em mais de 60 instituições espalhadas pelo Rio Grande do Sul. Constituídas sob a denominação de Caixa União Popular Raiffeisen, essas organizações tornaram-se representativas no financiamento das atividades das comunidades interioranas, colonizadas por imigrantes europeus.

Elas possuem uma diferença bastante significativa com relação a outras cooperativas. Por serem equiparadas a uma entidade financeira, elas devem seguir as determinações do Conselho Monetário Nacional (CMN), que, por intermédio do Banco Central do Brasil, fiscaliza as entidades autorizadas por ele a operar. A tabela a seguir apresenta algumas diferenças entre cooperativa e sociedade mercantil:

**Tabela 1 - Sociedade cooperativista X Sociedade mercantil**

SOCIEDADE COOPERATIVA	SOCIEDADE MERCANTIL
O principal é o homem	O principal é o capital
O cooperado é sempre dono e usuário da sociedade	Os sócios vendem seus produtos e serviços a uma massa de consumidores
Cada associado conta com um voto na assembleia	Cada ação ou cota conta um voto na assembleia
O controle é democrático	O controle é financeiro
É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente	É uma sociedade de capital que funciona hierarquicamente
As cotas não podem ser transferidas a terceiros	As cotas podem ser transferidas a terceiros
Afasta o intermediário	É, muitas vezes, o próprio intermediário
Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional às operações	Dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações
Aberta à participação de novos cooperados	Limita, por vezes, a quantidade de acionistas
Valoriza o trabalhador e suas condições de trabalho e vida	Contrata o trabalhador como força de trabalho
Defende juros justos	Defende os maiores juros possíveis
Promove a integração entre as cooperativas	Promove a concorrência entre as sociedades
O compromisso é educativo, social e econômico.	O compromisso é econômico

Fonte: Portal do Cooperativismo de Crédito (2010).

As cooperativas de crédito oferecem aos seus associados créditos para plantar, abrir o próprio negócio, adquirir bens para a produção, disponibilizar recursos financeiros na hora adequada, além de remunerar o capital social integralizado. Ressurgiu no Paraná, nos anos 80, junto às cooperativas agropecuárias, com o apoio da Ocepar, como forma de suprir as deficiências do crédito oficial. No Paraná, um dos sistemas de crédito organizados em centrais é o sistema Sicredi. As cooperativas de crédito do Estado, filiadas ao sistema são também filiadas à Cooperativa Central de Crédito do Paraná, Sicredi Central, e são acionistas do Bansicredi – Banco Cooperativo Sicredi, primeiro banco cooperativo do Brasil, constituído em 1995.

O Sicredi foi constituído em 1902 com a primeira cooperativa de crédito da América Latina, em Nova Petrópolis, RS, atual Sicredi Pioneira RS. Ele opera, hoje, com 124 cooperativas e mais de mil pontos de atendimento, presentes em 11 estados brasileiros – Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Pará, Rondônia, Goiás, São Paulo e Bahia.

As cooperativas de crédito do Sicredi são organizadas em sistema, com cinco cooperativas

centrais, uma confederação, um banco cooperativo e empresas controladas – administradora de cartões, administradora de consórcios e corretora de seguros, todas sob a tutela da Sicredi Participações S.A., a holding. Elas atuam de forma integrada, proporcionando fortalecimento da marca, maior competitividade e disponibilizando maior gama de produtos e serviços, o que propicia aumento do contingente de associados.

## 4. Gerenciamento de projetos

Definimos projeto como uma organização de soluções para determinado problema ou para proporcionar melhoria de algum processo.

O gerenciamento de projetos está presente diariamente na vida do homem. A estruturação do gerenciamento de projetos iniciou-se com o reconhecimento da necessidade de estabelecer conceitos, técnicas e processos que direcionassem os responsáveis para o cumprimento dos objetivos de desempenho técnico, de administração do tempo, de controle de custo e incremento de qualidade.



De acordo com o Project Management Institute (PMI), entidade mundial voltada à gestão de projetos, o gerenciamento deles é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas na estruturação do projeto a fim de atender aos objetivos a que se propõe. Ele é realizado por meio da integração e aplicação de processos, os quais são agregados em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento.

Esses grupos são organizados em nove áreas devidamente integradas, tendo cada um seu detalhamento específico e uma abrangência própria. Porém, cada área está integrada às demais, formando um todo único e organizado.

O gerenciamento de escopo é a área do conhecimento que controla e define os trabalhos a serem realizados dentro do projeto, garantindo que o produto ou serviço desejado ocorram com o menor trabalho possível, sem abandonar nenhuma premissa estabelecida. Pode ser definido como o trabalho desenvolvido para garantir a entrega do projeto em questão, dentro do objetivo proposto, com todas as suas especificações e funções.

O gerenciamento de custos descreve os processos necessários para que o projeto seja desenvolvido e terminado dentro do orçamento aprovado. Essa área de conhecimento possui três processos básicos de planejamento: estimativa de custos, orçamento e controle de custos.

O gerenciamento de aquisições tem como objetivo a compra ou aquisição de produtos ou serviços. Esses processos incluem planejamento das aquisições, das contratações, condução das aquisições, controle das respostas e seleção de fornecedores e administração de contratos e seus encerramentos, quando for o caso.

O gerenciamento de integrações consiste nos processos de identificação, definição, combinação ou unificação e coordenação das diversas atividades do gerenciamento de projetos. Inclui características de articulação e ações integradoras, que são essenciais para o término de cada projeto.

O gerenciamento de qualidade é um dos alicerces de um negócio bem-sucedido, em que o foco principal deve ser o cliente final. Suas expectativas devem ser traduzidas pela equipe do projeto em termos de requisitos de qualidade. Devem ser considerados no planejamento da qualidade os aspectos técnicos, ambientais e de segurança.

O gerenciamento de tempo é uma das áreas mais visíveis e controláveis. As pessoas envolvidas são responsáveis pelo controle de prazos, confecção de cronogramas e redes, entre outros. É difícil calcular ou quantificar o real custo, em caso de atraso nas entregas de uma atividade, mas podemos dizer que existe um acréscimo nos orçamentos quando envolvemos tempo, ou a falta dele. Quanto mais acontecem atrasos naquela atividade, mais demora a obter o resultado esperado.

O gerenciamento das comunicações, conforme definido pelo PMBOK (PMI, 2004, p.221), é a área de conhecimento que emprega os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre determinada atividade, de forma oportuna e adequada. Os processos de gerenciamento das comunicações fornecem as ligações críticas entre pessoas e informações que são necessárias para comunicações bem-sucedidas.

