

paraná ano 13 2018

COOPERATIVO

edição especial técnico e científico



Sistema **Ocepar**
FECOOPAR - OCEPAR - SESCOOP/PR

Desenvolvimento econômico e social

Agropecuário

A VIABILIDADE FINANCEIRA DO
MODAL CABOTAGEM NA ENTREGA
DE FARINHA EM PERNAMBUCO

Aline Donato Vidal; Athina Illich; Cauê Cainã
Mohler dos Santos; Laís Carine Siewes; Nicole
Barbara Stemmer; Sandro José da Motta

ESTUDO DE CASO: MILHO – VENDA
ANTECIPADA E VENDA PÓS-COLHEITA

Karen Keller; Marcos A. Seitz; Silvia R. Spiess;
Vivien A. Oster

PERCEPÇÃO DE VALOR DOS
COOPERADOS SOBRE O PROGRAMA
AGRÁRIA DE GESTÃO RURAL

Dayanna Pastal; Elisabeth Faulstich;
Emanuele Ferreira; Marielle Machado;
Simone Marcelino Alves

BSC – FERRAMENTA
ESTRATÉGICA PARA ANÁLISE DE
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Debora Tuchlinowicz; Evandro Juttel;
Luciano Balbinotti Casagrande;
Kelly Regina Lorenzetti Bueno;
Marisa Antonelo

Saúde

ALTERNATIVAS DE ALOCAÇÃO
DE RECURSOS DO FATES EM
BENEFÍCIO DOS COOPERADOS E
DA UNIMED LONDRINA

Adriana Martin Swenson; Daniel
Botelho; Fernando Barbosa
Trevisan; Ivan dos Santos Lima;
Luciano Rodrigues e Silva;
Lucy Kato Kobayashi

paraná ano 13 2018 COOPERATIVO

edição especial 19 técnico e científico



Parcerias



OCEPAR

Presidente

José Roberto Ricken

Diretores

Alfredo Lang

Alvaro Jabur

Dilvo Grolli

Frans Borg

Jacir Scalvi

Jaime Basso

Jorge Hashimoto

Luiz Lourenço

Luiz Roberto Baggio

Marino Delgado

Paulo Roberto Fernandes Faria

Renato João de Castro Greidanus

Ricardo Accioly Calderari

Ricardo Silvío Chapla

Conselho Fiscal

Titulares

José Rubens Rodrigues dos Santos

Tácito Octaviano Barduzzi Junior

Urbano Inácio Frey

Suplentes

Lindones Antonio Colferai

Popke Ferdinand Van Der Vinne

Sergio Ossamu Ioshii

Superintendente

Robson Leandro Mafioletti

SESCOOP/PR

Presidente

José Roberto Ricken

Conselho Administrativo

Titulares

Alfredo Lang

Luis Augusto Ribeiro

Luiz Roberto Baggio

Wellington Ferreira

Suplentes

Frans Borg

Karla Tadeu Duarte de Oliveira

Viviana Maria Carneiro de Mello

Paulo Roberto Fernandes Faria

Conselho Fiscal

Titulares

James Fernando de Moraes

Marcos Antonio Trintinalha

Roselia Gomes

Suplentes

Iara Dina Follador Thomaz

Katiuscia Karine Langue Nied

Luciano Ferreira Lopes

Superintendente

Leonardo Boesche

ISAE

Presidente

Norman de Paula Arruda Filho

Vice-Presidente

Roberto Caneppele Pasinato

Diretor de Educação

Antônio Raimundo dos Santos

Diretora de Gestão Corporativa

Tania Mara Lopes

Coordenadora MPGS

Isabel Grimm

Centro de Pesquisa ISAE

Marcia Cassitas Hino

Maira Ruggi

Edição Especial 19: Conselho Editorial e colaboração na revisão técnica: José Roberto Ricken (MSc), Robson Leandro Mafioletti (MSc), Leonardo Boesche (MSc), Nelson Costa, Flávio Enir Turra (MSc), Maria Emilia Pereira Lima (MSc), José Roncoski (MSc), Samuel Zanello Milléo Filho, Jessé Aquino Rodrigues (MSc), Maiko Vinícius Zanella. Coordenação: Comunicação Social do Sistema Ocepar.

ISAE: Norman de Paula Arruda Filho (PhD), Roberto Caneppele Pasinato (MSc), Antônio Raimundo dos Santos (PhD) (Coordenador), Maira Ruggi (MSc).

Organização: DOCUMENTA – Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann Documentação Editória e Treinamento – ME (documenta1944@gmail.com)

Diagramação: Celso Arimatéia

CTP e Impressão: ImpressoArt – Licitação – pregão: 034/2018

As matérias são de total responsabilidade dos autores e estão sendo publicadas com a prévia e expressa autorização dos mesmos e das cooperativas envolvidas.

Endereço: Av. Cândido de Abreu, 501, CEP 80530-000, Centro Cívico, Curitiba/PR. Telefone: 41 3200-1100. E-mail: jornalismo@sistemaocepar.coop.br www.paranacooperativo.coop.br

Registro ISSN nº 2237-0390

Paraná Cooperativo / Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. v. 1, n. 2 (2004) -. Curitiba, Ocepar, 2004-

Mensal.

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

A partir da Edição Especial 13 a sequência numérica é exclusiva das edições especiais.

1. Cooperativismo - Periódicos. I. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. II. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Paraná.

CDD - 334

Catálogo: Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann – CRB/PR 068

PALAVRA DO PRESIDENTE DO SISTEMA OCEPAR

A Revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico tem publicado artigos baseados em fundamentação teórica e aplicação prática, relatos de experiências e desenvolvimento de pesquisas ou estudos de casos que visem o aumento da rentabilidade dos negócios do cooperado e contribuam com a melhoria tecnológica e inovadora das cooperativas, permitindo seu desenvolvimento social e econômico.

Nesta 19ª Edição Especial apresentamos 05 artigos elaborados por participantes de cursos de pós-graduação da parceria Sistema Ocepar, SESCOOP/PR e ISAE. Do Ramo Saúde, especificamente da Cooperativa Unimed Londrina, uma equipe de colaboradores estudou e comprovou a viabilidade da cooperativa oferecer alternativas de alocação de recursos do FATES em benefício dos próprios cooperados e, por consequência, da cooperativa. Três artigos de colaboradores da Cooperativa Agrária, participantes do MBA em Gestão Estratégica e o Agronegócio, realizado numa parceria do SESCOOP/PR com o ISAE vão atrair o interesse de nossos leitores cujas atividades estão voltadas ao agronegócio desenvolvido pelas sociedades cooperativas: a viabilidade financeira do modal cabotagem na entrega de farinha em Pernambuco; o estudo de caso: milho - venda antecipada e venda pós-colheita; e a percepção de valor dos cooperados sobre o Programa Agrária de Gestão Rural. Importa também ressaltar o trabalho desenvolvido pela equipe da Cooperativa Coopertradição que estudou e comprovou a eficácia do BSC como ferramenta estratégica para análise de desempenho organizacional.

A educação cooperativista é o mais eficiente instrumento para enfrentar os desafios da atual conjuntura econômica e social. Cabe às cooperativas paranaenses um importante papel na contribuição com o bem-estar de toda a sociedade brasileira, e seu desempenho depende diretamente da capacitação e treinamento dos cooperados, dirigentes, colaboradores e familiares de todo o sistema cooperativista.

A todos que colaboraram com esta Edição Especial, nosso muito obrigado.

José Roberto Ricken
Presidente do Sistema Ocepar

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO ISAE

Caro leitor,
Há mais de 20 anos, o ISAE e o Sistema Ocepar estabeleceram uma parceria com o objetivo de atuar na capacitação de lideranças e profissionais do cooperativismo, ação de grande esforço e investimento com foco em um dos setores mais representativos da economia brasileira.

O sucesso desse segmento no Paraná é, sem dúvida, motivo de orgulho. No último ano, as cooperativas do estado obtiveram um faturamento de mais de R\$ 70 bilhões, além da afiliação de 84 mil novos associados. A magnitude desses resultados demonstra a posição de destaque do cooperativismo em nosso estado e tenho certeza que o investimento em educação e capacitação é cada vez mais fundamental para o sucesso e continuidade dessas atividades.

Colaborando nesse sentido, chegamos a mais uma edição da revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico, publicação que tem como objetivo disseminar o conhecimento oriundo dos programas de capacitação desenvolvidos pelo ISAE de forma customizada para as cooperativas.

Nesta edição, o leitor poderá contar com cases teóricos e práticos que trarão à luz os desafios e conquistas dos profissionais desse setor, bem como incentivarão a reflexão sobre os processos de gestão adotados dentro da pluralidade do cooperativismo.

Com isso, esperamos reconhecer o trabalho desempenhado pelos alunos e professores dos Programas, compartilhando o conhecimento difundido em nossas salas de aula e assim, dar mais um passo para fortalecer a parceria ISAE e sistema Ocepar.

Boa leitura!

Norman de Paula Arruda Filho
Presidente do ISAE

Agropecuário

- 1** A VIABILIDADE FINANCEIRA DO MODAL CABOTAGEM NA ENTREGA DE FARINHA EM PERNAMBUCO
Aline Donato Vidal; Athina Illich; Cauê Cainã Mohler dos Santos;
Laís Carine Siewes; Nicole Barbara Stemmer; Sandro José da Motta **06**
- 2** ESTUDO DE CASO: MILHO – VENDA ANTECIPADA E VENDA PÓS-COLHEITA
Karen Keller; Marcos A. Seitz; Silvia R. Spiess; Vivien A. Oster **28**
- 3** PERCEPÇÃO DE VALOR DOS COOPERADOS SOBRE O PROGRAMA AGRÁRIA DE GESTÃO RURAL
Dayanna Pastal; Elisabeth Faulstich; Emanuele Ferreira;
Marielle Machado; Simone Marcelino Alves **42**
- 4** BSC – FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
Debora Tuchlinowicz; Evandro Juttel; Luciano Balbinotti Casagrande;
Kelly Regina Lorenzetti Bueno; Marisa Antonelo **62**

Saúde

- 5** ALTERNATIVAS DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS DO FATES EM BENEFÍCIO DOS COOPERADOS E DA UNIMED LONDRINA
Adriana Martin Swenson; Daniel Botelho; Fernando Barbosa Trevisan; Ivan dos Santos Lima; Luciano Rodrigues e Silva;
Lucy Kato Kobayashi **90**

A viabilidade financeira do modal cabotagem na entrega de farinha em Pernambuco

● ALINE DONATO VIDAL¹

● ATHINA ILLICH²

● CAUÊ CAINÃ MOHLER DOS SANTOS³

● LAÍS CARINE SIEWES⁴

● NICOLE BARBARA STEMMER⁵

● SANDRO JOSÉ DA MOTTA⁶

Cooperativa
Agrária

Orientador
Gianfranco Muncinelli⁷

Curso
MBA em Gestão Estratégica e o Agronegócio
ISAE – Sescop/PR

Resumo

O estudo teve como objetivo comparar modais logísticos para efetuar o processo de entrega de farinha com menor custo. Foi analisado o modal cabotagem para o transporte de farinha de trigo da Região Sul do país a um cliente localizado no Estado de Pernambuco/Brasil. O modelo de transporte utilizado pela empresa é o modal rodoviário, que representa elevado custo na operação devido às características desse modal e às condições das rodovias do Brasil. O estudo analisou a viabilidade de alteração no transporte, visando à diminuição dos custos, mantendo margem e qualidade. Foram analisadas vantagens e desvantagens de cada processo, bem como riscos, a exemplo do *know-how* de operação logística, alteração do *lead time*, redução do *shelf life* do produto, necessidade de adequação industrial, entre outros envolvidos nessa alteração. Por fim, os custos, que trarão uma economia potencial de R\$ 3 milhões, foram abordados e analisados para que possam ser gerenciados e minimizados para se obter o resultado desejado para as partes.

Palavras-chave: cabotagem; transporte rodoviário; custos logísticos; intermodal.

¹Bacharel em Contabilidade e Especialista em Controladoria pela UEPG, Aluna Especial de Mestrado Profissional em Consultoria e Empreendedorismo pela Rotterdam Business School, Holanda. Agrária Cooperativa Agroindustrial, Rua 5 de Maio, 745. 85139-400 Guarapuava/PR. E-mail: alinedonatovidal@gmail.com

²Engenheira Agrônoma pela UFPR. Agrária Cooperativa Agroindustrial, Rua 5 de Maio, 745. 85139-400 Guarapuava/PR. E-mail: athina@illich.com

³Engenheira Química pela Unioeste, Mestrado em Engenharia Química pela UFPR, Engenheira de Segurança do Trabalho pela PUCPR. Agrária Cooperativa Agroindustrial, Rua 5 de Maio, 745. 85139-400 Guarapuava/PR. E-mail: caue.mhl.snt@hotmail.com

⁴Bacharel em Administração pela Unioeste, Especialista em Gestão Comercial pela Unicesumar. Agrária Cooperativa Agroindustrial, Rua 5 de Maio, 745. 85139-400 Guarapuava/PR. E-mail: lais@hild.com.br

⁵Bacharel em Negócios Internacionais pela FAE. Agrária Cooperativa Agroindustrial, Rua 5 de Maio, 745. 85139-400 Guarapuava/PR. E-mail: nicole.stemmer@hotmail.com

⁶Bacharel em Contabilidade pela Unicentro, Bacharel em Direito pela Faculdade Campo Real, Especialista em Gestão Estratégica e Planejamento de Tributos para Cooperativas pelo ISAE. Agrária Cooperativa Agroindustrial, Rua 5 de Maio, 745. 85139-400 Guarapuava/PR. E-mail: sandrojotta@hotmail.com

⁷Engenheiro Eletricista pela UFSC, Doutorando no Programa de Engenharia de Produção e Sistemas pela PUCPR, Mestre em Engenharia Elétrica pela UTFPR, MBA em Gestão Comercial pela FGV, Executive Program in Project Management (The George Washington University, EUA), Sócio da Muncinelli Consultoria e Treinamento, Consultor na El-Kouba Consultores Associados, Coach no Instituto para o Desenvolvimento da Aprendizagem (INODAP) e Professor em Cursos de MBA em Programas como FGV Management, ISAE/FGV, UFPR e Steinbeis University (Berlin, Alemanha). E-mail: gianfranco@muncinelli.com.br

Attributions of internal audit corporate risk management and compliance in Cooperativa Castrolanda

- ALINE DONATO VIDAL
- ATHINA ILLICH
- CAUÊ CAINÃ MOHLER DOS SANTOS

- LAÍS CARINE SIEWES
- NICOLE BARBARA STEMMER
- SANDRO JOSÉ DA MOTTA

Cooperativa
Agrária

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
MBA in Strategic Administration and the Agribusiness
ISAE – Sescoop/PR

Abstract

The purpose of this study was to compare logistic modalities, in special cabotage, to transport wheat flour from the southern region of the country to a client located in the State of Pernambuco/Brazil with the lowest cost. The current transport model used by the company is the land freight with high operational costs due to the characteristics of this modal and the conditions of brazilian highways. The study analyzed the viability to change the land freight transport to cabotage, aiming to reduce costs, whilst maintaining the margin and quality. Advantages and disadvantages of each process were analyzed and a risks analysis was also carried out considering risks such as the know-how of logistics operation, changing of lead time, reduction of flour shelf-life, needs of industrial adaptation, among others involved in this change. Finally the costs were addressed and analyzed, so that they can be managed and minimized to obtain the desired results and and it was found a savings potential of R\$ 3 million (three million brazilian reais).

Keywords: *cabotage; land freight; logistic costs; intermodal.*

1. Introdução

A redução de custos tem se demonstrado, em campo de forte competitividade, grande diferencial para a manutenção dos negócios. Além da preocupação com a qualidade e redução dos custos de produção, o fator logístico carece de análise, e é o que se propõe neste estudo: analisar a viabilidade financeira de alternativas para o modal rodoviário.

A estrutura de transporte rodoviário é a de maior utilização no Brasil, mesmo sendo claro que não é o modal mais viável para grandes distâncias, pois a literatura indica que o transporte por embarcações se torna viável em grandes distâncias. Assim, este estudo irá comparar se levar farinha de trigo para Pernambuco com o uso de cabotagem se demonstra mais viável que o modal rodoviário.

Este trabalho leva em conta os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), pois, por meio dos estudos para implantar e melhorar a viabilidade logística, com conseqüente redução de custo, tem relação com o ODS 9 (Inovação e Infraestrutura) e, pela racionalização e otimização de recursos, também é aderente ao ODS 12 (Consumo Responsável), demonstrando total integração com o desenvolvimento sustentável.

Este trabalho tem por objetivo geral verificar a viabilidade financeira do modal cabotagem na entrega de farinha em Pernambuco.

Tem por objetivos específicos relatar as características do atual modal de transporte, identificar as diferenças do modal cabotagem diante do modelo atual, identificar os riscos da mudança de processo e comparar o custo do modal rodoviário com o modal cabotagem.

Portanto, este trabalho busca revelar a viabilidade do uso de modais alternativos ao transporte rodoviário, indicando o modal cabotagem como possível redutor de custo logístico.

2. As características do atual modal de transporte

Na operação de entregas de farinhas em Pernambuco, o modal de transporte utilizado pela indústria de transformação é o rodoviário. Desde a década de 1950, com o desenvolvimento da indústria automobilística e com o processo de pavimentação das rodovias, com o intuito de fomentar a indústria, o modal rodoviário é a principal via de escoamento de cargas, sendo caracterizado pela utilização de veículos como caminhões e carretas rodando pelas estradas.

Atualmente, esse modal é responsável por cerca de 61% das cargas transportadas no Brasil, conforme boletim divulgado em janeiro de 2018 pela

Confederação Nacional dos Transportes (CNT) e se destina, principalmente, ao transporte de produtos acabados ou semiacabados para curta distância, sendo recomendado para o transporte de cargas de alto valor agregado e produtos perecíveis.

O modal rodoviário, pela sua versatilidade, é responsável pela integração com outros modais, como o ferroviário, o marítimo e o aéreo, garantindo que as mercadorias possam chegar ao seu destino. Quando utiliza apenas estradas nacionais, o modal é denominado transporte doméstico e, ao utilizar estradas de um ou mais países, é denominado transporte internacional, que tem como objetivo a importação ou exportação de produtos.

O transporte rodoviário é um dos mais requisitados dos transportes, ele possibilita movimentar uma grande variedade de matérias para qualquer destino, devido à sua flexibilidade. Ele tem a vantagem de ligar vários modais e os respectivos pontos de embarque e desembarque. Sua grande desvantagem é o custo elevado do frete, o que faz com que outros meios de transporte comecem a ser mais competitivos.

De acordo com Santos (2018, p. 4-5), atualmente no Brasil a logística está enfrentando um período de transformações. Afirma-se que se aproxima uma revolução, tanto em relação às práticas empresariais quanto à eficiência, qualidade e disponibilidade da infraestrutura de transportes e comunicações, componentes indispensáveis para uma logística moderna. Para as empresas que atuam aqui, sinaliza-se um período de riscos e oportunidades. Riscos em virtude das grandes modificações que necessitam ser executadas e oportunidades pela otimização na qualidade do serviço e no incremento de produtividade, essenciais para elevar a competitividade empresarial. Porém, apesar da tendência de modernização da logística no Brasil, no país as empresas privadas ainda gastam o equivalente a 10% do Produto Interno Bruto (PIB) no modal rodoviário, o segundo com maior custo, ficando atrás apenas do aéreo.

Apesar da intensa utilização do modal rodoviário, ainda existem muitos problemas de infraestrutura. Apenas 12,3% das rodovias do país são pavimentadas, com aproximadamente 58% do trecho em mal estado, o que mostra que a situação geral das rodovias brasileiras é deficiente, com falhas na geometria da via, na sinalização e com má conservação da pavimentação (CNT, 2016).