O gerenciamento de riscos trata e determina as chances de eventos de riscos que venham a ocorrer e as dimensões do impacto causado. Os mais importantes devem ser priorizados na definição das ações às respostas, evitando e mitigando-os. O uso de recursos adicionais deve estar alinhado por importância de riscos, bem como o orçamento da atividade *versus* os benefícios esperados.

O gerenciamento de recursos humanos está diretamente ligado ao desenvolvimento de um projeto, tem seu foco de trabalho nas pessoas, inclui processos que gerenciam e organizam as equipes, possibilitando o aproveitamento efetivo

---

das pessoas comprometidas com o projeto. O gerente de projetos é o responsável por fazer a alocação, treinamento, motivação e integração de todos os envolvidos.

## 5. Negociação

A negociação é uma forma básica de comunicação humana, podemos dizer que é um processo de comunicação que geralmente ocorre quando se quer algo de alguém, é um debate de ideias e propostas que geram envolvimento e comprometimento com vistas a uma solução definitiva.

A negociação tem se mostrado o meio mais efetivo e eficaz para solucionar conflitos, fechar acordos e fazer negócios. Diante da competitividade e da profissionalização do mercado, o entendimento e conhecimento a respeito do processo de negociação passou a ser uma ferramenta indispensável para o sucesso.

Segundo Luciano Zajdznajder (1988), as negociações são representadas por três modelos que podem explicar o que acontece em seu transcorrer. Processo decisório é um conjunto de ações conjugadas que os participantes realizam. Eles avaliam as alternativas e tomam decisões sobre a proposta, fazendo ou não concessões. Também decidem os termos do acordo e se as negociações devem ser abandonadas ou não.

A decisão apresenta-se como a finalização de um processo de solução de problemas. Pode ser dividida em dois tipos: 1) como atender à necessidade que levou à negociação, 2) como atender à necessidade, a partir da interação com a outra parte. As partes estão, ao mesmo tempo, vivendo seus próprios problemas e o comum envolvido na negociação. Assim, cada decisão representa a melhor forma de resolver o problema que está sendo manifestado no momento para uma das partes ou para a negociação como um todo.

## 6. Considerações finais – Cenário ideal

Relacionamos, a partir da situação atual das cooperativas, um cenário ideal, com definições de estilo pessoal do negociador a partir da percepção racional do seu perfil – modo como se comunica diante de uma situação de negociação ou de conflito –, estratégias e reações eficazes. O sucesso depende da franqueza com que se avaliam os pontos fortes e fracos no papel de comunicador. O ideal é que se descubra onde o negociador se encaixa e, a partir dessa informação, planejar e aperfeiçoar, mediante a prática, o estilo que lhe seja mais eficaz. Para isso, é preciso entender as preferências pessoais, observar como elas se enquadram nas situações, no saber ouvir a outra parte e no comportamento íntegro durante o processo.

Dentro das cooperativas de crédito, elencamos cinco estilos básicos, segundo Richard Shell (2001), ideais aos negociadores: pessoas que evitam conflitos, os prestativos, os transigentes, os solucionadores de conflitos e os competidores.

As pessoas que evitam conflitos interpessoais não aceitam jogos com ganhadores e perdedores e tentam se esquivar de situações que possivelmente terminem em desacordo. Podem ser diplomáticas, mas podem ser difíceis, pois adiam questões mais complicadas.

As pessoas prestativas gostam de resolver conflitos interpessoais, solucionando o problema de outras pessoas, procurando ajudar a equipe ou o grupo – quando solicitadas ou não – e buscando interagir com todos.

Os transigentes são pessoas justas e estão interessadas em manter relações produtivas com outras pessoas, tanto sendo a equipe ou até mesmo com os associados. Prezam acordos que contemplam cada um dos lados com partes iguais de todos os itens discutidos, mas, em alguma emergência, podem estar ligeiramente propensas a optar por uma solução, preservando o relacionamento concedido a um resultado vantajoso. Buscam soluções rápidas,

óbvias e justas para os problemas de conflitos e negociações.

Os competidores, acima de tudo, gostam de ganhar. Isso significa que estão dispostos a correr riscos para ganhar mais do que qualquer outra pessoa que esteja jogando. O competidor argumenta, mente, gosta de controlar as negociações, podendo ser ambicioso e ameaçador para atingir o resultado ou meta estipulados.

O solucionador de problemas possui instinto para perceber que existe um modo de as duas partes ganharem. Busca resolver o problema básico por meio da franca exposição de interesses, encontrando a solução mais elegante, apresentando várias opções, solucionando difíceis questões e usando padrões justos de divisão.

O negociador perfeito deve conter um pouco de cada estilo. Numa negociação, pode variar entre esses estilos, dependendo da pessoa com quem está interagindo. Esses processos passam por aprimoramento constante de suas técnicas e podem levar a figura do negociador evoluído para um especialista em negociar, atualmente conhecido como gestor.

Para garantir o sucesso das negociações, um fundamento básico refere-se ao objetivo a ser atingido, delineando o que realmente deseja conquistar. Ao determinar a meta, é necessário ser específico e claro, com justificativas sólidas e consistentes. Quanto mais específica a visão, maior é o comprometimento e as chances de obtê-la.

A meta de um negociador eficaz é possuir expectativas que sejam altas o bastante para representarem um desafio real, mas realistas o suficiente para promoverem bons relacionamentos. Qualquer um que esteja disposto a dispender tempo para desenvolver altas expectativas irá sair notavelmente melhor, sem colocar em risco sua reputação.

É a partir de um relacionamento que se pode atingir acordos positivos, estabelecendo, no entanto, confiança entre as partes. Sem elas, acordos podem se tornar difíceis de serem negociados, mais difíceis de serem implementados e vulneráveis a trocas de incentivos e às circunstâncias.

Relacionamentos estáveis e interações confiáveis, baseados em reciprocidade, são fontes inesgotáveis de bem-estar econômico e satisfação pessoal. Confiança fundamentada vale mais que contratos formais e garantias, portanto, a reciprocidade é uma diretriz confiável para a conduta adequada na negociação. Outra maneira de estabelecer confiança é utilizar as redes de relacionamento, que ajudam a obter acesso e credibilidade daqueles que estão sendo influenciados. Em uma negociação, deve-se buscar um relacionamento duradouro, que leve a novas negociações e que melhore o contato entre as partes envolvidas.

Um dos focos nas cooperativas de crédito deve ser o relacionamento, pois o vínculo entre cooperativa e associado vai além do envolvimento entre banco e cliente, permitindo identificar necessidades e gerando satisfação para ambos os lados. Para isso, o gestor deve desenvolver sua habilidade de gestão da carteira, conhecendo o negócio em que seus associados estão inseridos. Essa prática deve ser um dos diferenciais competitivos.

Na preparação de uma negociação, a elaboração de um plano de ação prevê a situação que será enfrentada, serve como um guia que orienta todo o processo, sendo marcada por dois momentos distintos: orientação e desenvolvimento. É preciso buscar oportunidades com velocidade e discernimento para avaliá-las.

O processo de troca de informação ou exploração visa três objetivos: determinar os interesses e questões a serem negociadas, compartilhar informações a respeito de suas percepções e emitir sinais com relação aos seus respectivos poderes de influência. A proposta deve ser apresentada de forma a atender ou superar os interesses das duas partes, sendo sua mensagem consistente, coerente e racional.

## 6.1 Objeções

A objeção é o obstáculo que dificulta e atrapalha o acordo. Negociar implica lidar com elas,

com não aceitações e impasses. Um dos fatores essenciais ao bom negociador é estar preparado para ouvir. O negociador eficaz é aquele que chega ao “sim” e a cada “não” recebido, descobre mais informações a respeito dos interesses e necessidades da outra parte, de modo a desvendar o caminho para o entendimento.

O melhor é não rejeitar, mas reformular, dar uma forma diferente ao que o seu oponente diz de modo a dirigir a atenção para o problema de satisfazer os interesses de ambos. Depois de vencidas as objeções, é preciso fechar o acordo o mais rápido possível.

As cooperativas de crédito, procurando desenvolvimento e crescimento das negociações, têm como premissa básica a mudança do foco no produto para foco no associado. Por meio de algumas práticas e sugestões para esse novo modelo de gestão, veja as seguintes ações:

- Informar com clareza o objetivo a cada gestor (posicionamento, resultado, forma de atuação).
- Fomentar a utilização de ferramentas que proporcionam gerenciamento de relacionamento com o associado.
- Realizar reuniões com os envolvidos nas negociações, visando discutir ações focadas em gestão de carteiras.
- Os números da evolução da cooperativa devem fazer parte dos índices de desenvolvimento de negócios.
- Desafiar cada gestor a elaborar estratégias para o desenvolvimento de negócios da sua carteira.

Assim, nas cooperativas de crédito, para cada negociador, seja ele um gestor de uma determinada carteira ou pessoas envolvidas em algum projeto específico ou indireto, é fundamental a utilização das técnicas de negociação, para identificação de seu perfil e no que pode ser desenvolvido, com vistas a melhorar seu desempenho.

Muitos são os desafios do gerente de projetos nos ambientes de negócios, em que se evidencia o resultado financeiro, mas o aumento da competitividade, as baixas margens de lucro, a

rapidez das mudanças, os avanços tecnológicos e associados mais exigentes propiciam o cenário ideal para a execução de projetos, valorizando esses profissionais no mercado de trabalho.

## Referências

BARCAUI, A. B. **Gerenciamento do tempo em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

**BRASIL COOPERATIVO**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso: 12 dez. 2010.

**BRASIL COOPERATIVO. Ramos: Cooperativismo em toda a parte**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos>>. Acesso: 24 nov. 2010.

CARVALHAL, E. **Negociação fortalecendo o processo: como construir relações de longo prazo**. Rio de Janeiro: Vision, 2002.

ERTEL, D.; GORDON, M. **Negociação: desenvolvendo novas habilidades e abordagens para obtenção de resultados práticos e duradouros**. São Paulo: M. Books, 2009.

FRANKE, W. **Direito das sociedades cooperativas: direito cooperativo**. Porto Alegre: Palotti, 1983.

KERZENER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MACHADO, P. A. **Comentários: a lei do cooperativismo**. São Paulo: Unidas, 1975.

MARSHALL JUNIOR, I. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

NOCÉRA, R. J. **Gerenciamento de projetos: teoria e prática**. São Paulo: Autor, 2009.

OLIVEIRA, N. B. de. **Cooperativismo: guia prático**. Porto Alegre: AGE, 1979.

**PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO**. Disponível em: <<http://www.cooperativismod-ecredito.com.br>>. Acesso: 23 jan. 2011.

**PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE - PMBOK**. Disponível em: <<http://www.projectsmart.co.uk/pmbok.html>>. Acesso: 26 dez. 2010.

---

**PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.** Disponível em: <<http://www.pmis.org.br/>>. Acesso: 24 jan. 2011.

SALLES JÚNIOR, C. A. C. **Gerenciamento de riscos em projetos.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SCHARDONG, A. **Cooperativa de crédito.** Porto Alegre: Rigel, 2002.

SHELL, Richard. **Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso.** São Paulo: Negócio, 2001.

SOTILLE, M. A. et al. **Gerenciamento do escopo em projetos.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação.** São Paulo: Atlas 2009.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos.** Rio de Janeiro: 2003.

XAVIER, C. M. S. **Metodologia de gerenciamento de projetos: methodware.** São Paulo: Editora Brasport, 2005.

ZAJDSZNAJDER, L. **Teoria e prática da negociação.** Rio de Janeiro: J. Olympio, 1988.

---

# Uma reflexão das práticas de gestão de projetos nas cooperativas do Estado do Paraná

- ALEX KAYSER
- GILMAR JOSÉ DA SILVA PINTO
- LILIANE CAROLINA O. G. DUNETZ
- LUIZ AUGUSTO TOMCZACK
- MARIA EMÍLIA PEREIRA LIMA

## Resumo

O objetivo deste estudo é avaliar, sob a ótica das nove áreas de conhecimento do PMBOK – Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, as práticas de projetos utilizadas nas cooperativas agrícolas, de crédito e de saúde do Estado do Paraná. Para avaliar as práticas de projetos nessas cooperativas, foram utilizados questionários elaborados a partir do Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil de 2010. O resultado da pesquisa demonstrou que, para algumas áreas de conhecimento como escopo, tempo, custo e aquisições, existe uma aplicação dessas práticas em um nível conhecido, porém, para qualidade, pessoas, integração e riscos, percebeu-se que ou não existe uma aplicação formal ou existe apenas intenção de utilizar alguma metodologia de boa prática.

**Palavras-chave:** PMBOK, gestão de projetos, stakeholders, cooperativas.

**Orientador**  
Prof. Mário Luis Sampaio Pereira

**Cooperativa**  
Unimed Curitiba

**Curso**  
MBA em Gerenciamento de Projetos

## 1. Introdução

As cooperativas atualmente representam 7.261 organizações com 8.252.410 cooperados e 274.190 empregados e possuem uma movimentação econômico-financeira que chegou ao valor bruto de R\$ 88,5 bilhões em 2009, ou seja, fica evidente a necessidade de estudar e entender esse mercado que tem grande representatividade socioeconômica para o Brasil ([www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br)).