Para melhorar as condições das estradas, duplicá-las e pavimentá-las, são necessários investimentos que o governo não é capaz de fazer devido ao déficit em suas contas. Por isso, ele repassa tal atribuição ao setor privado, que implanta os pedágios a fim de arrecadar os recursos necessários para as obras nas estradas, o que faz com que o custo do frete rodoviário aumente.

O resultado do mau estado de conservação da malha rodoviária é a elevação do custo operacional dos caminhões. A grande quantidade de buracos leva os veículos a diminuírem a velocidade, reduzindo o número de viagens e, assim, elevando o custo por viagem. Proporcionalmente, quanto pior o estado da rodovia, maior será o desgaste do veículo, elevando os custos variáveis, como combustível, peças, pneus, lubrificantes (SANTOS, 2018, p. 20).

De acordo com a CNT (2010), o custo operacional da frota nacional poderia ser diminuído em cerca de 25% caso todas as rodovias pavimentadas do Brasil estivessem em excelente estado de conservação.

Nos Estados Unidos (EUA), o padrão do custo do transporte rodoviário é 3,5 vezes maior que o ferroviário, até 6 vezes maior que o dutoviário e 9 vezes maior que o hidrovieário. Identifica-se, assim, uma possibilidade para redução de custos se a presença do rodoviário evoluir para os padrões internacionais, criando possibilidades para alavancar modais mais econômicos (SANTOS, 2018, p. 5).

Observando-se a Tabela 1, conclui-se que há uma utilização excessiva do modal rodoviário no Brasil, em comparação com EUA (61% *versus* 26%).

Tabela 1 – Matriz de transportes de cargas Brasil x EUA

Matriz de transporte de cargas: Brasil x EUA		
Market share dos modais Brasil e EUA (TKU)*		
Modal	Brasil	EUA
Rodoviário	61%	26%
Ferrovieário	20%	38%
Aquaviário	13%	16%
Dutoviário	5%	20%
Aeroviário	<1%	<1%

Fonte: Santos, 2018, p. 11.

A predominância do modal rodoviário é motivada pelo preço baixo aplicado em razão de várias distorções no sistema de transportes brasileiro. O setor rodoviário de cargas no Brasil é composto de uma elevada fragmentação e abundância de oferta, consequência da falta de regulação, que não impõe barreiras para entrada. Esse fator leva à prática de concorrência predatória, que aplica preços menores que o custo real. Isso explica a alta presença de mercado desse modal no Brasil (SANTOS, 2018, p. 12).

Apesar dos problemas apresentados, existem vantagens no modal rodoviário, tais como: transporte adequado para curtas e médias distâncias; simplicidade no atendimento das demandas e agilidade no acesso às cargas; menor manuseio da carga e menor exigência de embalagem; desembarço na alfândega que pode ser feito pela própria empresa transportadora; atuação de forma complementar aos outros modais, possibilitando a intermodalidade e a multimodalidade; possibilidade de vendas com entrega do tipo porta a porta, trazendo maior comodidade para exportador e importador.

Mas é preocupante a dependência do modal rodoviário, que em eficiência perde apenas para o aéreo, com alto consumo de energia, poluição e segurança. E pela inexistência de regulação e pequenos preços, a rentabilidade do setor também fica comprometida.

Essa dependência evidenciou-se no final de maio de 2018, quando os caminhoneiros entraram em greve e o país quase entrou em colapso. Começaram a faltar produtos básicos, pois não havia alternativa para o transporte das mercadorias.

As empresas necessitam buscar outras opções de transportes, que tragam eficiência nas entregas, redução de custos, menor poluição e maior competitividade, pois, além de todos os problemas apresentados, o modal rodoviário, devido à sua precariedade, contribui para as emissões de gases de efeito estufa (GEE) e de poluentes na atmosfera.

3. Diferenças do modal cabotagem em relação ao modelo atual

3.1 Cabotagem

A cabotagem é a navegação através da costa e entre portos do mesmo país. Por meio desse modal, é possível transportar os produtos às principais cidades, polos industriais e centro consumidores, de maneira rápida, competitiva, sustentável e segura (CNT, 2013).

Segundo relatório da CNT (2013), o Brasil apresenta uma extensa costa para navegação, com cerca de 8 mil quilômetros de costa e mais de 40 mil quilômetros de vias potencialmente navegáveis, o que proporciona o uso da navegação de cabotagem por toda a costa brasileira.

No Brasil, existem 34 portos e, desse total, 8 estão na Região Sul, 5 na Norte, 10 na Sudeste e 11 na Nordeste. Levando em consideração que a maior parte da densidade demográfica brasileira se encontra na faixa litorânea ou em até 500 km do litoral, o modal cabotagem se torna um meio eficiente para

transporte de produtos, com grande vantagem competitiva e abastecendo grande parte da população (CNT, 2013).

Considerada estratégica para o segmento, a cabotagem só pode ser praticada por navios de empresas brasileiras de navegação (EBNs) autorizadas ou por navios estrangeiros afretados pelas EBNs com tripulação brasileira (CNT, 2013).

Quanto à disponibilidade de navios, a frota de cabotagem é composta de 155 embarcações, segundo dados da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq), número considerado insuficiente para atender à demanda existente, o que favorece o uso de outros modais de transporte.

Comparativamente aos demais modos de transporte, a cabotagem apresenta como vantagens: menor consumo de combustível por tonelada transportada, maior capacidade de carregamento, maior vida útil da infraestrutura, dos equipamentos e veículos, maior segurança da carga, menor número de acidentes, menor nível de avarias, menor custo de seguro, menor custo operacional, menor emissão de poluentes e menor impacto ambiental (CNT, 2013).

Segundo a CNT (2013), em pesquisa sobre o transporte aquaviário, as empresas puderam indicar até três vantagens da cabotagem em relação aos outros modos de transporte. Os principais fatores citados foram: custo do frete (85,9%), segurança da carga (50,0%), confiabilidade dos prazos (45,7%), nível de avarias (37,0%), comunicação/informação sobre a carga (32,6%) e armazenagem da carga (10,9%).

Por outro lado, quanto às desvantagens, tem-se menor velocidade e frequência, maior custo de implantação, altas tarifas incidentes no setor e maior burocracia, quando comparada aos modais terrestres, além de precariedade dos terminais portuários, baixa profundidade dos canais, idade elevada da frota e número limitado das embarcações (CNT, 2013).

Segundo a mesma pesquisa realizada em 2013 pela CNT, as empresas que relataram não utilizar mais a cabotagem identificaram os motivos pelos quais deixaram de transportar seus produtos por esse modal. Os principais foram: o alto custo do frete marítimo (38,5%), o tempo e a distância não adequados (38,5%), o fato de possuírem frota própria (15,4%), o excesso de burocracia aduaneira (7,7%) e a baixa confiabilidade dos prazos (7,7%). Nota-se ainda uma forte relação da não utilização da cabotagem em função do alto custo do frete marítimo. Entretanto, um novo motivo tem levado as empresas a deixarem de utilizar o modal: o tempo e a distância inadequados a esse tipo de transporte, sendo apontadas situações como: para o local de entrega, só pode ser utilizado o transporte rodoviário.

3.2 Cabotagem x rodoviário

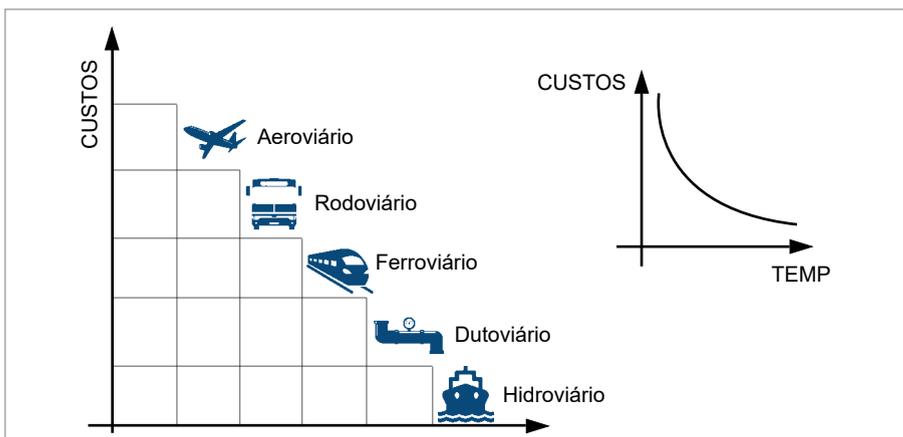
Comparando-se a cabotagem com os outros modais mais utilizados no Brasil (ferroviário e rodoviário), percebe-se que a maior vantagem da cabotagem está diretamente relacionada aos ganhos de escala da operação, ou seja, à grande capacidade de movimentação das mercadorias, pois os custos são rateados entre toda a carga embarcada, reduzindo o valor unitário.

A maior utilização da cabotagem para fluxos internos possibilitaria a redução do volume de veículos nas rodovias, reduzindo, dessa forma, o desgaste da malha rodoviária e contribuindo para a redução do custo total do frete dos produtos movimentados no país.

Além da grande capacidade de carregamento por veículo, esse modal apresenta um menor consumo de combustível por tonelada/quilômetro. Nesse sentido, a cabotagem possibilita um menor custo por tonelada transportada no que se refere aos combustíveis. Cabe ressaltar que o modal apresenta custo elevado de implantação (para a aquisição das embarcações) e operacional (tripulação, licenças, manutenção e reparo, seguros, administração etc.). Assim, a viabilização do transporte e a maximização do benefício de menor custo exige uma escala mínima de carga e, além disso, maiores distâncias de operação. Isso porque, garantida a carga, o custo adicional por quilômetro deslocado (custo variável) é decrescente e apresenta vantagens significativas para o embarcador (CNT, 2013).

Para escolher um meio de transporte adequado, é necessário analisar as rotas possíveis junto dos modais mais vantajosos em questão, considerando os seguintes fatores: custo, rapidez e segurança (STRINGARI, 2016).

Gráfico 1 – Tempo x custo entre modais



Fonte: Stringari, 2016, p. 17.

A cabotagem e o transporte ferroviário seriam responsáveis pelo deslocamento de grandes toneladas por longas distâncias e o rodoviário se concentraria em menores distâncias e fluxos mais rápidos. Observa-se no Gráfico 1 que os modais que possuem maiores custos (aéreo, rodoviário e ferroviário) têm a vantagem de percorrer distâncias em um tempo menor. Em contrapartida, os modais com menor custo (hidroviário e dutoviário) levam mais tempo para percorrer longas distâncias.

No Quadro 1 a seguir, ressaltam-se as principais vantagens e desvantagens dos modais cabotagem e rodoviário.

Quadro 1 – Análise comparativa entre os modais cabotagem e rodoviário

Transporte de cabotagem		Transporte rodoviário	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
Maior eficiência estratégica	Distância dos centros de produção e consumidor final	Entrega na porta do comprador	Eficiência energética baixa
Via útil da infraestrutura	Maior exigência na embalagem	Maior frequência/ disponibilidade de frota	Custo elevado com manutenção de rodovias
Capacidade de concentração de cargas	Necessidade de investimento em infraestrutura	Grande área de cobertura	Capacidade de cargas é limitada
Menor consumo de combustível	Custo de combustível a nível internacional	Baixo investimento para o operador logístico	Elevado consumo de combustível
Menor emissão de poluentes	Baixa frequência das embarcações	Manuseio de pequenos lotes	Grande volume de emissão de poluentes
Custo operacional baixo	Processo de transporte ainda muito burocrático	Baixo custo de embalagem	Alto custo operacional
Redução do número de acidentes nas estradas			Causador de acidentes nas estradas
Menor custo de mão de obra			Grande risco de roubo de carga.

Fonte: Adaptado de Peixoto, 2010, p. 48.

O Quadro 1 reforça as principais vantagens e desvantagens referentes ao transporte rodoviário e à cabotagem. No Brasil, observa-se que ainda existe

uma cultura de utilização do transporte rodoviário, e a facilidade e familiaridade desse modal em relação ao modal marítimo o deixa em maior vantagem. O futuro usuário do modelo cabotagem precisará confiar na operação do modal, caso contrário, continuará utilizando o transporte rodoviário mesmo que tenha custos mais elevados.

Apesar das vantagens da cabotagem, as empresas tendem a planejar sua logística com transporte rodoviário. Para que o modelo hidroviário seja utilizado com maior frequência, precisa-se primeiramente de um incentivo das empresas para realizar análise de viabilidade para uso do modal e, se essa análise trouxer resultados positivos, as empresas poderiam ter uma redução de custos de logística significativa, além de outras vantagens já citadas.

3.3 Transporte intermodal

O transporte intermodal é caracterizado pela operação logística de transferência de materiais entre diversos modais. A intermodalidade/multimodalidade de transportes tem o potencial de reduzir custos nas operações logísticas, por meio do transporte de cargas, mas também de alterar outros indicadores de desempenho associados à operação (BOENTE et al., 2016).

Quando se opta pela intermodalidade/multimodalidade, permite-se desfrutar das vantagens que cada modal de transporte oferece para cobrir as desvantagens apresentadas pelos outros. O principal objetivo da intermodalidade é ganhar agilidade e eficácia nos processos de transbordo.

Na pesquisa realizada pela CNT (2013), foram identificados os modais que as empresas utilizavam para complementar os trajetos de entrega dos produtos e, do total de entrevistados, 96,7% reportaram o uso do modal rodoviário. Por isso, pode ser observado que o transporte rodoviário é usado como forma de complementação do trajeto pela maioria das empresas, sendo essa relação predominante em virtude da sua flexibilidade e de trajeto e disponibilidade de infraestrutura.

No presente trabalho, foi simulada a entrega de farinha pelo método da intermodalidade, usando o transporte rodoviário e a cabotagem. A carga sairia da origem via transporte rodoviário, passaria pela cabotagem e chegaria ao cliente novamente pelas estradas. Além da distância até o cliente final, foram observadas e analisadas as vantagens que os dois modais oferecem, principalmente redução de custo (cabotagem) e flexibilidade e rapidez (rodoviário).

Assim, o transporte intermodal tem a função de otimizar as operações logísticas e melhorar a disponibilidade de transporte em certas regiões ou para determinados tipos de carga.

4. Os riscos da mudança de processo

De maneira geral, entende-se como risco qualquer atividade que possa ocorrer e alterar o resultado de uma atividade ou etapa de um projeto, e seu conceito atual envolve a quantificação e a qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às perdas como aos possíveis ganhos (BERNSTEIN, 1996).

O gerenciamento de riscos é de fundamental importância para o sucesso de um projeto, o que inclui os processos envolvidos na identificação, análise e resposta a esses riscos (PMI, 2013).

Por tratar-se de um estudo inicial, este trabalho teve por objetivo realizar uma análise qualitativa dos riscos envolvidos na mudança do modal de transporte da farinha de trigo para o Nordeste, de forma que deverão ser conduzidas análises mais aprofundadas e com informações financeiras acuradas para um melhor gerenciamento dos riscos.

Para uma abordagem qualitativa, o nível de risco pode ser avaliado com base na atribuição de critérios para classificação da frequência e impacto de um possível risco (JORION, 2003). A mensuração qualitativa de riscos pode ser gerada por meio de uma matriz, em que o nível de risco será definido pela composição das variáveis frequência e impacto associadas aos riscos. A tabulação dos dados em uma matriz permite uma visualização mais clara e ordenada dos dados (BERGAMINI JUNIOR, 2005).

A ISO IEC 31010:2009 – Gestão de Riscos – Técnicas para Avaliação de Riscos apresenta um compêndio de ferramentas que podem ser utilizadas para o gerenciamento de riscos. Para as análises realizadas neste trabalho, duas ferramentas foram utilizadas: o *brainstorming* para o levantamento dos possíveis riscos envolvidos na mudança de modal e a matriz de probabilidade/impacto para analisar e desenvolver as respostas aos riscos. O *brainstorming* foi realizado entre os autores do artigo, garantindo que os participantes possuam conhecimento abrangente sobre o projeto em análise. Para a construção da matriz de probabilidade/impacto, foram considerados os critérios constantes nas Tabelas 2 e 3.

Tabela 2 - Critérios para a análise de probabilidade

Probabilidade	Descrição	Pontos
Muito provável	É quase certo que o evento poderá ocorrer em um futuro próximo	4
Provável	Evento pode ocorrer	3
Não provável	Evento não é provável, mas pode ocorrer	2
Probabilidade quase nula	Evento só irá ocorrer em circunstâncias excepcionais	1

Fonte: Os autores, 2018.

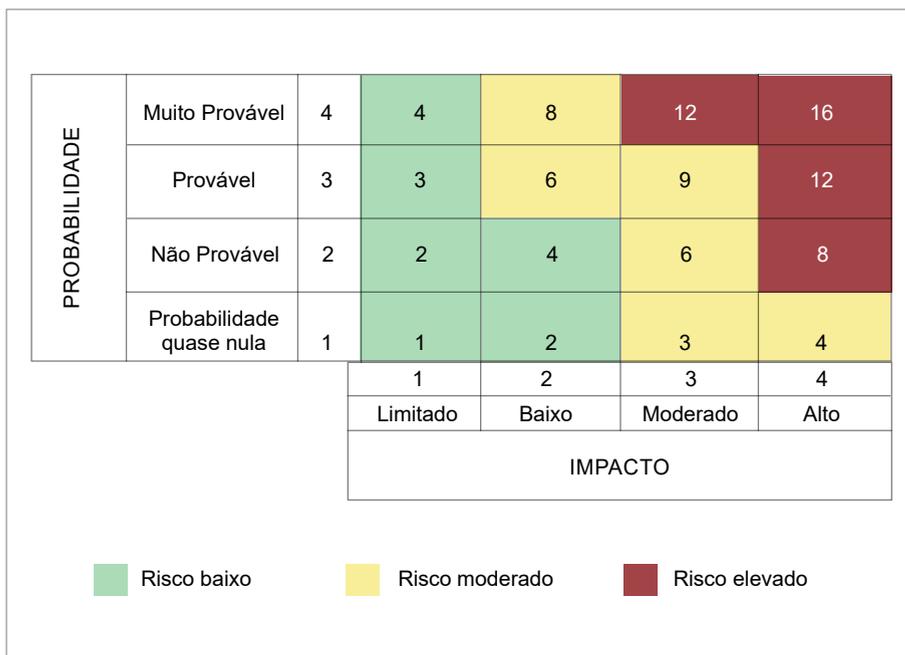
Tabela 3 – Critérios para a análise de impacto

Impacto	Descrição	Pontos
Alto	Alto impacto para a operação/financeiro/satisfação do cliente ou para a reputação da organização	4
Moderado	Impacto moderado para a operação/financeiro/satisfação do cliente	3
Baixo	Baixo impacto para algumas atividades, não comprometendo o sucesso do projeto	2
Limitado	Impacto limitado e facilmente controlado	1

Fonte: Os autores, 2018.

A matriz de probabilidade/impacto tem por objetivo a identificação do nível dos riscos e permite que eles sejam priorizados para gerenciamento. Para a determinação do nível de um determinado risco, efetuou-se a multiplicação da probabilidade pelo impacto. Neste estudo, foram considerados três diferentes níveis: baixo, moderado e elevado, conforme representado na Figura 1.

Figura 1 – Níveis de risco da matriz probabilidade/impacto



Fonte: Os autores, 2018.

Para cada risco identificado e analisado, com base no nível do risco, deve ser adotada uma estratégia de gerenciamento, que pode ser: mitigação, quando o risco pode ser eliminado do processo; redução, quando é possível reduzir o impacto do risco para o processo; aceitação, quando não é possível agir para mitigar ou reduzir o risco; ou, quando considera-se que o nível do risco é muito baixo, não é necessária ação de gerenciamento.

A Figura 2 relaciona os riscos identificados pela sessão de *brainstorming*, sua respectiva análise de probabilidade/impacto e graduação do risco, a estratégia de gerenciamento e as ações de resposta para que cada risco seja gerenciado.