Crúzio (2000) define cooperativa como uma união de pessoas cujas necessidades individuais de trabalho, de comercialização ou de prestação de serviços em grupo, e respectivos interesses sociais, políticos e econômicos, fundem-se nos objetivos coletivos de uma associação. Outros conceitos de cooperativa são encontrados em OCB (s.d.), que define cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. Essa nova realidade cooperativista e a forma como esse mercado tende a crescer exigem novas formas de gestão visando aumentar a competitividade. Assim, entende-se que tamanho e potencial econômico e empreendedor devem ser melhor atendidos quanto à aplicação de metodologias de gestão de projetos, pois, assim como qualquer empresa de mercado, busca reduzir custos, aumentar o rateio para os cooperados e ganhar *market share* sem prejudicar os seus donos.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho consiste em avaliar, sob a ótica das nove áreas de conhecimento do PMBOK (2004), as práticas de projetos utilizados pelas cooperativas do Paraná.

As organizações estudadas são cooperativas dos ramos agrícola, de crédito e saúde e o método utilizado foi pesquisa de campo por meio de questionários.

## 2. Cooperativismo

Em meados do século XIX, surgiu a chamada Revolução Industrial e com isso a mão de obra perdeu grande poder de troca. Os baixos salários e a longa jornada de trabalho trouxeram muitas dificuldades socioeconômicas para a população. Diante dessa crise, surgiram, entre as classes operárias, lideranças que criaram associações de caráter assistencial, o que não teve resultado positivo.

Com base nas experiências anteriores, os operários buscaram novas formas de associação em que houvesse a participação dos interessados e as dificuldades pudessem ser superadas se fossem respeitados os valores do ser humano e praticadas regras, normas e princípios próprios, chamadas de cooperativa (GAWLAK, 2004).

A primeira cooperativa surgiu em 1844 na cidade de Rochdale, distrito de Lancashire, Inglaterra. Fundada por 28 tecelões, foi registrada como Rochdale Society IF Equitable Pioneers – Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (HOLYOAKE, 2000).

No Brasil a primeira cooperativa surgiu no fim do século XIX, época de fim do Império e começo da República. Foi fundada em 1989 com o nome Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto (PINHO, 1982).

Atualmente, as cooperativas brasileiras são regidas pela Lei 5764/71, sendo este um fator positivo e importantíssimo para a gestão das cooperativas.

Com a evolução e a modernização do cooperativismo e da economia mundial, os princípios cooperativistas foram reestruturados e adaptados à realidade do mundo atual. Para constituir e manter uma cooperativa, faz-se necessário o cumprimento dos sete princípios do cooperativismo: adesão voluntária e livre; gestão democrática e livre; participação econômica dos asso-

ciados; autonomia e independência; educação, formação e informação; cooperação entre cooperativas e interesse pela comunidade.

Entretanto, percebe-se que o ponto fraco das cooperativas diante do mercado atual, dinâmico e competitivo, é o processo de tomada de decisão, em que muitos assuntos devem passar por aprovação em assembleia geral, o que torna o processo mais moroso e complexo. Além disso, devem-se considerar duas variáveis:

1. Nivelamento de conhecimento: é possível encontrar cooperados com conhecimentos distintos no que tange às práticas de mercado, no aspecto administrativo. Dessa forma, é preciso nivelar o conhecimento de todos sobre um determinado assunto e, posteriormente, apresentar os projetos ou propostas indicados para votação.
2. Conforme a legislação cooperativista existe a obrigatoriedade de alterações de um terço dos membros da Diretoria a cada quatro anos, fato que pode ou não impactar diretamente no andamento dos projetos existentes, dependendo da importância do projeto e do grau de conhecimento e capacitação dos membros.

### 3. Fundamentação teórica – as nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos

Qualquer que seja o projeto ou a organização em que o projeto será executado é indispensável definir os objetivos a ser concretizados e decidir de que forma o projeto irá atingir suas metas. Apesar da definição de uma metodologia e o ciclo de vida do projeto serem passíveis de mudanças para cada empresa, a gestão de escopo é um dos principais fatores críticos de sucesso para qualquer projeto (DISMORE E BREWIN, 2009).

Nos estudos de *benchmarking* realizados pelos Chapters Brasileiros do PMI (Project Management Institute), nos anos de 2007, 2008 e 2009, em que são apontados os aspectos considerados na metodologia de gerenciamento de projetos, demonstra-se que o escopo foi citado por 89% das empresas que participaram em 2007, 79% em 2008 e 94% em 2009, reforçando a importância da gestão de escopo nessas organizações, visto que o nível de incertezas é mais alto e o risco de não atingir os objetivos é maior quando não se tem um escopo bem definido.

Portanto, a gestão do escopo do projeto irá definir os caminhos que o projeto tem que seguir para alcançar o seu objetivo e o sucesso. Segundo o guia PMBOK (2004), o gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para garantir que o projeto englobe todo o trabalho necessário, e somente ele, para terminar o projeto com sucesso. Definir assertivamente o escopo reduz drasticamente os riscos envolvendo a variável tempo.

Dentro do ambiente de projetos, existem diversas variáveis importantes e que merecem atenção, mas, sem dúvida, a mais implacável delas é o tempo (BARCAUI, 2006).

Vargas (2003) diz que o gerenciamento de tempo é uma das áreas mais visíveis e que a maior parte dos profissionais que se interessam por projetos têm como objetivo inicial controlar prazos.

Segundo o PMBOK (2004), o gerenciamento de tempo do projeto inclui os processos necessários para realizar o término do projeto no prazo, sendo eles: definição da atividade, sequenciamento de atividades, estimativa de recursos da atividade, estimativa do tipo e das quantidades de recursos necessários para realizar cada atividade do cronograma, estimativa de duração da atividade, desenvolvimento do cronograma e controle do cronograma.

Em grandes projetos, é possível visualizar a execução de cada processo, de forma individual e bem definida, porém em alguns projetos, em



especial os com pequeno escopo, tais processos podem estar tão coesos que são executados como uma única atividade e, muitas vezes, por um único recurso. Mas, na maioria, os projetos envolvem várias atividades e quase na totalidade necessitam de mais de um recurso, impactando diretamente no fator custo.

Conforme o PMBOK (2004), a gestão de custos reúne os processos de planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, visando que o projeto seja executado e concluído conforme o orçamento aprovado.

Já Vargas (2003) explica tal área da seguinte maneira: “O gerenciamento de custos tem como objetivo garantir que o capital disponível será suficiente para obter todos os recursos para se realizarem os trabalhos do projeto”.

Uma observação interessante, feita por Vargas (2003), diz que as maiores razões de falha no gerenciamento de custos são originadas de outras áreas do gerenciamento de projetos, tais como: interpretação errada do trabalho a ser realizado, omissão na definição do escopo, cronograma definido com pobreza ou excessivamente otimista, fracasso na avaliação e quantificação de riscos, estrutura analítica do projeto mal definida, parâmetros de qualidade mal estabelecidos e fracasso na estimativa dos custos indiretos e administrativos do projeto.

Com a possibilidade inerente de tantas falhas dentro do ambiente de projetos, como elencado anteriormente, uma das variáveis em que mais se pode observar o resultado de um descuido durante a gestão do projeto é a qualidade.

Diversos pesquisadores e estudos enfatizam a importância da gestão de qualidade em projetos, alguns a colocam como um dos principais objetivos do projeto ao lado de escopo, tempo e custo (DISMORE E BREWIN, 2009).

Entretanto, o PMBOK (2004) trata dessa confusão abordando as atividades que determinam os padrões de qualidade, objetivos e responsabilidade para que o projeto satisfaça seus requisitos de qualidade e produza um resultado que

atenda aos padrões de qualidade estabelecidos para o projeto. O gerenciamento de qualidade é implementado a partir de procedimentos e processos de planejamento, garantia e controle da qualidade, fazendo com que esses processos auxiliem as atividades de melhoria contínua do processo conduzidas durante todo o projeto.

Para Carvalho e Rabechini Jr. (2009) e Dismore e Brewin (2009), no processo de monitoramento e controle da qualidade, o gerente de projeto precisa ter conhecimento de técnicas e ferramentas de controle de qualidade.

Nesse contexto, as recomendações de melhoria da qualidade e os resultados das auditorias devem ser utilizados para aprimorar os processos dos projetos e os planos de gerenciamento do projeto com objetivo de atingir a máxima em custo, tempo, escopo e qualidade.

Mas nada disso é possível se o gerente do projeto não estiver preparado para lidar com a equipe que vai conduzir o projeto.

O fator humano em projetos é de suma importância para o cumprimento de quaisquer metas ou objetivos que se queiram alcançar. São as pessoas que conduzem o dia a dia dos projetos e todos os fatores, sejam eles pessoais ou profissionais, que interfiram no bom andamento dos trabalhos devem ser tratados pelo gerente do projeto.

A este já não cabe mais apenas o domínio do conhecimento técnico ou administrativo, cabem também funções que visem o enfrentamento destes novos desafios: ser parceiro e ajustar as estratégias das pessoas às estratégias da empresa, ser agente de mudança para gerenciar as expectativas diante das transformações e ser colaborador para ouvir as pessoas e envolvê-las, aumentando assim a sua capacidade de participação (ULRICH, 1998).

Segundo o Guia PMBOK (2004), os processos de gerenciamento de recursos humanos do projeto incluem planejamento de recursos humanos, contratar ou mobilizar a equipe do projeto, desenvolver a equipe do projeto, melhoria de

---

competências e interação de membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto e gerenciar a equipe do projeto. Todos esses processos podem intervir no ambiente do projeto, positiva ou negativamente, cabendo então o controle ao gerente do projeto, que, além de saber controlar todas essas variáveis, deve também cuidar para que tudo seja devidamente comunicado a todos os interessados.

*“Comunicação não é o que você diz. É o que os outros entendem” (Duda Mendonça).*

A gestão da comunicação reúne os processos necessários para geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto. Vargas (2003) complementa dizendo que, para que as informações necessárias cheguem às pessoas corretas, no tempo certo e de maneira economicamente viável, é necessário um processo de comunicação efetivo.

Segundo o PMBOK (2004), o gerenciamento das comunicações é composto por quatro processos: planejamento das comunicações, distribuição das informações, relatório de desempenho e gerenciamento das partes interessadas. Não comunicar com maestria tudo o que ocorre dentro do ambiente de projetos pode ser caracterizado como um enorme fator de risco ao sucesso.

Risco representa algo que pode ou não ocorrer, no entanto, se ocorrer poderá trazer impactos ao projeto. Entretanto, risco é algo que ainda não ocorreu, pois se tivesse ocorrido seria fato, e não um risco. O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito sobre pelo menos um objetivo do projeto. Os objetivos podem se referir a tempo, custo, escopo ou desempenho (PMBOK, 2004).

O risco é inerente à atividade do projeto e muitas vezes o gerenciamento de riscos se confunde com o próprio gerenciamento de projetos (Car-

valho e Rabechini Jr., 2009). Nesse sentido, o gerenciamento de riscos torna-se tão importante e não trata apenas de mais uma técnica de gerenciamento de projetos.

Segundo Dismore e Brewin (2009), o gerenciamento de riscos visa identificar as incertezas que podem prejudicar o projeto, avaliá-las para que sejam compreendidas, desenvolver e executar ações para impedir que ocorram ou minimizar seu impacto no alcance dos objetivos do projeto, tornando o gerenciamento de riscos fator crítico de sucesso do projeto, uma vez que chama atenção sobre incertezas que realmente importam, tanto as negativas como as positivas. Portanto, a gestão de riscos eficaz aumenta as oportunidades de êxito na realização do projeto.

Uma das respostas aos riscos identificáveis, pode ser a terceirização de serviços e, nesse ponto, faz-se necessária uma boa gestão de aquisições.

Dentro do ciclo do processo de gerenciamento de projetos, formado pelas fases de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento, o gerenciamento de aquisições só não é encontrado na iniciação.

Nem sempre um projeto pode ser realizado contando apenas com os recursos da organização, tanto de equipamentos quanto de mão de obra especializada. Nesse ponto, o gerenciamento de aquisições é o responsável por definir quais serão os produtos ou serviços que deverão ser contratados ou adquiridos para que haja um bom andamento do projeto. Segundo Garret (2001), o gerenciamento de aquisições pode ser feito em três etapas: pré-contratação, contratação e pós-contratação.

Por fim, concluídos os pacotes de trabalho, é chegado o momento de encerrar os contratos. Para Xavier (2009), tal encerramento consiste na realização das seguintes condições: todos os produtos e serviços foram entregues e aceitos conforme o contrato, todas as obrigações financeiras decorrentes do contrato foram liquidadas

(o pagamento das parcelas devidas aos fornecedores foi integralmente feito e as informações relativas ao contrato e ao desempenho do fornecedor foram atualizadas e arquivadas).