Figura 2 – Respostas para gerenciamento de riscos identificados no projeto de mudança do modal logístico para cabotagem

Descrição	Nível do Risco	Estratégia	Resposta
Baixo conhecimento interno para este tipo de operação logística	16	Mitigação	Terceirização da operação de cabotagem até preparação da equipe interna
Alteração no <i>lead time</i>	16	Redução	Realização de alinhamento com o cliente e análise de compensação de custos <i>versus</i> aumento de estoque de segurança
Redução do <i>shelf-life</i> do produto	4	Aceitação	Não é necessária
Necessidade de adequação estrutural na expedição da indústria	4	Aceitação	Não é necessária
Necessidade de adequação estrutural no recebimento do cliente	4	Aceitação	Não é necessária
Pagamento de <i>demurrage</i> no porto para descarga	4	Aceitação	Não é necessária
Impacto na segurança dos alimentos/qualidade da farinha	4	Redução	Estruturar equipe de recebimento da carga e análise de qualidade no cliente (certificação de carga)
Baixo aproveitamento de capacidade dos contêineres	4	Aceitação	Não é necessária
Alteração do cadenciamento da expedição na indústria	9	Redução	Revisar planejamento de produção, armazenagem e expedição para atender à nova demanda
Aumento de estoque de segurança do cliente	8	Aceitação	Realização de alinhamento com o cliente e análise de compensação de custos <i>versus</i> aumento de estoque de segurança

Fonte: Os autores, 2018.

Com base nos resultados da análise, os riscos de “baixo conhecimento interno para esse tipo de operação logística” e “alteração no *lead time*” foram os mais significativos para a proposta de mudança do modal atual de transporte de farinha de trigo para cabotagem. A gestão de ambos os riscos é fator determinante para o sucesso do projeto. O primeiro está sob gestão direta da organização, e a estratégia de terceirizar todo o processo de operação logística até o desenvolvimento da equipe interna surge como uma alternativa viável. O segundo depende de forte alinhamento com o cliente, que precisa ver na redução de custos vantagem suficiente para compensação da necessidade de aumento de estoque. Vale ressaltar que a localidade da unidade industrial do cliente em estudo possui dificuldade de abastecimento de matéria-prima, de forma que a área de estoque já foi dimensionada para armazenar maiores quantidades, visando à sustentabilidade das operações.

Entre os riscos identificados como moderados, apenas o risco de “aumento de estoque de segurança do cliente” não está sob controle da organização e, assim como discutido anteriormente, necessita de forte alinhamento com o cliente.

De forma geral, considerando os principais riscos envolvidos no projeto, é necessário que o cliente veja valor na alteração do modal, uma vez que seu próprio processo produtivo poderá ser impactado pelo projeto. A redução de custos logísticos, bem como a redução de emissões de gases de efeito estufa podem ser consideradas como diferenciais competitivos para a utilização de cabotagem, entretanto, para ser viável, esses benefícios devem estar alinhados com a estratégia de negócios do cliente.

5. O custo do modal rodoviário com relação ao modal cabotagem

Para o levantamento do custo de frete de cada modal, utilizou-se a ferramenta de cotações com empresas de transporte rodoviário que realizam a rota Região Centro-Sul do Paraná–Pernambuco conforme Tabela 4 e também com empresas que possuem navios de EBNs e que são autorizadas a realizar a cabotagem, conforme Tabela 5.

Tabela 4 – Cotação de frete rodoviário

Empresa	Frete total – (S/ICMS)	Frete R\$/t – (S/ICMS)
Rod. 1	R\$ 16.042,50	R\$ 534,75
Rod. 2	R\$ 17.660,70	R\$ 588,69

Fonte: Os autores, 2018.

Tabela 5 – Cotação de frete cabotagem

Empresa	Frete Rodoviário Origem	Frete Marítimo	Frete Rodoviário Destino	Frete Total (S/ICMS)	Frete R\$/t (S/ICMS)
Cab. 1				R\$ 9.742,49	R\$ 354,27
Cab. 2				R\$ 11.405,00	R\$ 414,73
Cab. 3	R\$ 4.200,00	R\$ 7.604,00	R\$ 1.680,00	R\$ 11.810,00	R\$ 429,45
Cab. 4	R\$ 3.828,00	R\$ 7.042,00	R\$ 1.210,00	R\$ 12.080,00	R\$ 439,27
Cab. 5				R\$ 12.233,27	R\$ 444,85
Cab. 6	R\$ 4605,00 + 0,15% Valor da nota	R\$ 8.397,73	R\$ 2.500,00	R\$ 16.000,00	R\$ 581,82

Fonte: Os autores, 2018.

Durante o processo de cotações com empresas de transporte rodoviário, identificou-se certa dificuldade para encontrar transportadoras que realizam a rota da Região Centro-Sul do Paraná até Pernambuco, uma vez que a opção de frete de retorno, que auxilia na redução dos custos da operação, é limitado e o tempo de viagem até a entrega é longo, assim as transportadoras preferem realizar fretes mais curtos e com maior valor agregado, além do risco no transporte de farinha de trigo até Pernambuco ser alto em virtude do tempo que o material fica carregado e exposto às mais variadas condições climáticas.

Para avaliação da viabilidade econômica de cada modal, além dos custos de frete, tendo como base o período de um ano, são considerados os custos de estoque de segurança.

Como foi possível observar nas Tabelas 4 e 5, tanto o frete rodoviário quanto o frete por cabotagem possuem seus preços fixos por viagem, porém a comparação apenas dos valores por viagem é inadequada, uma vez que a capacidade de um caminhão é diferente da capacidade de um contêiner, sendo assim, é necessário analisar fatores como:

- V_{anual} : quantidade anual de farinha transportada, apresentada em toneladas.
- C: capacidade de carregamento do veículo em peso.
- Nx: número de viagens necessárias no modal “x” para o transporte do volume anual demandado.
- Px: valor do frete no modal “x” por viagem.
- Fx: valor anual de frete para o transporte de farinha considerando o modal “x”.

Dessa forma, é possível obter o valor total gasto com o frete. Porém, é

necessário considerar os custos ligados ao seguro e ao gerenciamento de risco cobrados ao utilizar o modal cabotagem, sendo assim, é preciso avaliar:

- T_{anual} : valor total das notas fiscais transportadas durante o ano estudado.
- I_x : taxa referente ao seguro da carga e ao gerenciamento de risco (GR) no transporte pelo modal “x”.
- A_x : valor total anual referente ao seguro e GR no transporte pelo modal “x”.

Assim, considerando os custos de seguro e GR juntamente com os custos de frete, obtêm-se os custos totais de cada um dos modais. A Tabela 6 demonstra a metodologia completa utilizada para cálculo dos custos de frete para a potencial substituição de modal.

Tabela 6 – Metodologia de cálculo de frete

Comparativo entre modais – Custo de frete		
	Rodoviário	Cabotagem
Volume anual	V_{anual}	V_{anual}
(/) Capacidade por veículo	Q_{rod}	Q_{cab}
(=) Número de expedições necessárias	$N_{\text{rod}} = V_{\text{anual}} / Q_{\text{rod}}$	$N_{\text{cab}} = V_{\text{anual}} / Q_{\text{cab}}$
(x) Valor do frete (R\$)	P_{rod}	P_{cab}
(=) Custo frete base	$F_{\text{rod}} = N_{\text{rod}} \times P_{\text{rod}}$	$F_{\text{cab}} = N_{\text{cab}} \times P_{\text{cab}}$
Valor anual transportado (R\$)	T_{anual}	T_{anual}
(x) Taxa <i>ad valorem</i>	I_{rod}	I_{cab}
(=) Custo <i>ad valorem</i>	$A_{\text{rod}} = T_{\text{anual}} \times I_{\text{rod}}$	$A_{\text{cab}} = T_{\text{anual}} \times I_{\text{cab}}$
(=) Custo total	$C_{\text{rod}} = F_{\text{rod}} + A_{\text{rod}}$	$C_{\text{cab}} = F_{\text{cab}} + A_{\text{cab}}$
Economia potencial (R\$)	$E = C_{\text{rod}} - C_{\text{cab}}$	

Fonte: Os autores, 2018.

Fica evidente que as capacidades (Q_x) de cada veículo do modal refletem diretamente nos resultados da análise, no entanto, a capacidade não depende exclusivamente das dimensões físicas do caminhão (no caso rodoviário) ou do contêiner (no caso da cabotagem), pois existem perdas inerentes ao processo de carregamento, como exemplo o tamanho dos paletes, que reduzem a capacidade útil de carregamento. Sendo assim, é fundamental que os valores de capacidade utilizados sejam os mais reais possíveis.

Como existe um histórico de expedições de carregamentos rodoviários,

a capacidade útil foi obtida por meio da média histórica dos caminhões embarcados, sendo que uma carreta tem capacidade para carregamento de 30 toneladas, porém o volume médio embarcado é de 28,8 toneladas. Já a capacidade útil do contêiner foi obtida por meio de embarques testes realizados com a empresa DHL, no qual foi identificada a capacidade de carregamento de 26,4 toneladas de farinha de trigo.

Na Tabela 7, podemos verificar o valor considerado como Economia Potencial que pode-se ter neste projeto, considerando o menor frete rodoviário e de cabotagem orçado.

Tabela 7 – Comparativo do cálculo de frete

Comparativo entre modais – Custo de frete		
	Rodoviário	Cabotagem
Volume anual	18.000,00	18.000,00
(/) Capacidade por veículo	28,80	26,40
(=) Número de expedições necessárias	625,00	681,82
(x) Valor do frete (R\$)	16.042,50	9.742,49
(=) Custo frete base	10.026.562,50	6.642.606,82
Valor anual transportado (R\$)	27.000.000,00	27.000.000,00
(x) Taxa <i>ad valorem</i>		0,15%
(=) Custo <i>ad valorem</i>		40.500,00
(=) Custo total	10.026.562,50	6.683.106,82
Economia potencial (R\$)		3.343.455,68

Fonte: Os autores, 2018.

Além do custo de frete, é necessário considerar o aumento do estoque de segurança para análise econômica. Sabe-se que o modal cabotagem possui um *transit time* superior ao modal rodoviário, pois o tempo necessário para o deslocamento do navio é de aproximadamente cinco dias superior ao tempo de trânsito de um caminhão. Dessa forma, o cliente precisa aumentar seu estoque de segurança em no mínimo cinco dias. Em contato com o cliente, foi identificado que, em virtude da distância, ele já trabalha com um estoque de segurança além da necessidade atual, assim esse ponto não geraria impacto nos custos e na viabilidade do projeto.

Ao avaliar toda a mudança, identificou-se que, para o carregamento da farinha em contêineres, será necessária a utilização de um palete para cada bag carregado, totalizando 22 paletes por contêiner, isso em virtude da dificuldade do carregamento da farinha dentro do contêiner, não sendo possível o içamento do *bag* pelas alças, conforme é realizado atualmente no embarque de caminhões.

Para a identificação da quantidade total de paletes, considerou-se o número de expedições necessárias no modal cabotagem (Ncab), multiplicado pela quantidade de paletes necessária em cada expedição, totalizando a quantidade de 15 mil unidades. O custo unitário de cada paleta foi orçado com o fornecedor atual de paleta, considerando o padrão exigido pelo cliente, sendo que cada paleta custa atualmente R\$ 30,00 por unidade. Sendo assim, o custo total anual dos paletes é de R\$ 450 mil reais.

Subtraindo o custo total com os paletes da economia potencial de R\$ 3.343.455,68, tem-se uma economia com a mudança de modal de cerca de R\$ 3 milhões, o que representa quase um terço do valor gasto na conta frete, sendo uma economia de aproximadamente 33%. Sabendo que a conta frete é um custo alto na operação, o valor se torna extremamente representativo.

Nesse sentido, tendo em vista que alguns investimentos e mudanças no processo de entrega de farinha em Pernambuco via cabotagem sejam necessários, recomenda-se a utilização do transporte intermodal, integrando o transporte rodoviário com a cabotagem, visto que a redução nos custos da conta frete é significativa e pode definir a viabilidade das operações comerciais entre as empresas envolvidas, gerando um diferencial competitivo.

Além disso, como um meio para gerar mais economias para o processo, recomenda-se o estudo da viabilidade da utilização de paletes descartáveis versus a utilização de paletes retornáveis, pois acredita-se que isso pode resultar em uma redução significativa nos gastos com esse insumo, gerando maiores ganhos.

6. Conclusão

Sendo o mais utilizado no transporte de cargas atualmente no Brasil em virtude da sua flexibilidade, agilidade e comodidade, o modal rodoviário tem como marco do seu desenvolvimento a década de 1950, quando empresas automobilísticas se instalaram no país, e desde então é responsável pela integração de outros modais, como o ferroviário, o aquaviário e o aeroviário.

Responsável por mais de 60% das mercadorias transportadas no Brasil,

problemas com a infraestrutura das estradas e a má conservação dos caminhões são fatores que interferem diretamente no custo operacional e variável dos caminhões, o que afeta e encarece diretamente o valor do frete, tornando-o inviável para operações de longa distância.

Quando comparado com o modal cabotagem, esse último apresenta vantagem competitiva, pois tem um consumo de combustível menor por volume transportado em virtude da maior capacidade de carregamento, equipamentos e veículos com maior vida útil e maior segurança da carga, o que gera um menor número de acidentes, menor nível de avarias, menor custo com seguro, menor custo operacional, menor emissão de poluentes e menor impacto ambiental.

Em contrapartida, a menor velocidade e frequência aliada com maior custo de implantação, tarifas altas e maior burocracia, além de precariedade dos terminais portuários, baixa profundidade dos canais, idade elevada da frota e número limitado das embarcações fazem com que muitas empresas optem por outros tipos de transportes com custos mais elevados.

Além de conhecer as principais vantagens e desvantagens de cada modal, entender quais são os riscos envolvidos na mudança do modal de transporte, qualificá-los e ter análises aprofundadas e com informações financeiras acuradas faz com que se desenvolva um melhor gerenciamento dos riscos que possam impactar no processo.

Neste trabalho, utilizou-se a ferramenta de *brainstorming* para o levantamento dos possíveis riscos envolvidos na mudança de modal e a matriz de probabilidade/impacto para analisar e desenvolver as respostas aos riscos, assim, pôde-se identificar os principais riscos que precisam ser gerenciados e que são determinantes para o sucesso do projeto, como “baixo conhecimento interno para esse tipo de operação logística” e “alteração no *lead time*”. O primeiro está sob gestão direta da organização, e a estratégia de terceirizar todo o processo de operação logística até o desenvolvimento da equipe interna surge como uma alternativa viável. O segundo depende de forte alinhamento com o cliente, que precisa ver na redução de custos vantagem suficiente para compensação da necessidade de aumento de estoque.

Para isso, a comparação dos custos entre o modal rodoviário e o modal cabotagem é essencial e indispensável para a viabilidade da mudança de modal de entrega de farinha em Pernambuco, necessitando o levantamento dos custos de cada modal, bem como custos extras em virtude das adequações necessárias para o atendimento da demanda dentro dos padrões exigidos.

Mesmo com a aquisição de paletes e aumento de estoque em virtude do *lead time* para o transporte da farinha, optar pelo intermodal com foco na

cabotagem se apresenta viável, pois gera uma redução de aproximadamente um terço do valor atualmente gasto com transporte rodoviário, o que torna a opção suficientemente atrativa para os envolvidos.

Tendo em vista o exposto, conclui-se que a maior vantagem da cabotagem é a grande capacidade de movimentação das mercadorias, pois os custos fixos e operacionais são rateados entre toda a carga embarcada, o que reduz o valor unitário. Assim, a utilização da cabotagem para entrega de farinha em Pernambuco é vantajosa, uma vez que o diferencial está diretamente relacionado aos ganhos de escala da operação.

Referências

BERGAMINI JUNIOR, S. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, dez. 2005. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2406.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2018.

BERNSTEIN, P. L. **Desafio aos deuses**: a fascinante história do risco. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1996.

BOENTE, A. N. P. et al. A importância da intermodalidade/multimodalidade no transporte de cargas no Brasil: uso da lógica Fuzzy como ferramenta de aferição. In: XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO E III INOVARSE, 12., 2016, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Inovarse, 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_370.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2018.

CNT – Confederação Nacional do Transporte. **Boletim estatístico**. Disponível em: <<http://cnt.org.br/Boletim/boletim-estatistico-cnt>>. Acesso em: 1 ago. 2018.

_____. **Brasil tem apenas 12,3 % da malha rodoviária com pavimento**. out. 2016. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br/Imprensa/noticia/brasil-tem-12-da-malha-rodoviaria-com-pavimento>>. Acesso em: 1 ago. 2018.

_____. **Pesquisa CNT de rodovias 2010**: relatório gerencial. Brasília: CNT; SEST; SENAT, 2010. Disponível em: <<http://pesquisarodovias.cnt.org.br/Downloads/Edicoes//2010/Relat%C3%B3rio%20Gerencial/Relat%C3%B3rio%20Gerencial%202010.pdf>>. Acesso em: 1 ago. 2018.

_____. **Pesquisa CNT do transporte aquaviário**: cabotagem – 2013. Disponível em: <<http://cnt.org.br/Pesquisa/pesquisa-transporte-aquaviario-cabotagem-2013>>. Acesso em: 1 ago. 2018.

JORION, P. **Value at risk**: a nova fonte de referência para o controle de risco de mercado. 2. ed. Osasco: BM&F, 2003.

PEIXOTO, D. de S. A **evolução da cabotagem e sua influência na logística**. 2010. 94 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Pós-graduação em Logística Empresarial, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k214614.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2018.

PMI – Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**: guia PMBOK. 5. ed. Newtown Square: PMI, 2013.

SANTOS, V. B. dos. **Logística em governança estratégica e o agronegócio**. Curitiba: ISAE, 2018.

STRINGARI, J. do N. **Cabotagem e redução de custos**. 2016. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – MBA em Gerência de Sistema Logístico, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/49970/R%20-%20E%20-%20JANAINA%20DO%20NASCIMENTO%20STRINGARI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 1 ago. 2018.

Estudo de caso: milho – venda antecipada e venda pós-colheita

● KAREN KELLER¹
● MARCOS A. SEITZ²

● SILVIA R. SPIESS³
● VIVIEN A. OSTER⁴

Cooperativa
Agrária

Orientador
Gianfranco Muncinelli⁷

Curso
MBA em Gestão Estratégica e o Agronegócio
ISAE – Sescopo/PR

Resumo

A análise do impacto financeiro de cada opção de venda de milho, tanto na opção de venda antecipada como na venda física para o cooperado, na cooperativa Agrária, foi o objetivo deste trabalho. Realizou-se um estudo de caso em que foram analisados a contabilidade gerencial e os indicadores financeiros e gerais das safras 2015/2016 e 2016/2017. Os dados relevantes foram relacionados com as opções de venda e, então, foi realizada uma análise dos pontos favoráveis e desfavoráveis de cada opção de venda. Os resultados apontam que o produtor deve analisar seus custos de produção e a realidade de sua propriedade, mesmo porque os preços de venda nas duas modalidades oscilam entre as safras, havendo instabilidade, devido a diversas variáveis, como clima, estoques mundiais, economia, entre outras.

Palavras-chave: milho; custos; preços; opções de venda; análise..

¹Tecnólogo em Administração Rural pela Universidade UNICS – Palmas/PR. Pós-graduado Lato Sensu em MBA e Engenharia Agrônoma pela Unicentro. Agrária Cooperativa Agroindustrial, Rua 5 de Maio, 745. 85139-400 Guarapuava/PR. E-mail: karen@donau.com.br

²Engenheiro Agrônomo pela PUCPR. Agrária Cooperativa Agroindustrial, Rua 5 de Maio, 745. 85139-400 Guarapuava/PR. E-mail: masseitz@yahoo.com.br

³Graduada em Administração e Ciências Contábeis pela Unicentro. Agrária Cooperativa Agroindustrial, Rua 5 de Maio, 745. 85139-400 Guarapuava/PR. E-mail: silviaregianas@hotmail.com

⁴Graduada em Administração pela FAE e em Engenharia Agronômica pela UFPR. Agrária Cooperativa Agroindustrial, Rua 5 de Maio, 745. 85139-400 Guarapuava/PR. E-mail: vivienoster@hotmail.com

⁵Engenheiro Eletricista pela UFSC, Doutorando no Programa de Engenharia de Produção e Sistemas pela PUCPR, Mestre em Engenharia Elétrica pela UTFPR, MBA em Gestão Comercial pela FGV, Executive Program in Project Management (The George Washington University, EUA), Sócio da Muncinelli Consultoria e Treinamento, Consultor na El-Kouba Consultores Associados, Coach no Instituto para o Desenvolvimento da Aprendizagem (INODAP) e Professor em Cursos de MBA em Programas como FGV Management, ISAE/FGV, UFPR e Steinbeis University (Berlin, Alemanha). E-mail: gianfranco@muncinelli.com.br

Case study: corn - advance sale and post-harvest sale

● KAREN KELLER
● MARCOS A. SEITZ

● SILVIA R. SPIESS
● VIVIEN A. OSTER

Cooperative
Agrária

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
MBA in Strategic Administration and the Agribusiness
ISAE – Sescoop/PR

Abstract

The objective of this work was to analyze the financial impact of each corn sale option, both in the early sale option and the physical sale to the cooperative. A case study was carried out in which the managerial accounting was analyzed, as well as the financial and general indicators of the 2015/2016 and 2016/2017 harvests. The relevant data were related to the put options where an analysis of the favorable and unfavorable points of each put option was carried out. The results indicate that the producer must analyze his production costs and the reality of his property, even though the sales prices in the two modalities oscillate between the harvests, and there is instability. These values oscillate between the harvests, due to several variables such as climate, world stocks, economy among others.

Keywords: *corn; costs; prices; sale options; analyze.*

1. Introdução

Atualmente, o milho destaca-se como a segunda cultura mais relevante para a agricultura brasileira. De acordo com os dados da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB, 2017) na safra 2016/2017, a produção de grãos ocupou uma área de 60,9 milhões de hectares, sendo estimada a maior área já plantada, concentrando um total de 85% da área total, juntamente com a soja, consideradas as duas culturas mais importantes no país.

O milho faz parte da produção agropecuária, que possui algumas características que a distinguem dos outros setores econômicos, pois os produtores se deparam com o risco e a incerteza do processo produtivo, visto que a agropecuária apresenta adversidades dentro e fora da porteira das propriedades, como clima, pragas e doenças, perecibilidade do produto, ineficiência de transporte, ciclos de culturas, custos elevados, preço de comercialização, dentre outras. Consequentemente, a atividade envolve riscos de produção e de preço (PADILHA JUNIOR, 2013; SILVA, 2009).

Para minimizar os riscos gerados pela incerteza de preços, é essencial utilizar meios de proteção contra as instabilidades de mercado. Além desse risco e incerteza, bem como as mudanças especulativas no preço, há ainda as constantes alterações de preços em virtude do excedente ou da escassez na produção e também da sazonalidade do produto. Em princípio, os preços são altos no período entressafra, intervalo em que há menos disponibilidade do produto, e mais baixos na época da safra, quando há grande oferta. Ainda assim, a maioria dos produtores vende a produção logo após a colheita, período em que os preços estão mais baixos. Isso se justifica pela falta de capital do produtor ou pelo fato de não estar acostumado com as atuais estratégias e meios de comercialização praticadas no mercado. Outra razão que afeta a comercialização do milho após a colheita é a incapacidade ou pouca capacidade de armazenar a produção na propriedade, uma vez que essa gramínea disputa as áreas de cultivo no verão com a soja, alterando significativamente a oferta desse produto (TONIN; ALVES, 2007).

Em relação aos meios que diminuem o risco de oscilações desfavoráveis de preço, existe no mercado a opção de venda futura, em que o produtor otimiza o resultado de suas comercializações, no entanto, é necessário que os preços futuros ao menos acompanhem os preços do mercado físico (TONIN; ALVES, 2007).

A comercialização, por sua vez, não é constituída somente da venda da produção no mercado. Ela engloba muito mais, sendo vista como um processo contínuo da produção no sistema de comercialização, em que ocorrem as transformações no produto e, por fim, as agregações no valor (PADILHA JUNIOR, 2013).

Diante disso, entende-se que de nada adianta ter alta produtividade e custos baixos dentro da propriedade se na hora de comercializar a produção perde-se a vantagem competitiva e comparativa (PADILHA JUNIOR, 2013). Com base nisso, o presente trabalho procura fazer um comparativo das modalidades de venda do milho de safras passadas e verificar qual opção é mais vantajosa e em quais situações. Dentre as modalidades de venda, considera-se as praticadas na Agrária Cooperativa Agroindustrial: venda antecipada e venda física (após a colheita).

Este trabalho está ligado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em conformidade com o ODS 8: promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos.

O presente trabalho tem por objetivo analisar o impacto financeiro de cada opção de venda de milho para o cooperado, na cooperativa Agrária. Seu capítulo dois identifica o custo médio de produção da saca de milho das safras 2015/2016 e 2016/2017. O terceiro capítulo correlaciona os preços de venda de milho nas modalidades venda antecipada e venda física (após a colheita). O quarto capítulo relaciona os pontos favoráveis e desfavoráveis da venda antecipada e venda física. E, por fim, no capítulo cinco, são apresentadas as conclusões do estudo realizado.

2. Custo total da saca de milho das safras 2015/2016 e 2016/2017, após a venda

Para o presente estudo, foram utilizados dados de um produtor rural, cooperado da Agrária, que preferiu não ser identificado. Analisaram-se a contabilidade gerencial disponibilizada pelo cooperado, bem como os indicadores financeiros e gerais das safras 2015/2016 e 2016/2017 da cultura do milho. É importante frisar que o escopo deste trabalho não foi realizar cálculos de custos, apenas colheram-se dados de relatórios gerenciais, realizados pela assessoria contábil do cooperado.

2.1 Custos

Os custos de produção são aqueles ligados ao processo produtivo, sendo divididos em custos variáveis diretos, variáveis indiretos e custos fixos.

2.2 Custo total

Nos custos totais de produção da safra de milho, no caso do cooperado em análise, abrangem-se os custos variáveis diretos, que seriam os insumos

em geral: sementes, calcário, gesso agrícola, fósforo, potássio, adubação de base, adubação de cobertura, adubação foliar, herbicidas, inseticidas, fungicidas e adjuvantes; os custos variáveis indiretos, que englobam as despesas com mão de obra (fixa e temporária), máquinas (manutenção, combustível e lubrificante), serviços (análise de solo, honorários pagos à contabilidade, frete, recepção de grãos, secagem e armazenagem), encargos financeiros (juros de custeio e despesas bancárias), entre outras despesas (energia elétrica, lenha, seguros de máquinas e equipamentos); e por último, os custos fixos, que seriam as depreciações de maquinário e equipamentos, impostos, taxas e juros de investimento.

O custo total por saca de milho, nas duas safras em análise do cooperado em questão, está evidenciado na tabela abaixo:

Tabela 1 – Custo total por saca de milho em R\$ por saca

Safra 2015/2016	Safra 2016/2017
R\$ 28,74	R\$ 23,50

Fonte: Seitz, 2018

O custo total por saca de milho na safra 2015/2016 foi de R\$ 28,74. O custo total por saca de milho na safra 2016/2017 foi de R\$ 23,50.

Há um ponto a destacar: o custo total anteriormente apontado é geral, não segregando o que seria o custo total por saca do volume comercializado em venda antecipada do custo total por saca do volume comercializado na opção de venda física. Analisando-se de forma separada, pode-se afirmar que se chegaria a valores diferentes do custo total por saca nas duas modalidades de venda, pois o tempo de armazenagem, e em consequência, a despesa de armazenagem decorrente já seriam fatores que encareceriam o custo por saca do volume vendido na opção venda física.

Portanto, o valor geral do custo, apresentado na Tabela 1, é o resultado obtido das operações: divisão do custo apurado por hectare pela produtividade em quilogramas obtida por hectare; o quociente é o valor do custo por quilo produzido, então é necessário multiplicar o quociente pelos quilos de uma saca de milho, o que dá 60. Assim, tem-se o custo apurado por saca do grão.

3. Relação de preços de venda de milho nas modalidades venda antecipada e venda física (após colheita)

Para melhor contextualizar, é relevante conceituar as modalidades de venda disponíveis para o cooperado dentro da cooperativa, afinal, um requisito para a associação do produtor rural é a entrega e comercialização dos cereais por meio da cooperativa.

As opções de venda são venda antecipada e venda física.

3.1 Venda antecipada

A opção de venda antecipada é uma negociação em que se estabelece um contrato que versa que a entrega do produto ocorrerá em data futura, acordada entre as partes. Conforme Padilha Junior (2013), a venda antecipada é uma negociação a termo, ou seja, representa uma entrega futura garantida de produto com preço estabelecido ou a estabelecer, com pagamento antecipado ou no momento do negócio. Na cooperativa Agrária, o crédito da venda antecipada ocorre após a entrega do produto.

A venda antecipada é uma opção de venda, em um momento em que ainda não há produto físico e, por muitas vezes, a cultura ainda nem foi plantada. É possível fazer uma opção de venda antecipada na Agrária, desde o momento em que se abre um lote, a um preço pré-determinado; isso geralmente ocorre no mês de maio anterior à colheita do cereal. Também há a possibilidade de se fixar um valor, por exemplo, estabelecer que, quando houver a abertura de um lote de venda a um valor desejado pelo cooperado, que a cooperativa destine o volume de grãos determinado pelo cooperado, limitado a 5 mil quilogramas por hectare plantado ou destinado a essa cultura. Essa opção tem validade de um ano e, caso não tenha havido lotes abertos com esse valor, o cooperado deve renovar a opção, com valor igual ou diferente, sempre por sua conta e risco.

3.2 Venda física

A venda física, por sua vez, é uma modalidade de venda em que já há o produto disponível, após sua colheita. Da mesma forma que a outra opção de venda, comentada anteriormente, há a abertura de lotes com valores determinados, em que o cooperado pode optar por destinar parte ou a totalidade de sua produção ainda disponível para venda. Pode ocorrer que, mesmo realizando a opção pela integralidade do produto disponível naquele momento, apenas uma parte seja comercializada com aquele valor, pois isso depende do volume em aberto para completar aquele lote. Assim, se for o caso, será necessário

fazer outra opção de venda, a um outro valor, e aguardar a abertura de algum lote com o valor desejado ou verificar os lotes em aberto e já optar pelo valor disponível no momento. A opção de venda física também possui validade de um ano e, após esse período, deve ser renovada.

3.3 Modificação das opções de venda

A qualquer momento, o cooperado pode cancelar ou modificar a opção de venda, se a produção ainda não entrou em algum lote de venda, ou seja, enquanto houver o produto disponível, no caso da venda física, ou enquanto houver limite de volume possível a ser comercializado na modalidade de venda antecipada. Cada opção de venda é um contrato entre a cooperativa e o produtor, em que deve-se cumprir a entrega do produto, no volume definido e com o crédito do valor acordado entre as partes.

3.4 Relação de preços de venda de milho do cooperado

Para a análise de preços de venda do cooperado, utilizaram-se relatórios de “Opções Comercializadas” fornecidos pela Agrária. Os relatórios fornecidos são dos anos 2015 e 2016, ou seja, das safras de 2015 (milho plantado no ano de 2015 e colhido em 2016) e 2016 (milho plantado em 2016 e colhido em 2017). Nas duas safras em questão, o total da produção foi vendido no ano em que ocorreu a colheita do grão.

Com a finalidade de reunir todos os dados importantes constantes nos relatórios de comercialização de milho, criou-se uma planilha para melhor visualização. Foram separadas e aglomeradas as informações sobre a modalidade de venda antecipada na Tabela 2 e, logo a seguir na Tabela 3, foram acumulados os dados da opção de venda física.

Tabela 2 – Opções de venda antecipada de milho safra 2015/2016

MILHO	Volume em kg	Valor	Total de sacas	Valor/saca	Data do crédito da venda	% do total produzido	% do total do faturamento	Média valor kg
	300.000	R\$ 140.000,00	5.000	R\$ 28,00	25/04/16	16,92	13,02	
	300.000	R\$ 150.000,00	5.000	R\$ 30,00	25/04/16	16,92	13,95	
	150.000	R\$ 77.500,00	2.500	R\$ 31,00	05/04/16	8,46	7,21	
	151.000	R\$ 80.533,33	2.516,6667	R\$ 32,00	08/04/16	8,52	7,49	
TOTAL	901.000	R\$ 448.033,33	15.017			50,82	41,67	R\$ 0,50

Fonte: Spiess, 2018

Tabela 3 – Opções de venda física de milho safra 2015/2016

MILHO	Volume em kg	Valor	Total de sacas	Valor/saca	Data do crédito da venda	% do total produzido	% do total do faturamento	Média valor kg
	180.000	R\$ 120.000,00	3.000	R\$ 40,00	10/03/16	10,15	11,16	
	73.200	R\$ 48.800,00	1.220	R\$ 40,00	01/04/16	4,13	4,54	
	150.000	R\$ 102.174,60	2.500	R\$ 40,00	20/04/16	8,46	9,51	
	34.080	R\$ 24.424,00	568	R\$ 43,00	20/04/16	1,92	2,27	
	120.000	R\$ 90.000,00	2.000	R\$ 45,00	26/04/16	6,77	8,37	
	180.000	R\$ 150.000,00	3.000	R\$ 50,00	16/05/16	10,15	13,95	
	17.450	R\$ 11.633,33	290,83	R\$ 40,00	06/05/16	0,98	1,08	
	102.550	R\$ 68.366,67	1709,17	R\$ 40,00	06/05/16	5,78	6,36	
	5.883	R\$ 5.490,80	98,05	R\$ 56,00	13/06/16	0,33	0,51	
	9.006	R\$ 6.004,00	150,10	R\$ 40,00	04/08/16	0,51	0,56	
TOTAL	872.169	R\$ 626.893,40	14.536			49,19	58,32	R\$ 0,72

Fonte: Spiess, 2018

Na safra 2015/2016, foi produzido um volume total de 1.773.169 kg de milho. Desse total, 50,81% foi comercializado por venda antecipada e 49,19% por venda física. Levando-se em consideração os diferentes lotes nos quais foram feitas as comercializações de milho, obteve-se um valor médio do kg comercializado na venda antecipada de R\$ 0,50; já na venda física, esse valor subiu para R\$ 0,72.

Assim, observou-se que os preços de venda foram melhores na opção de venda física, que estavam em torno de 44% mais altos. Essa opção de venda correspondeu a 58,32% do total de faturamento da safra de milho.

Nessa safra, obteve-se um resultado financeiro mais satisfatório na opção de venda física. Porém, analisando o mercado, esse foi um ano atípico em relação aos preços de venda. Segundo o Cepea (2017), o preço médio do milho em 2016 superou em 53,2% a média de 2015, devido à quebra expressiva de safra brasileira em virtude da seca e dos baixos estoques após exportações fortes no final de 2015 e início de 2016.

Para a safra 2016/2017, foram compiladas as informações referentes às opções de venda antecipada na Tabela 4 e, na Tabela 5, referentes à venda física.

Tabela 4 – Opções de venda antecipada de milho safra 2016/2017

MILHO	Volume em kg	Valor	Total de sacas	Valor/saca	Data do crédito da venda	% do total produzido	% do total do faturamento	Média valor kg
	300.000	R\$ 200.000,00	5.000	R\$ 40,00	31/03/17	12,46	17,21	
	300.000	R\$ 142.500,00	5.000	R\$ 28,50	17/04/17	12,46	12,27	
	300.000	R\$ 142.500,00	5.000	R\$ 28,50	17/04/17	12,46	12,27	
	160.000	R\$ 76.000,00	2.666,67	R\$ 28,50	20/04/17	6,64	6,54	
TOTAL	1.060.000	R\$ 561.000,00	17.667			44,02	48,29	R\$ 0,53

Fonte: Spiess, 2018

Tabela 5 – Opções de venda física de milho safra 2016/2017

MILHO	Volume em kg	Valor	Total de sacas	Valor/saca	Data do crédito da venda	% do total produzido	% do total do faturamento	Média valor kg
	90.000	R\$ 40.500,00	1.500	R\$ 27,00	22/04/17	3,74	3,49	
	420.000	R\$ 189.000,00	7.000	R\$ 27,00	02/05/17	17,44	16,27	
	81.147	R\$ 33.132,02	1.352	R\$ 24,50	26/05/17	3,37	2,85	
	6.900	R\$ 3.152,81	115	R\$ 27,42	28/06/17	0,29	0,27	
	300.000	R\$ 125.000,00	5.000	R\$ 25,00	26/09/17	12,46	10,76	
	450.000	R\$ 210.000,00	7.500	R\$ 28,00	28/03/18	18,69	18,08	
TOTAL	1.348.047	R\$ 600.784,83	22.467			55,98	51,71	R\$ 0,45

Fonte: Spiess, 2018

Na safra 2016/2017, foi produzido um volume total de 2.408.047 kg de milho, que representou um faturamento total de R\$ 1.161.784,83. Levando-se em consideração os diferentes lotes nos quais foram feitas as comercializações de milho, obteve-se um valor médio do kg comercializado na venda antecipada de R\$ 0,53 e, na venda física, de R\$ 0,45.

Apesar de o valor médio do kg comercializado ter sido maior na venda antecipada, o faturamento total nessa modalidade correspondeu a 48,29% do faturamento total, pois apenas 44,02% do volume total produzido foi comercializado nessa opção de venda.

Além do mais, observou-se que, dos quatro lotes comercializados por venda antecipada, apenas um estava com o valor da saca de milho mais elevado, ou seja, sendo R\$ 40,00 por saca, já os outros lotes caíram para R\$ 28,00 por saca. Isso mostra a oscilação de preço, que pode ocorrer tanto entre diferentes safras como dentro da mesma safra.

A data do crédito da venda, evidenciada nas tabelas, é diferente da data da entrega do produto na cooperativa. Na Agrária, o crédito da venda antecipada e o crédito da venda física ocorrem alguns dias após a entrega do produto, assim como as despesas de recepção e de armazenagem também são cobradas. Para a despesa de recepção, há carência para o início da cobrança, de acordo com o Manual de Normas e Procedimentos e, para a taxa de armazenagem, não há carência para o início da cobrança, uma vez que há produto entregue na Unidade de Cereais da cooperativa.

As despesas de recepção compreendem: recepção, secagem, expedição e administração da safra em questão, conforme o Manual de Normas e Procedimentos da cooperativa. Na recepção de cereais, e especificamente sobre o milho, ocorrem descontos de resíduos de milho, com limite de tolerância definido, caso haja; grãos ardidos e avariados, por classe de umidade, conforme tabela do Manual de Normas e Procedimentos. Dessa forma, pode-se dizer que os parâmetros residem no grau de qualidade e no grau de impureza do milho, havendo descontos em valor e em produto físico – Retenção Técnica – de acordo com as regras pré-estabelecidas.

A taxa de armazenagem, no ano de 2016, correspondeu a R\$ 0,24 por tonelada ao dia e, em 2017, a R\$ 0,25 por tonelada ao dia; logo, os parâmetros são o volume de grãos que entram nos armazéns da cooperativa e o tempo que permanecem estocados, antes da efetivação da venda.

4. Pontos favoráveis e desfavoráveis da venda antecipada e da venda física

Há oscilação de preços de venda do milho entre o período antes do plantio, durante o plantio até o período de safra ou entressafra, ou seja, há instabilidade com relação ao preço de venda do produto.