Por fim, para que toda essa engrenagem de gestão caminhe no mesmo compasso, faz-se necessária a integração correta entre todos os planos de gerenciamento.

Segundo o PMBOK (2004), a área de conhecimento em gerenciamento de integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos. Conforme Vargas (2003), o processo de integração do projeto consiste em garantir que todas as demais áreas estejam integradas em um todo único.

Assim, o gerenciamento da integração está presente em todas as fases do projeto, da iniciação ao encerramento.

## 4. Metodologia

O trabalho consistiu na realização de uma pesquisa de campo, cuja razão está relacionada à ordem prática, ou seja, ao desejo de conhecer respostas com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz, além de buscar foco em maior profundidade na análise da pesquisa e procurar o aprofundamento da questão proposta no tema.

Segundo Gil (2007), o estudo de campo focaliza uma comunidade. Esta pode ser uma comunidade de trabalho e a pesquisa pode ser desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo.

Delimitou-se a pesquisa às cooperativas do Paraná, com amostra de sete entrevistados de forma intencional, funcionários de cooperativas distintas e que possuem contato com projetos na organização. Devido à delimitação de tempo para realização da pesquisa e também para conhecer as práticas mais atuais das organizações, optou-se por escolher um período de tempo como referência para responder ao questionário, os últimos 24 meses de experiência com projetos, compreendendo os anos de 2009 e 2010. As sete cooperativas entrevistadas estão nos ramos de saúde, agrícola e crédito. Após a definição dos objetivos da pesquisa, foi determinada a forma de coleta de dados a ser adotada para o estudo, considerando as experiências compartilhadas em comum, identificadas na fase da exploração.

Para a elaboração do projeto de pesquisa, foi definida como instrumento a aplicação de um questionário, cujo nível de pesquisa escolhido foi exploratório, pois, conforme Gil (2007), as pesquisas desse nível têm o objetivo principal de desenvolver ideias com vista a fornecer hipóteses em condições de serem testadas em estudos posteriores. Com o intuito de testar o vocabulário empregado no questionário e assegurar se as questões possibilitavam medir as variáveis que se pretendia medir, foi realizado um pré-teste com a colaboração de um representante de umas das cooperativas a ser entrevistada.

Os dados coletados na pesquisa foram tratados de forma quantitativa a fim de se comparar estatisticamente o percentual de adesão ou utilização da metodologia investigada. Para cada questão, foi avaliada a correlação entre o nível de resposta e o nível idealizado para a empregabilidade das melhores práticas de gerenciamento de projetos.

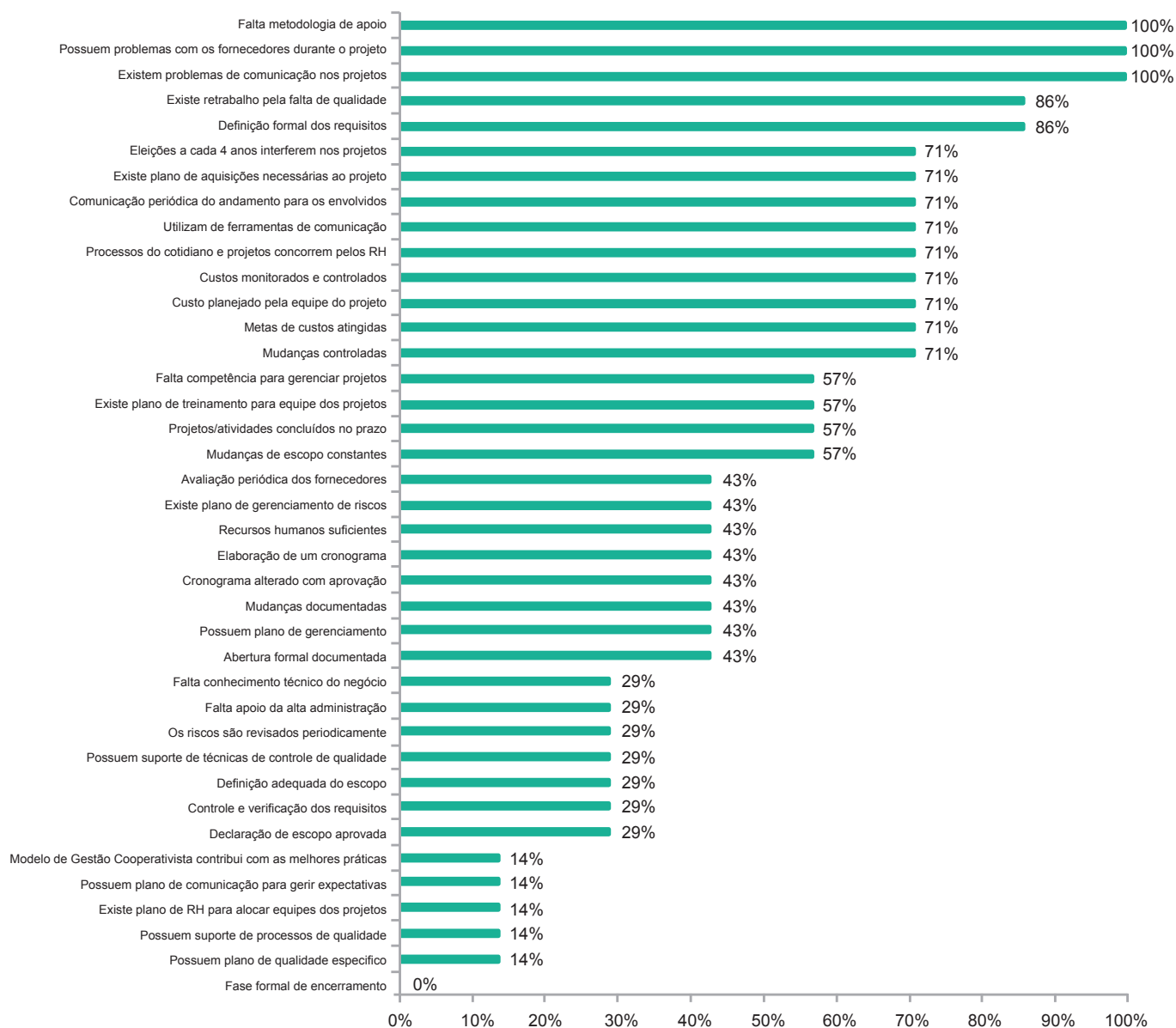
No entanto, ainda na fase de tratamento dos dados, os resultados foram submetidos a uma análise interpretativa para chegar a uma reflexão sobre a situação atual em que se encontram as cooperativas abordadas e seu nível de maturidade em projetos.