Vários fatores influenciam a oscilação de preços: a quantidade do grão produzida no mundo, o consumo, a concorrência, a política governamental, entre outros. São, principalmente, fatores econômicos, em outras palavras, a oferta, a demanda, o mercado interno e o mercado externo, o nível geral de preços, a taxa de câmbio, os índices de inflação, etc.

Na venda dos produtos agrícolas, a decisão pode ser afetada por fatores de necessidades pelo produtor, como necessidade de capital, liquidez, disponibilidade de crédito e proteção ao risco (FEIL, 2013).

Diante da instabilidade das cotações e da sazonalidade da *commodity* milho, é interessante realizar a análise das vantagens e desvantagens de cada opção de venda para o cooperado. Dessa forma, foram analisados os dados levantados no capítulo anterior, as planilhas das safras e os custos de produção, juntamente com notícias, boletins de safra de milho, pesquisas bibliográficas e a opinião pessoal de alguns cooperados para relacionar as vantagens e desvantagens de cada opção de comercialização.

4.1 Pontos favoráveis e pontos desfavoráveis da venda antecipada

Em relação à venda antecipada, o ponto favorável que se destaca é a garantia da fixação do preço que será obtido, havendo uma proteção ao preço e até ao risco.

Como desvantagem, pode-se considerar que, caso haja aumento nos preços após a realização da opção de venda antecipada, obtém-se uma lucratividade menor; ou, em outras palavras, há a possibilidade de deixar de lucrar mais, caso esse cenário se concretize.

O risco de se comprometer parte da produção com venda futura e haver uma frustração de safra, diminuindo significativamente a produtividade existe, visto que intempéries são incontroláveis e podem ocorrer a qualquer momento, porém, na cooperativa Agrária, como citado anteriormente, é possível fazer venda para entrega futura de até 5 mil quilogramas de milho por hectare. Considerando haver uma produtividade média de 10 mil quilogramas ou ainda mais por hectare para a cultura do milho, essa margem de segurança de até 5 mil quilogramas abrange algum infortúnio. Mesmo havendo alguma frustração na safra, pode-se considerar que essa produtividade, via de regra, é possível de se atingir sem dificuldades. Caso não seja alcançada a produtividade mínima na colheita, após contratada a venda para entrega futura, é necessário que o produtor adquira a quantidade faltante de outra fonte para cumprir o compromisso firmado.

Não se considerou a possibilidade de não colher ao menos 5 mil quilogramas por hectare de milho como desvantagem, visto que essa já é uma margem de segurança; no geral dos últimos anos, seria menos da metade da produtividade por hectare de milho, um cenário extremamente pessimista.

4.2 Pontos favoráveis e pontos desfavoráveis da venda física

A venda física possui como particularidade ocorrer no período após a colheita da safra ou na entressafra, uma vez que o produto está disponível, em estoque. De acordo com Padilha Junior (2013), o aumento da oferta pressiona para baixo os preços dos produtos agrícolas, no período da safra.

O ponto favorável dessa modalidade de venda é que já há a disponibilidade imediata do produto, não havendo o risco de não se conseguir realizar a colheita com a produtividade mínima por hectare, por exemplo. Com isso, é possível receber o dinheiro da venda em um prazo curto, o que garante maior liquidez. Caso haja vencimentos de compromissos financeiros na época da colheita, não seria necessário fazer a captação monetária em outros meios.

Como ponto desfavorável, pode-se citar que há mais gastos com armazenagem no decorrer do tempo de estocagem, o que impacta em menor lucratividade da safra, caso os preços se mantenham ou diminuam com o tempo. Ou seja, caso os preços não se valorizem o suficiente ao longo do tempo para remunerar a estocagem e os custos de produção e ainda haja uma margem de lucro, a lucratividade da safra será afetada.

Entretanto, é possível também tomar uma posição especulativa, estocando o produto físico para venda em um momento futuro, por exemplo na entressafra, pagando as despesas de armazenagem e aguardando um aumento nos preços, com suficiente recompensa financeira.

4.3 Recomendações

Com a venda de milho antecipada, o produtor tem maior previsibilidade, com a segurança de que a safra terá mercado e preço travado que cubra os custos de produção e lhe assegure margem. Dessa forma, ele dilui os riscos da atividade.

Além do mais, com a venda antecipada, o mercado se mantém mais equilibrado, evitando oscilações muito extremas, em que os preços baixos ajudam as indústrias, mas desestimulam agricultores ou períodos em que os preços mais favoráveis impulsionam exportações e sufocam as indústrias.

No entanto, o produtor não deve contratar uma parcela muito grande na opção de venda antecipada, pois, em caso de frustração de safra, ele não terá saldo para firmar o compromisso. Deve ter em vista cobrir ao menos seus custos de produção, caso o preço de venda antecipada esteja em um patamar igual ou acima da média histórica de preços.

Assim, é imprescindível que o produtor saiba calcular seus custos de produção para a tomada de decisão.

5. Conclusão

Para a comercialização do milho, o produtor deve analisar seus custos de produção e a realidade de sua propriedade. O cálculo do quanto custa produzir, seus custos na hora de vender parte da produção de forma antecipada, outra parte na safra e os custos de estocagem são importantes para a decisão do tipo de comercialização, visando à margem sobre o custo. Diante disso, entende-se, também, que deve-se ter cautela na comercialização para não perder vantagem competitiva, mesmo que se tenha custos baixos e alta produtividade.

Os preços de venda nas diferentes modalidades oscilam entre as safras, havendo instabilidade, dessa forma deve-se estar atento às informações de mercado e tendências, ainda que não haja garantias.

Ao relacionar as vantagens e desvantagens nas diferentes alternativas disponíveis para comercialização do milho, chega-se à conclusão de que nenhuma é melhor do que a outra, ou seja, apresentam resultados que devem ser analisados conforme as oportunidades e a realidade dos produtores.

Considerando as ideias expostas, conclui-se que o impacto financeiro de cada opção de venda está diretamente relacionado com o custo de produção e os preços de venda. Porém, esses valores oscilam entre as safras, devido a variáveis como clima, estoques mundiais, economia, política etc. e, dessa forma, não é possível afirmar que uma modalidade de venda é melhor que outra.

Referências

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Milho/ Cepea, com produção reduzida, cotação atinge recorde nominal em 2016**. jan. 2017. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/diarias-de-mercado/milho-cepea-com-producao-reduzida-cotacao-atinge-recorde-nominal-em-2016.aspx>> Acesso em: 31 jul. 2018.

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. **Boletim da safra de grãos: 12º levantamento – safra 2016/17**. Disponível em: <<https://www.conab.gov.br/info-agro/safras/graos/boletim-da-safra-de-graos?start=10>>. Acesso em: 31 jul. 2018.

FEIL, J. K. **Estudo comparativo entre as alternativas de comercialização de soja em grão no município de Toledo – PR**. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócio, Departamento de Economia Rural e Extensão, Setor de Ciências Agrárias. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/48544/R%20-%20E%20-%20JULIANA%20KARINA%20FEIL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 31 jul. 2018.

PADILHA JUNIOR, J. B. **Gestão de sistemas de comercialização**. Curitiba: UFPR. 2013.

SILVA, R. dos S. **Estudo comparado dos custos de transação da comercialização antecipada e do mercado futuro de soja**. 104 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.propaga.unb.br/images/Dissertacoes/2007/Ronaldo-dos-Santos-Silva.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2018.

TONIN, J. M.; ALVES, A. F. Análise de base para o milho na região de Maringá. **Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, Maringá, v. 12, n. 1, p. 59-84, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/485/439>>. Acesso em: 31 jul. 2018.

Percepção de valor dos cooperados sobre o Programa Agrária de Gestão Rural

● DAYANNA PASTAL¹

● ELISABETH FAULSTICH²

● EMANUELE FERREIRA³

● MARIELLE MACHADO⁴

● SIMONE MARCELINO ALVES⁵

Cooperativa
Agrária

Orientador
Gianfranco Muncinelli⁶

Curso
MBA em Gestão Estratégica e o Agronegócio
ISAE – Sescop/PR

Resumo

A promoção de práticas sustentáveis nas cadeias de suprimentos, especialmente para o setor do agronegócio, tem sido cada vez mais impulsionada pelas exigências do consumidor. Nesse contexto, a Cooperativa Agrária Agroindustrial desenvolveu o Programa Agrária de Gestão Rural (PAGR), cuja finalidade é implementar práticas de agricultura sustentável nas propriedades rurais dos cooperados. Diante disso, esta pesquisa tem por objetivo analisar a percepção de valor dos cooperados em relação à adesão no PAGR. Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental e levantamento de dados por meio de questionário. Os resultados evidenciaram que, apesar de haver uma melhoria contínua do PAGR por parte da cooperativa, a participação dos cooperados ainda é baixa, principalmente porque desconhecem o programa e as regras. Além disso, a burocracia é percebida como a principal desvantagem do PAGR, contrastando a principal vantagem, que é a melhoria na gestão da propriedade.

Palavras-chave: agronegócio; gestão rural; sustentabilidade.

¹Médica Veterinária pela UFPR - Setor Palotina. Mestre em Ciência Animal pela Universidade Federal do Paraná Setor Palotina. Cooperativa Agrária Agroindustrial. Rua 5 de Maio, 745. 85139-400 Guarapuava/PR. E-mail: dayanna@agraria.com.br

²Bacharel em Direito pela Faculdade Novo Ateneu. Especialista Strictu Sensu em Administração de Empresas pelo Isae/FGV. Cooperativa Agrária Agroindustrial, Rua 5 de Maio, 745. 85139-400 Guarapuava/PR. E-mail: elisaf@agraria.com.br

³Economista pela Unicentro. Cooperativa Agrária Agroindustrial, Rua 5 de Maio, 745. 85139-400 Guarapuava/PR. E-mail: emanuele@agraria.com.br

⁴Engenheiro Agrônomo pela Unicentro. Pós-graduada Lato Sensu em MBA em Gestão Estratégica de Organizações pela Unicentro. Cooperativa Agrária Agroindustrial, Rua 5 de Maio, 745. 85139-400 Guarapuava/PR. E-mail: marielle@agraria.com.br

⁵Bacharel em Direito pela Faculdade Campo Real. Mestre em Administração pela PUCPR. Cooperativa Agrária Agroindustrial, Rua 5 de Maio, 745. 85139-400 Guarapuava/PR. E-mail: simoneb@agraria.com.br

⁶Engenheiro Eletricista pela UFSC, Doutorando no Programa de Engenharia de Produção e Sistemas pela PUCPR, Mestre em Engenharia Elétrica pela UTFPR, MBA em Gestão Comercial pela FGV, Executive Program in Project Management (The George Washington University, EUA), Sócio da Muncinelli Consultoria e Treinamento, Consultor na El-Kouba Consultores Associados, Coach no Instituto para o Desenvolvimento da Aprendizagem (INODAP) e Professor em Cursos de MBA em Programas como FGV Management, ISAE/FGV, UFPR e Steinbeis University (Berlin, Alemanha). E-mail: gianfranco@muncinelli.com.br

The value perception of the co-op members on the Rural Management Program of Cooperativa Agrária

● DAYANNA PASTAL
● ELISABETH FAULSTICH
● EMANUELE FERREIRA

● MARIELLE MACHADO
● SIMONE MARCELINO ALVES

Cooperative
Agrária

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
MBA in Strategic Administration and the Agribusiness
ISAE – Sescoop/PR

Abstract

The promotion of sustainable practices in supply chains, especially for the agribusiness sector, has been increasingly driven by consumer demands. In this context, the Cooperativa Agrária Agroindustrial developed the Rural Management Program of the Cooperativa Agrária (PAGR), whose purpose is to implement sustainable agriculture practices in the rural properties of co-op members. Therefore, this research aims to analyse the value perception of the co-op members in relation to membership in the PAGR. For this, bibliographical research, documentary and data collection were carried out through a questionnaire. The results showed that although there is a continuous improvement of the PAGR by the Cooperative, the membership of the co-op members is still low, mainly because they do not know the program and the rules. In addition, bureaucracy is perceived as the main disadvantage of PAGR, contrasting the main advantage, which is the improvement in property management.

Keywords: *agribusiness; rural management; sustainability.*

1. Introdução

A demanda mundial por água, alimentos e energia está em expansão devido ao aumento populacional nos países em desenvolvimento, com consequente incremento da classe média e mudanças no comportamento dos consumidores. Em decorrência desses fatores, até 2030 é projetado um crescimento da demanda global por energia em 40%, por água em 50% e a necessidade de expansão da produção de alimentos em 35% (EMBRAPA, 2018).

Esse aumento populacional, associado às mudanças de comportamento, tem provocado o surgimento de consumidores preocupados não só com a qualidade dos produtos e processos, mas também com o meio ambiente e as causas sociais. Produtos com baixo impacto ambiental e certificados de origem de sistema *fair trade*, e empresas com programas avaliados e certificados de responsabilidade social têm conquistado grande valorização no mercado (FIESP, 2010).

Em alinhamento com essas tendências, a Cooperativa Agrária Agroindustrial, situada no Distrito de Entre Rios, em Guarapuava (PR), desenvolveu o Programa Agrária de Gestão Rural (PAGR), objeto de estudo do presente trabalho. O objetivo do programa é implementar práticas de agricultura sustentável nas propriedades rurais dos cooperados, por meio da assessoria da cooperativa, e consequentemente agregar valor a esse elo da cadeia produtiva do agronegócio (AGRÁRIA, 2017).

Além de ser pauta das tendências futuras para o agronegócio e escopo do PAGR, o tema “gestão rural sustentável” pode ser relacionado a três Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: o 11º, que faz referência a cidades e comunidades sustentáveis e visa a tornar as comunidades humanas inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis; o 12º, relacionado ao consumo responsável e que visa a assegurar padrões de produção e de consumo responsáveis; e o 15º, que aborda a vida sobre a Terra e visa a proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres.

Nesse contexto, o objetivo geral deste trabalho é analisar a percepção de valor dos cooperados em relação à adesão no PAGR. Para tanto, o primeiro capítulo irá correlacionar os objetivos do PAGR às tendências no agronegócio voltadas à sustentabilidade, por meio de uma análise de cenário, seguido de um breve histórico do Programa Agrária de Gestão Rural. O segundo capítulo irá verificar o percentual de adesão dos cooperados da Cooperativa Agrária no PAGR. Por fim, o terceiro capítulo irá investigar os fatores que influenciam a participação dos cooperados no PAGR.

2. Correlação dos objetivos do PAGR às tendências no agronegócio voltadas à sustentabilidade

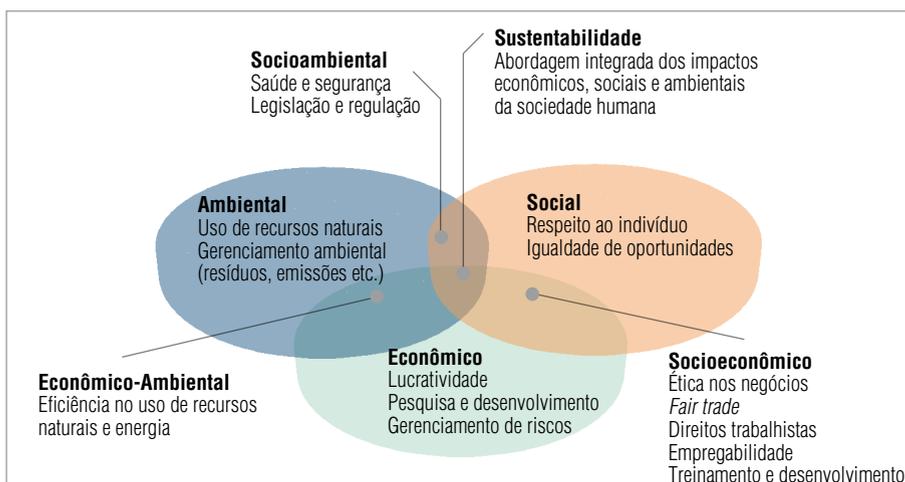
O Brasil tem desempenhado um papel importante no atendimento às necessidades voltadas à produção de alimentos, passando nos últimos anos de importador de alimentos para um dos mais importantes produtores e exportadores mundiais.

Embora sejam necessidades críticas e emergenciais, é importante que esse progresso econômico e social não se fundamente em uma exploração indiscriminada e devastadora da natureza. De acordo com a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1988), o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades.

Elkington (1999, p. 397) enfatiza que a sustentabilidade deve ser entendida como um modelo de gestão de negócios que visa ao retorno (lucro) para os acionistas, envolvendo o desenvolvimento econômico, a promoção social e a proteção dos recursos naturais do planeta: “Os negócios precisam ser gerenciados não apenas do ponto de vista financeiro, mas também considerando aspectos sociais e ambientais”.

As barreiras comerciais se extinguíram, as preocupações ambientais aumentaram e as pessoas ampliaram seu acesso ao conhecimento, obrigando as empresas a se adaptarem para atender a um mercado mais exigente, impulsionando a promoção de práticas sustentáveis em suas cadeias de suprimentos (Figura 1), de acordo com os valores do desenvolvimento econômico, da responsabilidade ambiental e do bem-estar social (FIESP, 2010).

Figura 1 – Os três valores centrais das práticas sustentáveis



Fonte: FIESP, 2010.

Em um mundo globalizado e caracterizado pelo rápido fluxo de informações, maior acesso ao conhecimento e tendências à sustentabilidade, os consumidores estão cada vez mais exigentes na hora da compra, em que itens como preço e qualidade, por si só, já não são suficientes para garantir a escolha do comprador por um produto/serviço (TADERKA; RIEDNER; BERTOLINI, 2013). Para o setor do agronegócio, um dos mais importantes para a economia mundial, não foi diferente. Ele passou a buscar um crescimento de forma sustentável, melhorando sua imagem ou relacionamento com parceiros e fornecedores, afinal, é nesse público que se origina a cobrança por uma atuação que não esteja voltada unicamente para objetivos econômicos, mas também com foco nos pilares sociais e ambientais.

Exemplo desse compromisso do agronegócio com o desenvolvimento sustentável pode ser observado no PRC100 – Paraná Cooperativo. Trata-se do planejamento estratégico das cooperativas paranaenses, que, preocupadas em manterem seu crescimento nos pilares da sustentabilidade, possuem em seu planejamento ações claramente definidas para alcançar suas metas e resultados até 2020 (OCEPAR, 2016).

Integrante do ramo cooperativista e buscando os mesmos objetivos, a Cooperativa Agrária Agroindustrial possui como missão “desenvolver, produzir e comercializar produtos agroindustriais e serviços, agregando valor com tecnologia adequada e qualidade superior, visando à satisfação dos clientes, respeitando o indivíduo, os princípios do cooperativismo e o meio ambiente” (AGRÁRIA, 2018).

A atuação sustentável da Agrária está evidente em inúmeras ações, programas e projetos, cabendo aqui citar em especial o Programa Agrária de Gestão Rural, que consiste em um conjunto de atividades coordenadas para a evolução do nível de agricultura sustentável dos cooperados, proporcionando o acesso à metodologia de aplicação de boas práticas de gestão rural (AGRÁRIA, 2018).

2.1 Breve histórico do PAGR

O PAGR teve início na Agrária em 2006 (Figura 2). Na época, era nomeado como Programa Agrária de Certificação Rural (PACR), que surgiu como uma iniciativa interna de levar gestão ao cooperado por meio de um sistema de certificação interno e modular.

O PACR era composto de diferentes módulos, que eram aderidos de forma separada pelo cooperado: 5S, Gerenciamento da Rotina, Saúde e Segurança do Trabalho, Gestão Ambiental, Gestão da Produção e Gestão de Pessoas. O foco era aprimorar a gestão profissional da propriedade rural pelo cooperado.

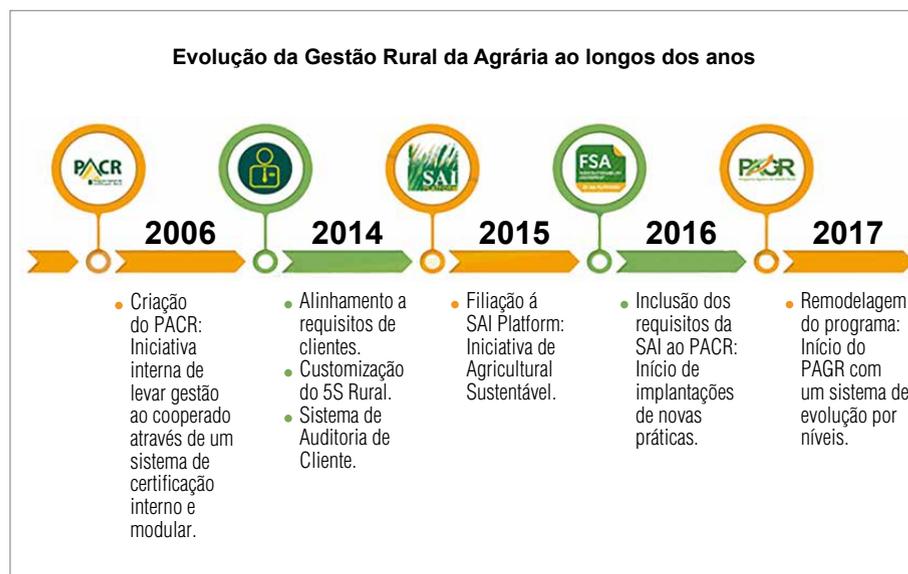
Em 2014, houve uma alteração no programa, que consistiu no alinhamento a requisitos de clientes. Ou seja, os requisitos que clientes industriais solicitavam para a Agrária passaram a ser repassados pela cooperativa ao cooperado (implementação do Sistema de Auditoria de Cliente). Também houve um aperfeiçoamento/customização do 5S Rural.

No ano de 2015, com a adesão da Cooperativa Agrária à SAI Platform: Iniciativa de Agricultura Sustentável (iniciativa global de cadeia de valor para a agricultura sustentável), o PACR ganhou novos contornos, de modo a atender de forma mais completa às necessidades de gestão do cooperado e, ainda, oferecer aos clientes da Agrária os diferenciais que eles requeriam em termos de sustentabilidade. Uma das novidades foi a inclusão da certificação em gestão da produção rural.

A partir de 2016, essa “cultura de sustentabilidade e origem de produtos (alimentos)” foi trazida para o programa. Houve aí o início da implementação de novas práticas no PACR.

Em 2017, o Programa Agrária de Certificação Rural foi reformulado. Todos os módulos que eram feitos de forma separada passaram a fazer parte de um único programa e a evolução da propriedade passou a acontecer em níveis. Também houve a renomeação para Programa Agrária de Gestão Rural (PAGR).

Figura 2 – Evolução do PAGR ao longo dos anos



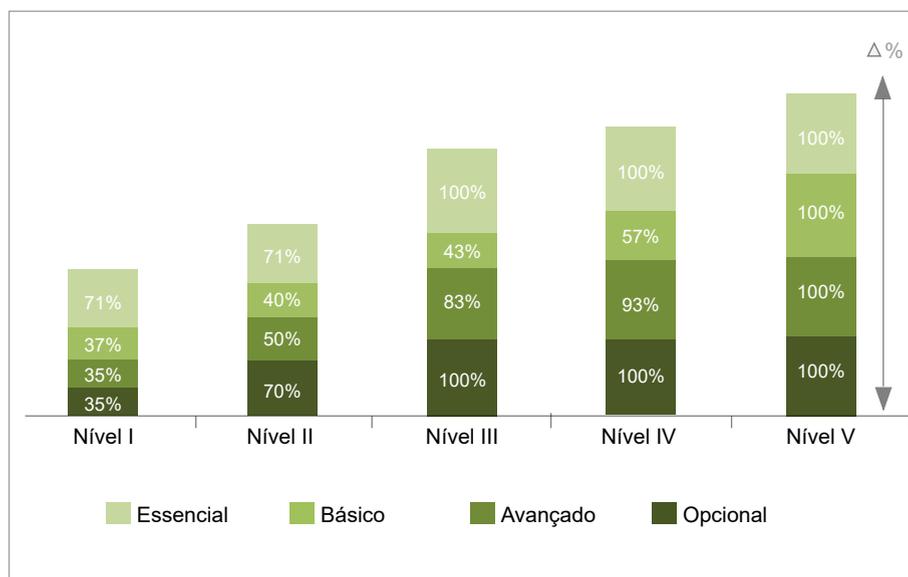
Fonte: Dados Internos da Cooperativa, Departamento de Gestão da Qualidade, 2017.

2.2 Programa Agrária de Gestão Rural (PAGR)

O Programa Agrária de Gestão Rural ou PAGR contém, em uma de suas normas, sua definição: é um conjunto de atividades coordenadas para a evolução do nível de Agricultura Sustentável dos cooperados, proporcionando o acesso à metodologia de aplicação de boas práticas e aos requisitos definidos no Código de Práticas de Agricultura Sustentável (MANGQ008).

A forma de implantação do PAGR está baseada nos requisitos contidos no Código de Práticas de Agricultura Sustentável, divididos em cinco níveis de aplicação, conforme a Figura 3 (AGRÁRIA, 2017). Quanto maior a classificação, mais requisitos da gestão rural estão sendo cumpridos, proporcionando, assim, o engajamento dos cooperados e o desenvolvimento gradativo no programa, impulsionado pela difusão de práticas sustentáveis, método que ratifica o alinhamento do PAGR às tendências no agronegócio voltadas à sustentabilidade.

Figura 3 – Níveis de aplicação do Código de Práticas de Agricultura Sustentável



Fonte: AGRÁRIA, 2017.

O ingresso no programa depende de manifestação de vontade do próprio cooperado, que deverá entrar em contato com o Departamento de Gestão da Qualidade da Cooperativa Agrária.

A partir desse momento, é realizado um diagnóstico da propriedade rural, observando os requisitos do código mencionado. Esse diagnóstico é necessário para levantamento da situação “AS IS” da propriedade e, conseqüentemente, para verificar em qual nível o cooperado se encaixa neste momento.

Atualmente, a implantação do PAGR na propriedade rural consiste no cumprimento de diretrizes e em atividades administrativas e operacionais, tais como: planejamento, direção, controle, alocação de recursos, entre outras, realizadas com o foco nos objetivos a serem atingidos especificados em cada nível.

O andamento do programa irá acontecer na medida em que houver capacitação do cooperado e sua equipe por parte do assessor de qualidade (por intermédio de realização de reuniões e treinamentos previamente agendados).

Nas situações em que for observado o não cumprimento das ações estabelecidas, a coordenação do PAGR deverá ser informada imediatamente pelo assessor para as devidas providências, conforme o estabelecido nas cláusulas contratuais acordadas.

Caso sejam identificadas não conformidades/oportunidades e for necessária a realização de ações corretivas, a responsabilidade por elas será do cooperado e de seus colaboradores, com o suporte da assessoria da Agrária.

Um Plano de Ação deverá ser elaborado (e monitorado) pelo responsável pelo programa na propriedade para o conhecimento e acompanhamento da execução das atividades definidas para a implantação dos requisitos do Código de Práticas de Agricultura Sustentável, bem como outras ações que serão adicionadas no decorrer do programa (assessorias, visitas e auditorias).

Durante e após todo o processo, serão realizadas avaliações da implantação das práticas na propriedade com relação às diretrizes do PAGR e do Código de Práticas de Agricultura Sustentável. Nessas avaliações, serão verificadas a manutenção ou evolução do nível de requisitos.

Se verificado que a propriedade faz frente aos requisitos do PAGR e do Código de Práticas de Agricultura Sustentável, a Cooperativa Agrária emitirá um certificado recomendando o atendimento dos requisitos. O certificado terá validade de dois anos.

Após a recomendação, a propriedade deve continuar realizando as ações para manutenção e evolução dos níveis. A fazenda passará por reavaliações, que ocorrerão uma vez a cada 12 e 24 meses, respectivamente, após a data da recomendação, para o acompanhamento da manutenção do programa de acordo com as diretrizes do PAGR (Figura 4).

Figura 4 – Fases de implementação do PAGR



Fonte: AGRÁRIA, 2017.

3. Verificação do percentual de adesão dos cooperados no PAGR

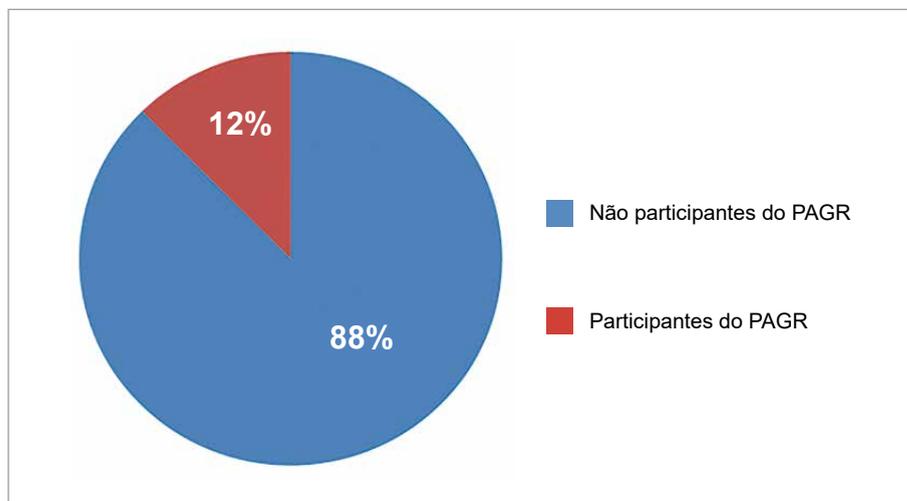
Para verificar o percentual de adesão dos cooperados da Agrária Cooperativa Agroindustrial ao PAGR, foi realizada uma pesquisa documental com auxílio de dois setores da cooperativa, o Departamento de Atendimento ao Cooperado e o Departamento de Gestão da Qualidade.

Segundo o Relatório Anual de 2017, a Agrária possui 650 cooperados, sendo esse número composto individualmente de cooperados ativos e inativos (AGRÁRIA, 2018). Os cooperados inativos são aqueles que não estão mais na

atividade agrícola e, portanto, não se enquadram no escopo do PAGR. Sendo assim, para a análise da adesão dos cooperados ao programa de gestão, foram considerados apenas cooperados ativos. Um detalhe importante é que, em geral, cooperados da mesma família são agrupados em grupos familiares. Dessa forma, o total de cooperados individuais e grupos familiares ativos que compõem a cooperativa é de 218, conforme informações do Departamento de Atendimento ao Cooperado da Agrária.

A gestão do PAGR na cooperativa é de responsabilidade do Departamento de Gestão da Qualidade. Segundo informações atualizadas até maio de 2018, 27 cooperados individuais e/ou grupos familiares integravam o programa, representando 12% do percentual de cooperados ativos (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Percentual de adesão dos cooperados individuais e/ou grupos familiares ao PAGR

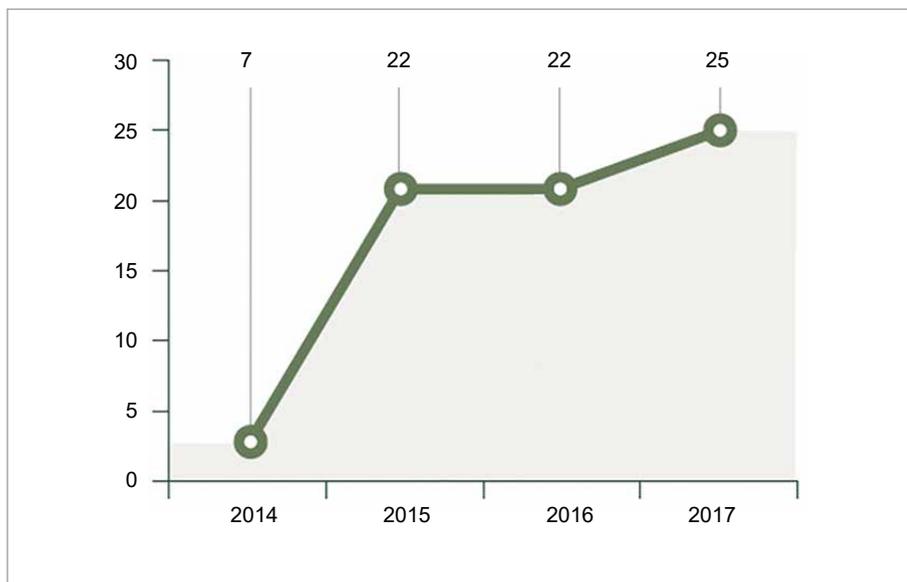


Fonte: Departamento de Gestão da Qualidade da Agrária, 2018.

Conforme observado, o percentual de adesão dos cooperados individuais e/ou grupos familiares é baixo. Esse resultado é semelhante ao evidenciado por Illich et al. (2011) em sua análise do período de 2006 a 2011, quando apenas oito propriedades estavam certificadas pelo programa, na época denominado de Programa Agrária de Certificação Rural (PACR).

De acordo com o Relatório Anual de 2017 da Agrária, a partir de 2014 é possível notar uma evolução na adesão de cooperados no programa, chegando a 25 participantes ao final de 2017 (Figura 5). Os dados atuais evidenciam, portanto, que a evolução positiva no percentual de adesão dos cooperados no PAGR é contínua, pois de janeiro a maio de 2018 houve a inclusão de dois integrantes.

Figura 5 – Número de cooperados individuais e/ou grupos familiares participantes do PAGR, de 2014 a 2017



Fonte: Agrária, 2018.

Segundo Illich et al. (2011), um dos fatores que desmotivava a participação dos cooperados no então denominado PACR, em 2011, era a falta de reconhecimento pela certificação. Essa realidade começou a mudar no ano de 2016, quando a gestão rural sustentável do cooperado e engenheiro agrônomo da Agrária Silvino Caus foi reconhecida nacionalmente com a conquista do segundo lugar no Prêmio Fazenda Sustentável, promovido anualmente pela Revista Globo Rural. Já no ano seguinte, em 2017, novamente o prêmio esteve atrelado ao PAGR, sendo que o primeiro lugar foi conquistado pelo cooperado Ernesto Stock e sua filha Tábata, reconhecidos como proprietários da fazenda mais sustentável do Brasil.

4. Investigação dos fatores que influenciam a participação do cooperado ao PAGR

Para a pesquisa, foi considerada como população os grupos familiares e cooperados individuais da Cooperativa Agrária ativos até o mês de maio de 2018, em que foi constatado que a população é composta de 218 cooperados individuais e grupos familiares. Considera-se grupo familiar aqueles compostos de cooperados de uma mesma família.

Essas informações estão evidenciadas pela relação completa de cooperados fornecida pelo Departamento de Atendimento ao Cooperado da Cooperativa Agrária. Para a análise da população, utilizou-se a calculadora de tamanho de amostra da plataforma SurveyMonkey®, definiu-se por uma amostragem com 95% de grau de confiança e 10% de margem de erro, chegando a um resultado esperado de 67 questionários respondidos.

O questionário aplicado contemplou as seguintes questões:

Percepção de valor dos cooperados para adesão ao PAGR

- 1. Gênero:**
Masculino () Feminino ()
- 2. Faixa etária:**
Até 35 anos () De 36 a 64 anos () Acima de 65 anos ()
- 3. Escolaridade:**
Ensino Médio () Superior Incompleto () Superior Completo () Pós-Graduação ()
- 4. Área de plantio própria (ha):**
Até 100 () De 101 a 300 () De 301 a 600 () De 601 a 1000 () Acima de 1000 ()
- 5. O Sr./Sra. conhece o que é o PAGR?**
Sim () Não ()
- 6. O Sr./Sra. participa do PAGR?**
Sim () Não ()
- 7. (Caso não participe) Qual o motivo de não participar?**
Desconheço o programa e as regras () Não sei como participar ()
Não tenho interesse () Conheço, mas não vejo benefícios ()
- 8. Qual a principal vantagem você acredita que há em participar do PAGR?**
Melhor gestão da propriedade () Possibilidade de bonificação ()
Liquidez da produção ()
- 9. Qual a principal desvantagem você acredita que há em participar do PAGR?**
Alto custo () Dá muito trabalho () É burocrático ()

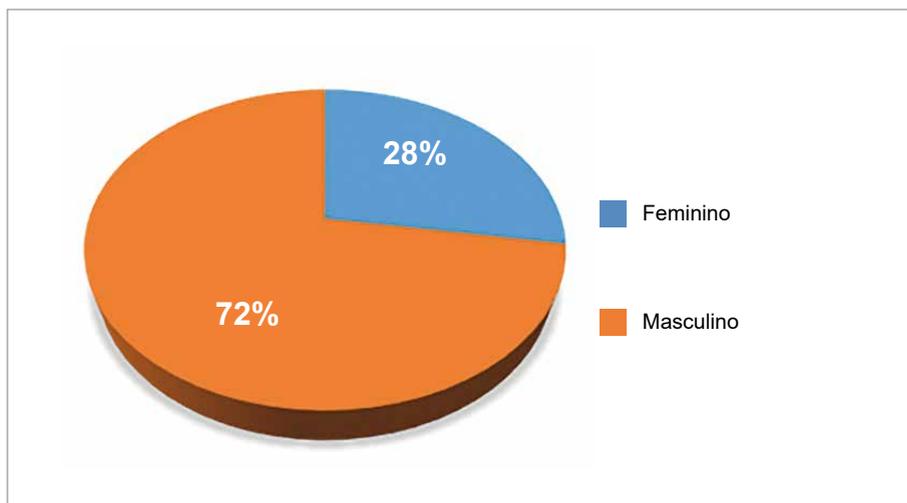
As três primeiras questões, embora não específicas ao tema, foram consideradas com o objetivo de identificar a adesão a novos modelos de gestão com base no gênero, idade e escolaridade. Sabe-se que esses fatores são decisivos e influenciadores na tomada de decisões.

O questionamento sobre tamanho da propriedade foi feito com o objetivo de entender se o cooperado com pequena propriedade possui interesse em participar do PAGR, pois acredita-se que muitas vezes a pequena propriedade não dispõe de estrutura suficiente para aderir ao programa, diferentemente dos cooperados que possuem grandes áreas.

As questões principais do questionário buscaram entender se o cooperado conhece e participa do programa e se conhece suas vantagens e desvantagens.

Foi obtido um total de 69 questionários respondidos, sendo 72% destes do gênero masculino e 28% do gênero feminino, evidenciando a realidade da presença masculina no grupo geral de cooperados da Cooperativa Agrária, que atualmente representa 68% dos cooperados ativos. Dessa forma, pode-se considerar que a amostra esta em consonância com a realidade da cooperativa.

Gráfico 2 – Total por gênero



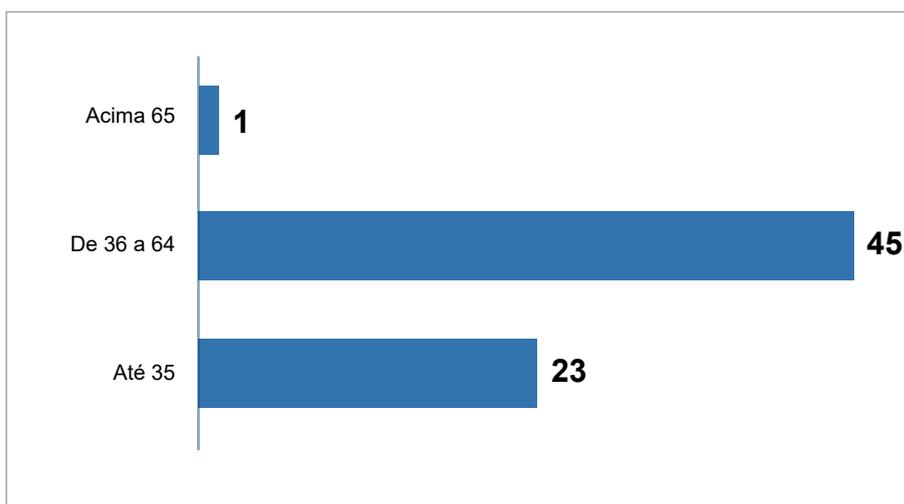
Fonte: Os autores, 2018.