## 5. Análise dos dados

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos a partir da análise dos questionários res-

pondidos pelos entrevistados. O principal objetivo dessa análise foi identificar as práticas de projetos utilizadas nas cooperativas.

No gráfico a seguir, são apresentadas, de forma resumida, as questões com base nas respostas obtidas.



Fonte: Elaborado pelos autores

Analisando os resultados envolvendo a gestão do escopo, percebeu-se que, para os projetos dessas organizações, existe alguma fase de definição e formalização do que está sendo de fato requisitado para os projetos. Mas poucos projetos têm uma declaração de escopo ou documento equivalente aprovado pelo cliente. Observou-se também que não é de praxe adotar processos de controle e verificação para avaliar se o que foi requisitado é de fato o que está sendo seguido ou mantido. O escopo original não costuma ser definido adequadamente e, conseqüentemente, existem mudanças constantes de escopo nos projetos.

Diante de um cenário em que os profissionais de projetos querem, cada vez mais, garantir o sucesso de seus trabalhos, eles precisam assegurar que esse resultado satisfaça as necessidades para o qual ele foi idealizado. Em um ambiente de mudanças frequentes, conflitos de interesses e de mercado, o gerente de projetos precisa estar o tempo todo em sintonia com os *stakeholders*, logo, o controle de escopo é um dos principais pilares a ser cuidado, adotado e controlado para que esse sucesso seja atingido. A falta de gerenciamento do escopo justifica os atrasos, custos não cumpridos e comprometimento da qualidade das entregas.

Quanto à gestão de tempo, poucos responderam que elaboram cronograma para definição das atividades, suas possíveis durações e estimativas de recursos necessários. A maioria respondeu que o cronograma é alterado sem a aprovação do cliente, porém, alguns deles responderam que trabalham com algum controle de tempo, 57% responderam que os projetos ou atividades são concluídos no prazo.

A falta de planejamento e gerenciamento do tempo pode acarretar em dispêndios de mais tempo para as correções, se necessárias. Para as respostas recebidas de que seus projetos são concluídos no prazo, é importante investigar quanto isso está custando a mais dos custos previstos, bem como, qual é o nível de qualidade dessa entrega.

No entanto, para a gestão de custos, as estimativas costumam ser planejadas pelas equipes de projeto e sofrem, na maioria das vezes, monitoramento e controle dos custos efetivos e, conseqüentemente, as metas de custos dos projetos costumam ser atingidas. Mas é importante ressaltar que, diante dos resultados insatisfatórios das demais áreas, faz-se questionável o resultado positivo no controle de custos dos projetos. Vale investigar se as previsões de custos dos projetos não estão viciadas, com contabilizações de atrasos, retrabalhos, horas extras e previsões altas por mudanças constantes de escopo.

Para a gestão de qualidade, poucos projetos possuem um plano de qualidade específico e não são suportados por procedimentos de garantia ou técnicas de controle da qualidade. Isso se reflete nos números da pesquisa, quando uma grande parcela das respostas demonstra que existe retrabalho em função da falta de qualidade das entregas de projetos.

Dismore e Brewin (2009) enfatizam a importância da gestão de qualidade em projetos, colocando a qualidade como um dos principais objetivos do projeto junto de escopo, tempo e custo.

Na análise da gestão de recursos humanos, observou-se que existe uma alta concorrência entre o dia a dia e o projeto na utilização dos recursos humanos, além dos alocados para o projeto serem insuficientes. Embora 57% dos entrevistados afirmarem que existe algum plano de desenvolvimento e treinamento da equipe do projeto quando necessário, o fato de quase não existir plano de gerenciamento de RH para alocar equipes no projeto comprova a falta de aplicação de metodologia nessa área de conhecimento.

Para a gestão de comunicação, identificou-se que quase não existem planos de comunicação para os projetos a fim de distribuir as informações e gerenciar as expectativas dos envolvidos. Apesar da maioria dos entrevistados afirmar que existe comunicação periódica para os envolvidos sobre o andamento dos projetos e utilização de ferramenta de comunicação, eles também consi-

---

deram que possuem problemas de comunicação nos projetos.

Já, para a gestão de riscos, apenas 43% dos entrevistados afirmaram que existe algum tipo de plano de gerenciamento de riscos e somente 29% deles afirmaram revisar os riscos dos projetos periodicamente.

Cabe ressaltar que, diante do cenário de mudanças constantes e grande competitividade, é importante manter um processo que garanta determinado controle de incertezas e riscos. A adoção de metodologia de gerenciamento de riscos pode contribuir para que o projeto atinja o objetivo proposto dentro do planejamento de tempo, escopo, custo e qualidade.

Na análise da gestão de aquisições, 71% dos entrevistados afirmaram que existe algum tipo de plano para as aquisições necessárias aos projetos, porém, a maioria deles também afirma que não avalia periodicamente seus fornecedores e todos eles possuem problemas com fornecedores durante a condução dos projetos. Planejar as aquisições possibilita uma melhor análise diante das decisões de *make or buy* (fazer ou comprar), minimizando assim riscos para o orçamento do projeto.

Para a área de integração, identificou-se que poucos projetos são formalmente aprovados por meio de um termo de abertura ou documento equivalente. Embora as mudanças ocorridas no projeto sejam controladas, elas não costumam ser documentadas e, menos da metade das cooperativas estudadas, desenvolve planos de gerenciamento de projetos. Na conclusão ou encerramento dos projetos, não existe fase de fechamento formal. Essa é uma área de suma importância quando a empresa tem a oportunidade de rodar um ciclo de iniciação a partir do desenvolvimento do termo de abertura, planejamento ao desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, execução do projeto por meio de gerenciamento e orientação, controle a partir de monitoramento e controle do trabalho do projeto, bem como controlar as mudanças existentes nele e,

por fim, o encerramento formal. Nas cooperativas estudadas, essa prática não foi identificada.

Além da reflexão sobre as práticas de gestão de projetos nas cooperativas, investigou-se também um pouco do âmbito cooperativista para com a aplicabilidade dessas práticas. A maioria dos entrevistados respondeu que o modelo de gestão de uma cooperativa não contribui na aplicação das melhores práticas de projetos e que a possibilidade de troca dos dirigentes a cada quatro anos interfere nos resultados ou condução dos projetos. A pesquisa demonstrou também que existe falta de competência para gerenciar os projetos e 100% dos entrevistados afirmaram que existe falta de metodologia de apoio para o gerenciamento dos projetos.