Observando-se a faixa etária dos cooperados que responderam aos questionários, constatou-se que 23 deles possuem até 35 anos, 45 pessoas entre

36 a 64 anos e um único cooperado com 65 anos ou mais. A faixa etária dos cooperados corresponde à realidade da cooperativa, tendo muito mais pessoas associadas na faixa etária entre 36 a 64 anos do que nas outras categorias.

Com base nos dados expostos dos respondentes, pode-se inferir que a baixa adesão pode estar relacionada ao maior número de cooperados que fazem parte da faixa etária que tem um perfil tradicional ou é influenciada diretamente na tomada de decisão por agricultores com hábitos tradicionais.

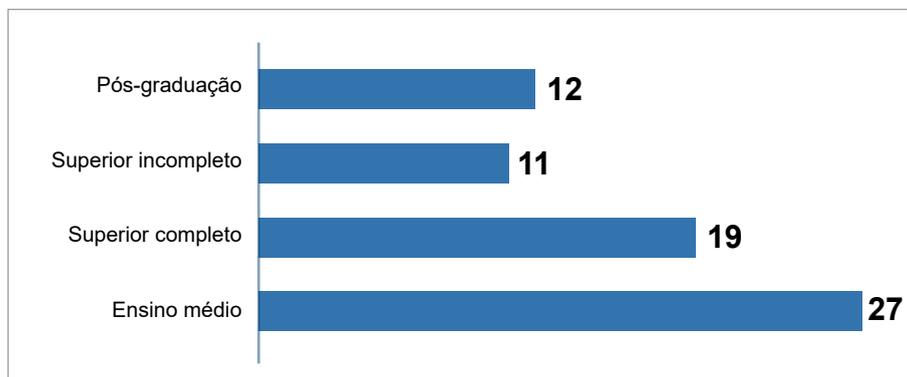
Gráfico 3 – Total por faixa etária



Fonte: Os autores, 2018.

Quando o quesito avaliado foi em relação à escolaridade, constatou-se que dos 69 cooperados que responderam ao questionário, 27 possuem Ensino Médio, 19 concluíram o Ensino Superior, 11 possuem Superior incompleto e 12 realizaram Pós-Graduação. Observando esse quesito, pode-se afirmar que a maioria possui um nível de educação elevado, o que pode ser correlacionado a uma mentalidade mais aberta a mudanças, porém podem ainda ser influenciadas por pessoas mais velhas da família, que são menos estudadas e mais resistentes a mudanças.

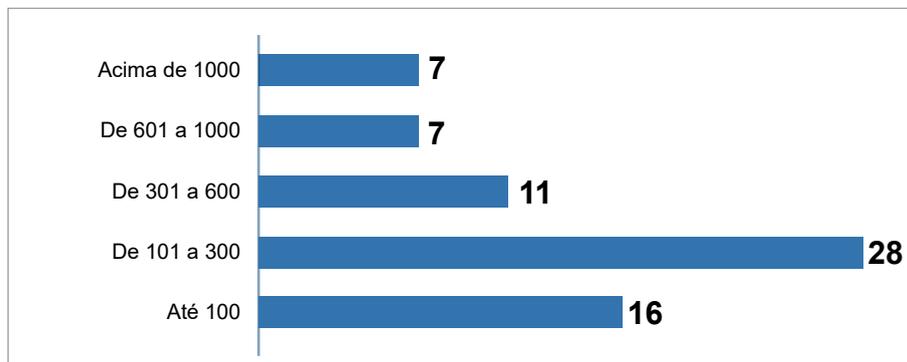
Gráfico 4 – Total por escolaridade



Fonte: Os autores, 2018.

A área de plantio própria cultivada em hectares pelos respondentes obteve a seguinte distribuição: 16 cooperados possuem até 100 hectares próprios, 28 de 101 a 300 ha, 11 de 301 a 600 ha, 7 de 601 a 1000 ha e 7 acima de 1000 ha. As propriedades que possuem acima de 601 hectares são constituídas por grupos familiares, ou seja, essas áreas podem estar divididas em mais de uma propriedade, podendo ser aderidas ao PAGR, pois não há uma regra que diga que, quando o cooperado adere ao programa, ele precisa participar de todas as propriedades. Porém, o que pode influenciar nesses dados é que muitos cooperados que possuem mais área aderem ao programa, por melhorar a gestão da propriedade e a gestão das pessoas envolvidas no processo. Ao contrário do que acontece com o produtor menor, que relata que não vê benefícios se há somente ele e mais um funcionário presente na propriedade.

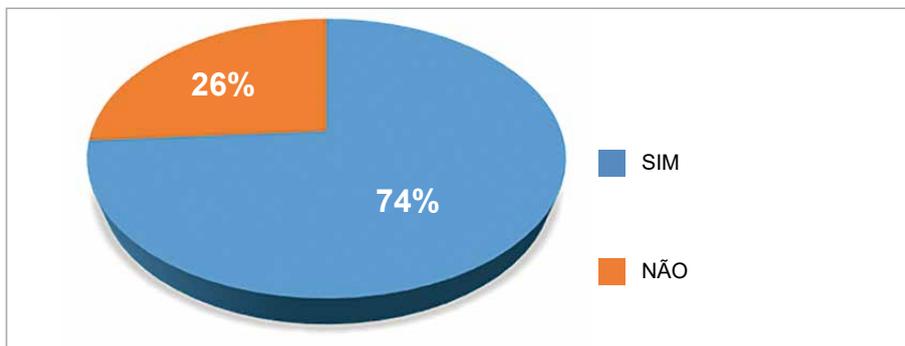
Gráfico 5 – Total por área de plantio própria cultivada em hectares



Fonte: Os autores, 2018.

Em relação ao conhecimento dos cooperados sobre o PAGR, 26% responderam que desconhecem e 74% que conhecem o programa. Com base nesses dados, pode-se verificar que a maioria dos entrevistados conhece o programa, mas questionou-se por que os demais cooperados desconheciam, se era pela falta de interesse que o levava a não tomar conhecimento do programa ou se era por falha na comunicação e divulgação do PAGR por parte dos departamentos envolvidos, e nesse item pode-se dizer que vários são os fatores que influenciaram as respostas dos cooperados.

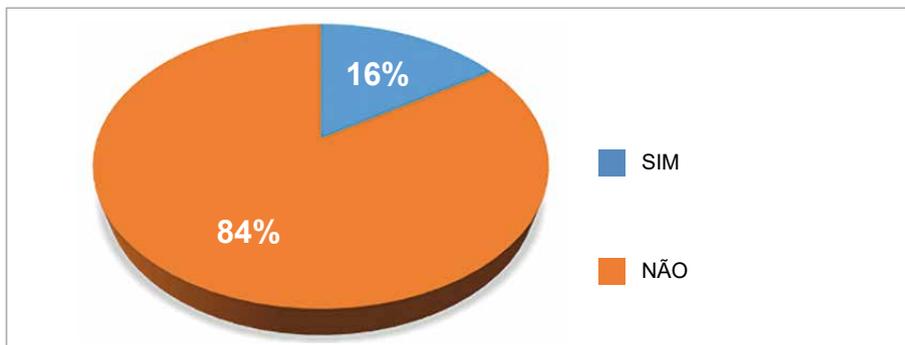
Gráfico 6 – Total em relação ao conhecimento do PAGR



Fonte: Os autores, 2018.

Quanto à adesão dos cooperados ao Programa Agrária de Gestão Rural, dos cooperados que respondem ao questionário, 16% participam e 84% não participam. Esses dados mostram que mesmo o cooperado dizendo conhecer ou ter ouvido falar do PAGR, há um grande número de cooperados que optaram por não participar do programa.

Gráfico 7 – Total em relação à adesão ao PAGR



Fonte: Os autores, 2018.

Com base nos dados dos cooperados que não participavam, perguntou-se qual era o motivo de não participarem, para a qual obtiveram-se respostas como: desconheço o programa e as regras (43%), não sei como participar (19%), não tenho interesse (22%), conheço, mas não vejo benefícios (16%). Pode-se observar que, pela percepção do cooperado, que muitos desconhecem o detalhamento do programa e as regras, podendo ser reflexo da pouca adesão ao PAGR, acontecendo o mesmo com a falta de interesse em participar do programa.

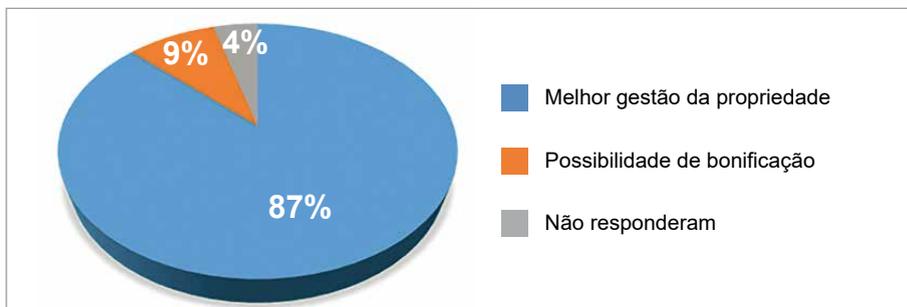
Gráfico 8 – Total em relação a não participar do PAGR



Fonte: Os autores, 2018.

A percepção dos cooperados apontou como principal vantagem a melhor gestão da propriedade, com 87% das respostas, seguida da possibilidade de bonificação, com 9%, e com 4% as pessoas que não souberam responder. A opção liquidez da produção não foi considerada por nenhum dos entrevistados. Com base nas respostas, pode-se considerar que o programa pode não estar muito claro para o cooperado, pelo fato de ter havido questionário sem resposta para essa questão ou, ainda, por conhecer melhor o que realmente importa na gestão ideal de uma propriedade, dando menos importância às outras vantagens que o programa pode oferecer.

Gráfico 9 – Total em relação às vantagens do PAGR



Fonte: Os autores, 2018.

Já quanto à percepção dos cooperados sobre as desvantagens, obteve-se 42% das respostas considerando o programa burocrático, 29% que há um alto custo e 16% que dá muito trabalho para ser implantado e ser seguido, porém 13% dos cooperados não souberam responder qual seria a maior desvantagem. Com base no exposto, pode-se inferir que o programa não está claro ao cooperado, trazendo muita burocracia para o manter ativo na propriedade. Sabe-se que o programa recebeu uma reformulação, mas ainda há uma resistência na percepção dos cooperados em aderir ao PAGR. Foi relatado por um dos cooperados entrevistados que há muita resistência dos funcionários quanto às mudanças, uma vez que “sempre foi feito dessa forma” e que, para seguir o que está no papel de uma hora para outra, não caberá na rotina da propriedade.

Gráfico 10 – Total em relação às desvantagens do PAGR



Fonte: Os autores, 2018.

5. Conclusão

Diante do exposto, verificou-se que, em atendimento às mudanças de comportamento no consumo, com a valorização de produtos com baixo impacto ambiental e certificados de origem de sistema *fair trade*, a Agrária Cooperativa Agroindustrial possui um programa com o objetivo específico de implementar práticas de agricultura sustentável nas propriedades rurais dos cooperados, agregando valor a esse elo da cadeia produtiva do agronegócio, o Programa Agrária de Gestão Rural (PAGR).

Verificou-se, ainda, que esse programa, devidamente embasado em normas (externas e internas) e dotado de uma metodologia bem característica, nada mais é do que um conjunto de atividades coordenadas para a evolução

do nível de agricultura sustentável dos cooperados, com a aplicação de boas práticas de gestão rural.

Restou constatado, mediante levantamento de dados realizado junto a 69 grupos familiares, que, embora a Cooperativa Agrária disponibilize um programa de ponta, com toda a assessoria necessária, o nível de adesão de seus cooperados ainda é muito baixo.

Várias foram as razões apontadas para esse baixo quórum participativo dos cooperados, porém o que restou claramente evidenciado é que o cooperado da Agrária desconhece o PAGR e suas regras, porém enxerga potencial nele, principalmente devido à possibilidade de melhorar a gestão da propriedade rural.

Conclui-se, pois, que há um grande potencial exploratório no que se refere ao incremento de adesão dos cooperados no PAGR. Para tanto, faz-se necessário um trabalho de divulgação por parte das áreas diretamente envolvidas com o programa na cooperativa (Assessoria da Qualidade, Atendimento ao Cooperado e Marketing), esclarecendo, efetivamente, os benefícios oferecidos pelo programa, bem como suas eventuais dificuldades de implementação.

Referências

AGRÁRIA. **MANGQ008**: código de práticas de agricultura sustentável. Guarapuava: Agrária, 2017. 132 p.

AGRÁRIA. **Relatório anual 2017**. Guarapuava: Agrária, 2018. 78 p.

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1988.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**. Canada: New Society, 1999.

EMBRAPA. **Visão 2030**: o futuro da agricultura brasileira. Brasília: Embrapa, 2018. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/documents/10180/9543845/Vis%C3%A3o+2030+-+o+futuro+da+agricultura+brasileira/2a9a0f27-0ead-991a-8cbf-af8e89d62829>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Brasil Food Trends 2020**. São Paulo: SPO, 2010. Disponível em: <http://www.brasilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html>. Acesso em: 30 jul. 2018.

ILLICH, C.; KLEIN, E. L.; KORPASCH, M.; WILD, M.; MAROSO, M. G. Gestão da qualidade na propriedade rural. **Paraná Cooperativo Técnico e Científico**, Curitiba, v. 7, n. 75, p. 6-14, 2011.

INTRODUÇÃO. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 3, jun. 2011. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712011000300002>. Acesso em: 30 jul. 2018.

OCEPAR – Organização da Cooperativas do Paraná. Paraná Cooperativo 100 – PRC 100. **Revista Paraná Cooperativo**, ano 12, n. 139, abr. 2016.

TADERKA, G.; RIEDNER, L. N.; BERTOLINI, G. R. F. Responsabilidade social: a postura das empresas agroindustriais com seus fornecedores. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 26-44, fev./abr. 2013.

SURVEYMONKEY. **Calculadora de tamanho de amostra**. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>> . Acesso em: 26 maio 2018.

BSC – Ferramenta estratégica para análise de desempenho organizacional

● DEBORA TUCHLINOWICZ¹

● EVANDRO JUTTEL²

● LUCIANO BALBINOTTI CASAGRANDE³

● KELLY REGINA LORENZETTI BUENO⁴

● MARISA ANTONELO⁵

Cooperativa
Coopertradição

Orientador
Gianfranco Muncinelli⁶

Curso
MBA em Gestão Estratégica e o Agronegócio
ISAE – Sescop/PR

Resumo

Este artigo apresenta um estudo de caso da Cooperativa Agropecuária Tradição que analisou a aplicabilidade do BSC como ferramenta de análise de desempenho organizacional para obtenção de resultados e auxílio no processo decisório e cumprimento dos objetivos estratégicos. O maior desafio para os gestores das empresas é colocar em prática as estratégias em tempo real, de modo a impedir que possíveis rupturas em processos internos envolvam o alcance dos objetivos. A comunicação dos valores e objetivos deve ser sólida e atingir todos os seus públicos. Nesse contexto, muda-se a forma como os executivos medem e administram suas empresas, e essa percepção é fundamental no mundo dos negócios. O uso da ferramenta BSC para o desenvolvimento das estratégias tem função decisiva na forma de gestão da organização, tornando-se, assim, uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. A estrutura dos indicadores atuais da cooperativa se mostrou adequada ao uso da ferramenta BSC, e os resultados obtidos pela avaliação e correlação dos indicadores com as perspectivas do BSC permitiram que a cooperativa validasse seu alinhamento estratégico.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard; gestão; resultado; estratégia.*

¹Administradora de Empresas pela Faculdade Mater Dei, Pós-graduada em Gestão Empresarial pelo ISAE/FGV. Coopertradição. Via do Conhecimento, 1911, km 2. 85503-390 Pato Branco/PR. E-mail: debora@coopertradiacao.com.br

²Administrador graduado pelo Esic-Business & Marketing School, MBA em Gestão Estratégica de Empresas pelo ISAE/FGV. Coopertradição. Via do Conhecimento, 1911, km 2. 85503-390 Pato Branco/PR. E-mail: evandroj@coopertradiacao.com.br

³Analista de sistemas, Pós-graduado em Banco de Dados pela Unipar. Coopertradição. Via do Conhecimento, 1911, km 2. 85503-390 Pato Branco/PR. E-mail: lucianob@coopertradiacao.com.br

⁴Psicóloga do Trabalho, Bacharel em Psicologia pela Fadep. Coopertradição. Via do Conhecimento, 1911, km 2. 85503-390 Pato Branco/PR. E-mail: kelly.lorenzetti@coopertradiacao.com.br

⁵Bacharel em Direito pela Fadep, Pós-graduada em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho pela Uninter. Coopertradição. Via do Conhecimento, 1911, km 2. 85503-390 Pato Branco/PR. E-mail: marisa@coopertradiacao.com.br

⁶Engenheiro Eletricista pela UFSC, Doutorando no Programa de Engenharia de Produção e Sistemas pela PUCPR, Mestre em Engenharia Elétrica pela UTFPR, MBA em Gestão Comercial pela FGV, Executive Program in Project Management (The George Washington University, EUA), Sócio da Muncinelli Consultoria e Treinamento, Consultor na El-Kouba Consultores Associados, Coach no Instituto para o Desenvolvimento da Aprendizagem (INODAP) e Professor em Cursos de MBA em Programas como FGV Management, ISAE/FGV, UFPR e Steinbeis University (Berlin, Alemanha). E-mail: gianfranco@muncinelli.com.br

BSC - Strategic tool for analyzing organizational performance

● DEBORA TUCHLINOWICZ

● EVANDRO JUTTEL

● LUCIANO BALBINOTTI CASAGRANDE

● KELLY REGINA LORENZETTI BUENO

● MARISA ANTONELLO

Cooperative
Coopertradição

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
Postgraduate in Business Management
ISAE – SESCOOP/PR

Abstract

This article presents a case study from Cooperativa Agropecuária Tradição, which analyzed the applicability of BSC as an organizational performance analysis tool to obtain the results and support in the decision process and fulfillment of the strategic objectives. The greatest challenge for business managers is connected to the provision of real-time strategies in order to prevent possible ruptures in internal processes from reaching their objectives. Communication of values and goals must be solid and reach all of their stakeholders. In this context, the main objective of the paper will address the importance of using the Balanced Scorecard (BSC) as a tool for performance evaluation and strategic alignment since the BSC changes the way executives measure and manage their companies and by the way this perception is fundamental in business world. The use of the BSC tool for the development of the strategies adopted has a decisive role in the management of the organization, thus becoming a competitive advantage for the other competitors. The structure of the current indicators of the cooperative was adequate with the use of the BSC tool and the results obtained through the evaluation and correlation of the indicators with the perspectives of the BSC allowed the cooperative to validate its own strategic alignment.

Keywords: *Balanced Scorecard; management; result; strategy.*

1. Introdução

A competitividade no mundo dos negócios está cada vez mais acirrada e as empresas que não estão preparadas estrategicamente perdem seu espaço. Disseminar suas estratégias em todas as áreas *up to down* alinhadas com os objetivos das organizações tornou-se uma tarefa difícil em virtude da complexidade e do tamanho dos negócios, seja de forma verbal, seja informatizada.