## 6. Considerações finais

As organizações estão enfrentando um mercado competitivo, globalizado e turbulento, que exige uma busca constante por novos projetos e inovações, sejam tecnológicas, de processos ou de gestão. Para se manter nesse cenário, é necessário que, além de elaborar planejamento empresarial e de tecnologia da informação (TI), sejam implementadas metodologias de melhores práticas em gestão, principalmente para os projetos oriundos desses planejamentos estratégicos.

A implementação de melhores práticas em gerenciamento de projetos tem como finalidade auxiliar as organizações diante dos propósitos dos projetos, atuando diretamente no escopo previsto pelo patrocinador e *stakeholders*, dentro do custo e tempo estabelecido e, principalmente, com qualidade, de tal forma que contribua com as respectivas diretrizes e estratégias empresariais, tornando-se um instrumento essencial para a gestão organizacional.

As organizações foco deste estudo são coo-

---

perativas e pertencem a um ambiente organizacional dinâmico, em que mudanças legais são solicitadas frequentemente pelos órgãos reguladores.

Contudo, ao analisarem-se os dados obtidos com a pesquisa, observou-se que ocorre um baixo nível de maturidade em práticas de gestão de projetos nas cooperativas estudadas, principalmente pelos dados obtidos nas questões que identificariam as práticas em gestão de escopo. A definição clara de escopo é de fundamental importância para a execução dos projetos, pois pode afetar diretamente as variáveis de custo, tempo e satisfação dos stakeholders com entregas de produtos do projeto inadequados ou desalinhados com as suas expectativas.

Os resultados obtidos nas questões relacionadas à qualidade reforçam esse problema e demonstram que há um alto índice de retrabalho devido à falta de qualidade dos produtos entregues. Nesse sentido, fica evidente que as cooperativas estudadas devem estabelecer um modelo de gestão de escopo mais adequado e elaborar processos de controle e verificação de escopo e qualidade dos produtos entregues no decorrer do projeto.

Outro ponto fundamental para os projetos é a identificação e análise dos riscos. Os resultados do estudo apontaram que mais de 50% da amostra estudada não possui nenhum plano de riscos e tampouco uma revisão dos riscos identificados durante o andamento do projeto. O trabalho de identificação dos riscos é muito mais abrangente e, num mercado totalmente dinâmico e competitivo, este estudo poderia identificar e buscar oportunidades a partir dos riscos ou então avaliar, mensurar e tratar os riscos que podem afetá-las negativamente.

A análise quanto à gestão de custo ficou aceitável, porém, pela falta de um planejamento adequado de escopo e qualidade e um alto índice de retrabalho nos projetos, induz que provavelmente o custo real do projeto é afetado, partindo da hipótese de que não há alternativa quando falamos em retrabalho, ou seja, possivelmente o custo do

projeto aumentaria.

Os resultados apresentados envolvendo a gestão de recursos humanos mostraram que há grande concorrência dos recursos do projeto com a operação cotidiana, o que demonstra que as cooperativas estudadas possuem estrutura organizacional funcional ou matricial fraca. Identificou-se ainda que existe um baixo percentual de cooperativas que realizam um plano de alocação dos recursos humanos no projeto.

Outro ponto fundamental na gestão de projetos é a gestão de comunicação e, para essa área de conhecimento, os resultados obtidos foram muito alarmantes. Quando falamos de cooperativas, esse ponto é muito importante porque todo e qualquer projeto que passa por uma aprovação em assembleia com os cooperados deve retratar a eles o seu andamento ou o status do projeto.

Na análise da gestão do tempo, identificou-se que quase a metade das cooperativas estudadas realiza algum planejamento de tempo ou controle das atividades que estão sendo desenvolvidas e busca aprovação, quando há necessidade de alteração de datas.

Quanto à gestão de aquisições, os resultados mostraram que ocorre um planejamento das aquisições necessárias, o que demonstra o alinhamento com o modelo de gestão das cooperativas, uma vez que, quando há necessidade de aprovação de projetos e custos considerados de relevância para os cooperados ou envolvidos, faz-se necessária a aprovação por meio de assembleia com os cooperados.

Contudo, os resultados sinalizaram que não existe uma metodologia de apoio para gerenciar projetos nas cooperativas analisadas e um cenário completamente diferente poderia ser encontrado se fossem implementadas metodologias de gestão de projetos.

As cooperativas estudadas apontaram estar com baixo nível de aplicação das melhores práticas em gestão de projetos, ou seja, estão identificando que possuem problemas na condução de seus projetos.

---

## Referências

BARCAUI, André B, et al. **Gerenciamento do tempo em projetos**, Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, M. M.; Rabechini Jr, R. **Construindo competências em gerenciamento de projetos: teoria e casos**. São Paulo : Atlas, 2009.

CRÚZIO, H. O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. São Paulo: Editora Fundação Getulio Vargas, 2000.

DISMORE, Paul C.; Brewin, Jeannette Cabanis – **AMA manual de gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

GARRET, Gregory A. **World class contracting: how winning companies build successful partnerships in the e-business age**. Riverwoods: CCH, 2001.

GAWLAK, Albino. **Cooperativismo: primeiras lições**. Brasília: SESCOOP, 2004.

HOLYOAKE, George J. **Os 28 tecelões de Rochdale**. Porto Alegre: WS Editor, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

**OCB. Organização das cooperativas do Brasil**. s.d., Disponível em: [www.brasilcooperativo.com.br/Cooperativismo/IdentidadedoCooperativismo/tabid/334/Default.aspx](http://www.brasilcooperativo.com.br/Cooperativismo/IdentidadedoCooperativismo/tabid/334/Default.aspx). Acesso: 03/12/2010.

PINHO, Diva Benevides. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1982.

PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos (PMBOK)**. 3. ed. Philadelphia: Project Management Institute, 2004.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

XAVIER, Carlos Magno da S. **Gerenciamento de Projetos: como definir e controlar o escopo do projeto**. São Paulo: Saraiva, 2006.





*OCEPAR 40 anos construindo o futuro.*





**SESCOOP/PR**  
Serviço Nacional de Aprendizagem  
do Cooperativismo

Avenida Cândido de Abreu, 501 • Centro Cívico • 80530-000 Curitiba/Paraná/Brasil  
Fone: 55 41 3200 1100 Fax: 55 41 3200 1199  
ocepar@ocepar.org.br • www.ocepar.org.br