Porém, a falta de informação ou o uso de informações incoerentes acabam prejudicando o planejamento estratégico das empresas. Os dados precisam estar disponíveis e atualizados para serem utilizados no momento oportuno, seja para uma simples conferência de um processo, seja para a tomada de decisão estratégica.

Na atualidade, o maior desafio para os gestores das empresas está relacionado ao acompanhamento dos processos internos em tempo real, de modo a identificar rupturas que possam comprometer o alcance dos objetivos definidos estrategicamente e corrigi-las sem gerar prejuízo à estratégia da organização.

Com o intuito de minimizar tais dificuldades, Robert Kaplan e David Norton criaram o Balanced Scorecard (BSC), uma ferramenta que traz em sua essência a avaliação do desempenho da organização não somente no âmbito financeiro, mas em todas as áreas, cujo foco está pautado na visão e na estratégia das empresas, tendo o seu acompanhamento por indicadores-chave de resultado (KPIs).

Kaplan e Norton (2004, p. 57) afirmam que as empresas podem formular e divulgar sua estratégia por meio de um sistema integrado de duas ou três dúzias de indicadores que mostram as relações de causa e efeito entre as variáveis críticas, inclusive indicadores de tendência, de resultados e de ciclos de aprendizado que avaliam a trajetória, ou o plano de voo, da estratégia.

Com base nos argumentos dos fundadores do BSC, este trabalho está direcionado à área estratégica da Cooperativa Agropecuária Tradição (Coopertradição), empresa do agronegócio fundada em 22 de janeiro de 2003 por um grupo de 25 produtores rurais com um objetivo em comum: satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais, por meio de uma pessoa jurídica habilitada.

O objetivo geral deste artigo é propor alguns indicadores de BSC para diversas áreas da cooperativa. Por ser uma empresa jovem e em crescimento acelerado, poucas de suas áreas estratégicas possuem uma plataforma elaborada para medir o desempenho organizacional e evitar que a instituição se desvie da sua missão.

Dessa forma, nada melhor do que a proposta de um mapa estratégico com indicadores de BSC para que a empresa possa avaliar o desempenho de todas as suas áreas estratégicas e favorecer a tomada de decisões mais assertivas para o alcance de seus objetivos.

O trabalho está dividido em três capítulos: o primeiro descreve os conceitos do BSC, suas perspectivas e abordagens relacionadas ao planejamento estratégico das empresas, o segundo capítulo trata de mapear as dificuldades em se propagar a estratégia empresarial pelos setores internos e o terceiro capítulo tem a finalidade de apontar os indicadores existentes na empresa em questão, juntamente com os indicadores ideais para cada setor.

2. Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) surgiu na década de 1990 quando Robert Kaplan, professor da Harvard Business School (Estados Unidos) e David Norton, executivo principal do Instituto Nolan Norton, buscavam novas maneiras de medir o desempenho organizacional das empresas, um novo método para alinhar o planejamento estratégico com os processos operacionais.

Segundo Kaplan e Norton (1997), BSC é uma técnica que visa à integração e ao balanceamento dos principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros e administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização. Basicamente, a técnica do BSC desdobra os indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas.

Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos (voltados para acionistas e clientes) e as medidas internas dos processos críticos de negócios (como a inovação, o aprendizado e o crescimento). O BSC sinaliza em quais segmentos de mercado se deve competir e que clientes conquistar. Oferece uma visão do futuro e um caminho para chegar até ele.

O BSC não é uma ferramenta destinada a contadores, deve ser utilizada pelos executivos que precisam tomar uma série de decisões a respeito de suas operações, de seus processos de produção, de seus objetivos, produtos e clientes. Os criadores do BSC ainda afirmam que

O Balanced Scorecard leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando a melhorar o desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8).

Filho (2012, p. 387) define BSC como uma metodologia voltada para a gestão estratégica das empresas, que facilita a comunicação e a compreensão dos objetivos estratégicos dentro dos vários níveis organizacionais, permitindo ainda que o reflexo de ações isoladas seja compartilhado globalmente.

O principal objetivo do BSC está no alinhamento do planejamento estratégico por meio de algumas ações, como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Os quatro processos do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptada de Padoveze, 2007, p. 123.

Essas ações podem ser descritas como:

- **Traduzindo a visão estratégica:** a tradução da missão estratégica deve ser feita por meio de um conjunto de objetivos e indicadores, sendo aceito por todos os gestores da empresa.

As empresas executam literalmente centenas de processos ao mesmo tempo, cada um criando valor de alguma forma. A arte da estratégia consiste em identificar e buscar excelência nos poucos processos críticos que mais reforçam a criação de valor para os clientes. Todos os processos devem ser bem gerenciados, mas os poucos processos estratégicos críticos devem receber especial atenção e foco, pois são fundamentais para a diferenciação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 50).

- **Comunicação e vinculação dos objetivos e das medidas estratégicas:** permite aos gestores comunicar a estratégia, ligando os objetivos empresariais aos departamentais e individuais. O BSC proporciona aos gestores uma forma de assegurar que todos os níveis da organização entendam as estratégias de longo prazo e que tanto os objetivos departamentais quanto os individuais estão alinhados entre si (PADOVEZE, 2007, p. 122).
- **Planejamento e estabelecimento das metas:** nessa etapa, as estratégias devem ser transformadas em indicadores para os planos dos gestores divisionais. Nesse processo, os altos executivos da organização estabelecerão metas que, se alcançadas, transformarão a empresa.
- **Feedback e aprendizado estratégico:** “O feedback e o processo de revisão de foco concentram-se no fato de a empresa, seus departamentos ou seus empregados, isoladamente, terem alcançado suas metas financeiras orçadas”, isso avaliando-se a estratégia adotada (PADOVEZE, 2007, p. 122).

A construção do BSC, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico e dinâmico. Profissionais dos diversos setores da organização passam a entender como as peças se encaixam, como seus papéis influenciam outras pessoas e, por fim, a empresa inteira (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 16).

Kaplan e Norton, quando desenvolveram o BSC, acreditavam que além de indicadores financeiros os ativos baseados no conhecimento – sobretudo os colaboradores e a tecnologia da informação – se tornavam cada vez mais importantes para o sucesso competitivo das empresas.

O BSC não é apenas um sistema de controle, mas também um sistema de informação, comunicação e aprendizado, ideal para as empresas que têm o propósito de transformar sua estratégia em ação, por meio de objetivos, indicadores de desempenho e uma aplicação integrada de medidas. Trata-se de uma ótima oportunidade para a empresa transmitir sua missão e estratégia em objetivos tangíveis e mensuráveis.

2.1 Perspectivas do BSC

De acordo com seus criadores, o BSC traduz a missão e a visão da estratégia seguindo quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O conjunto dessas quatro perspectivas equilibra os objetivos de curto e longo prazos das empresas.

O BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados por meio de indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar os objetivos de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25).

Algumas empresas descrevem a estratégia por meio de seus planos financeiros para aumento da receita e do lucro; outras com base em seus produtos e serviços; outras em função dos clientes almejados; outras sob o ponto de vista de qualidade e processos; e ainda outras sob a perspectiva de recursos humanos ou de aprendizado. A Figura 2 ilustra um modelo das quatro perspectivas do BSC.

Figura 2 – Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Balanced Scorecard, 2018, p. 8.

Os objetivos dessas quatro perspectivas relacionam-se uns aos outros em uma cadeia de causa e efeito. O alinhamento dos objetivos nessas quatro perspectivas é a chave para a criação de valor, pois esse alinhamento deve sustentar os pilares da estratégia.

O processo do BSC tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa. Mas particularmente no caso da perspectiva do cliente, a equipe gerencial deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo... Após o estabelecimento das metas financeiras e do cliente, a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos... O elo final – as metas de aprendizado e o crescimento – expõe os motivos para investimentos significativos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações, e na melhoria dos procedimentos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 11).

2.1.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira serve de foco para as outras perspectivas do BSC. Ele deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os às outras ações que devem ser tomadas em relação às quatro perspectivas, alcançando o desempenho econômico desejado (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49).

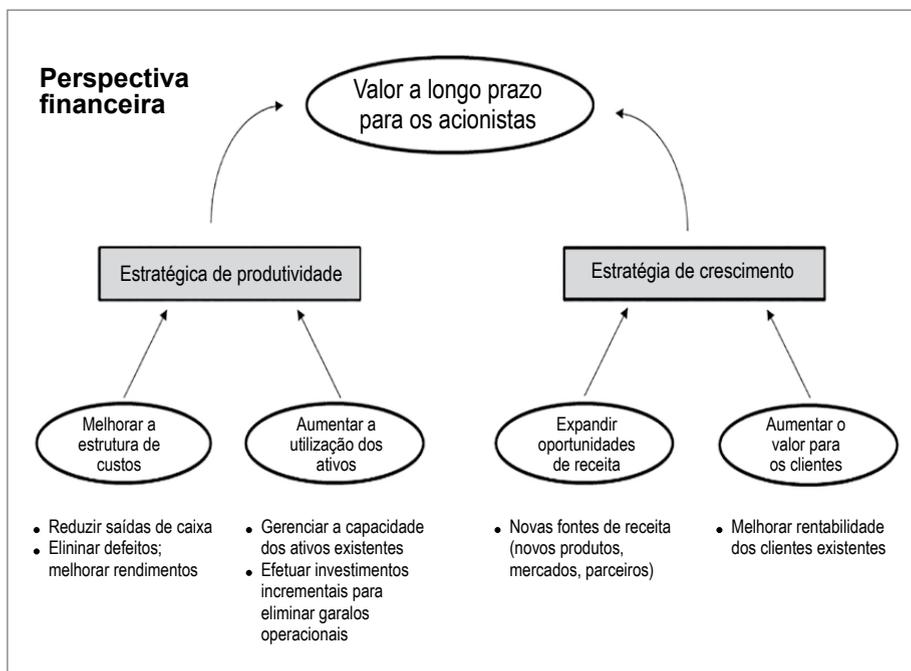
Kaplan e Norton (1997, p. 50) constataram com uma pesquisa que os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC.

Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa. É o lucro gerado em cima do capital investido. Todo o BSC utiliza os objetivos financeiros relacionados à lucratividade e ao aumento da receita (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 64).

Os executivos devem identificar as medidas financeiras mais adequadas à sua estratégia para iniciarem o desenvolvimento da perspectiva financeira. Assim, o componente financeiro da estratégia abrange tanto as dimensões de longo prazo (crescimento) quanto as de curto prazo (produtividade).

O desempenho financeiro da empresa melhora em consequência de duas abordagens básicas: crescimento da receita e aumento da produtividade, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Definição tangível de valor fornecida pela perspectiva financeira



Fonte: Kaplan e Norton, 2004, p. 39.

2.1.2 Perspectiva do cliente

Na perspectiva do cliente do BSC, a estratégia deve ser baseada na proposição de valor diferenciada, ou seja, a estratégia de crescimento da receita exige uma proposta de valor específica na perspectiva do cliente, que descreva como a organização criará valor diferenciado e sustentável para clientes-chave.

Os executivos devem identificar com cautela os segmentos de mercado e clientes almejados, assim como os indicadores de desempenho correspondentes para atingirem com sucesso os objetivos do negócio.

Antes as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 67).

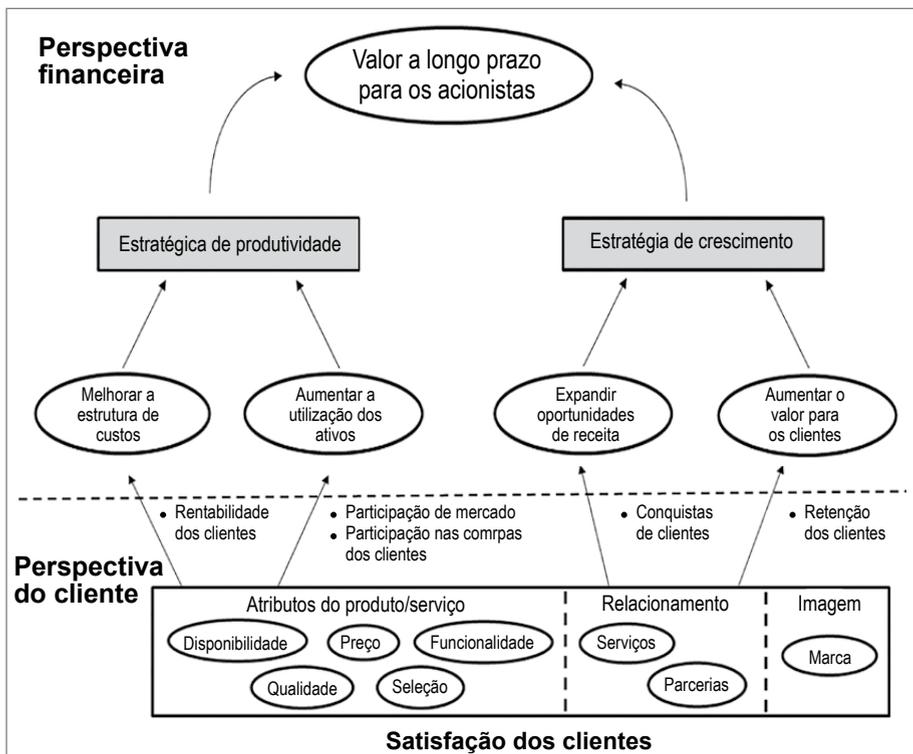
Dentre os fatores que mais influenciam os clientes em sua avaliação da empresa, estão preços competitivos, variedade de produtos, agilidade no atendimento, colaboradores atenciosos e bem informados, aliados a uma loja com boa apresentação e comunicação visual adequada e de fácil acesso.

De acordo com Kaplan e Norton,

As propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos/serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Proposta de valor é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de conta (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 77).

Na Figura 4, pode-se afirmar que uma proposta de valor diferenciada e sustentável é a essência da estratégia nessa perspectiva:

Figura 4 – Proposta de valor da perspectiva do cliente



Fonte: Kaplan e Norton, 2004, p. 42.

Satisfação dos clientes, retenção dos clientes, conquista/fidelização dos clientes, rentabilidade dos clientes, participação de mercado (*market share*) podem ser alguns indicadores para acompanhamento da estratégia na perspectiva do cliente.

2.1.3 Perspectiva interna

Depois que a empresa forma uma imagem clara da perspectiva financeira e da perspectiva de clientes, o próximo passo para seguir com a estratégia é alinhar os processos internos de modo a identificar os mais críticos da empresa, a fim de atender aos objetivos dos clientes e acionistas.

A organização gerencia seus processos internos e o desenvolvimento de seu capital humano, da informação e organizacional para cumprir a proposição de valor diferenciada da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 45).

De acordo com Kaplan e Norton (2004), os processos internos das organizações podem ser reunidos em quatro grupos (Figura 5):

- **Processos de gestão operacional:** são os processos básicos do dia a dia por meio dos quais as empresas executam suas atividades/serviços, como compra de mercadoria dos fornecedores; gerenciamento de estoques; venda e prestação de serviço aos seus clientes.
- **Processos de gestão de clientes:** são os processos que ampliam e aprofundam os relacionamentos com os clientes-chave. Pode-se citar como exemplo a conquista e retenção de clientes; o aumento da rentabilidade e o crescimento dos negócios dos clientes.
- **Processos de inovação:** esses processos desenvolvem novos produtos e serviços em geral, criando possibilidades de a empresa ingressar em novos mercados potenciais e novos segmentos de clientes. A inovação abrange quatro conjuntos de processos: identificar oportunidades para novos produtos e serviços; gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento; desenhar e desenvolver novos produtos e serviços; lançar os novos produtos e serviços no mercado.
- **Processos regulatórios e sociais:** os processos regulatórios e sociais ajudam as organizações a reter continuamente o direito de operar nas comunidades e em países em que produzem e vendem. Em outras palavras, são as regras e obrigações impostas por lei para que as empresas possam executar suas atividades.

Figura 5 – Grupos dos processos internos

Perspectiva interna			
Processos de gestão operacional	Processos de gestão de clientes	Processos de inovação	Processos regulatório e sociais
Processos que produzem e fornecem produtos e serviços	Processos que aumentam o valor para os clientes	Processos que criam novos produtos e serviços	Processos que melhoram as comunidades e o meio ambiente
<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimento • Produção • Distribuição • Gerenciamento de riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção • Conquista • Retenção • Crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de oportunidades • Portfólio P&D • Projeto/ desenvolvimento • Lançamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Meio ambiente • Segurança e saúde • Emprego • Comunidade

Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton, 2004, p. 47.

2.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A quarta perspectiva do BSC é a de aprendizado e crescimento, que trata dos ativos intangíveis das empresas e o papel de cada um no cumprimento da estratégia.

Kaplan e Norton (2004, p. 53) segmentam esses ativos intangíveis em três categorias:

- **Capital humano:** a disponibilidade de habilidades, talento e *know-how* necessários para sustentar a estratégia.
- **Capital da informação:** a disponibilidade de sistemas, redes e infraestrutura de informação de que se precisa para apoiar a estratégia.
- **Capital organizacional:** a capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia.

Uma empresa pode funcionar muito bem financeiramente, ter boas relações com os clientes e ter excelentes processos, mas também precisa mudar e aperfeiçoar sua atuação continuamente.

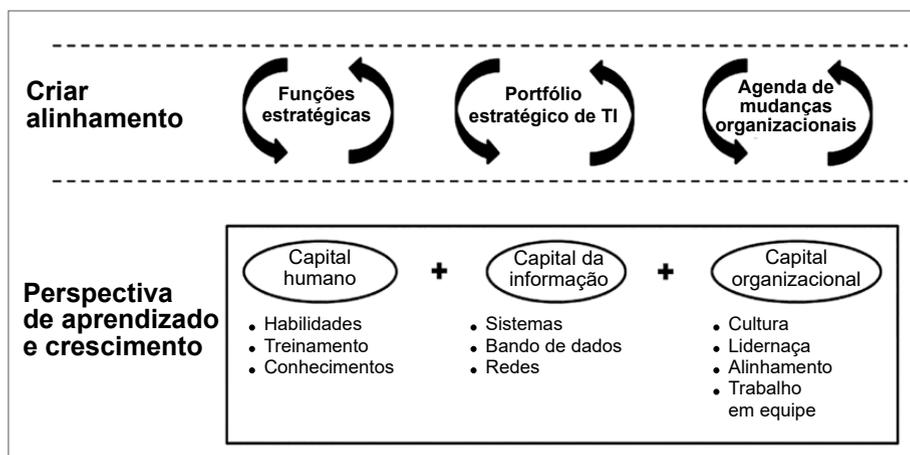
Rocha destaca que

Os processos internos da empresa são construídos a partir do trabalho que as pessoas realizam. As pessoas, como principal elemento de funcionamento

da organização, é que constroem a cadeia de valor da empresa. Com o atual ajuste do foco da economia e das empresas para a necessidade de inovação e mudanças, amparadas pelo conhecimento organizacional, os processos, para serem melhorados, dependem da capacidade das pessoas que constituem a empresa (ROCHA, 2002, p. 89).

Pessoas engajadas com o trabalho e melhores ferramentas de gestão proporcionam resultados mais expressivos. Para que seja viável alcançar os objetivos sugeridos nas outras três perspectivas, percebe-se a necessidade de desenvolver principalmente os capitais humano, organizacional e de informação. Assim também será possível alcançar os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento. Na Figura 6, observa-se o alinhamento dos capitais citados anteriormente.

Figura 6 – Alinhamento dos capitais da perspectiva de aprendizado e crescimento



Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton, 2004, p. 54.

Contudo, Kaplan e Norton (1997) ainda citam que a perspectiva do aprendizado e crescimento é o alicerce do mapa estratégico da organização, uma vez que seus objetivos oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução dos objetivos propostos nas outras três perspectivas.

2.2 Mapas estratégicos

O mapa estratégico do Balanced Scorecard cria condições para que os executivos identifiquem os recursos específicos de capital humano, da informação e organizacional exigidos pela estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004,

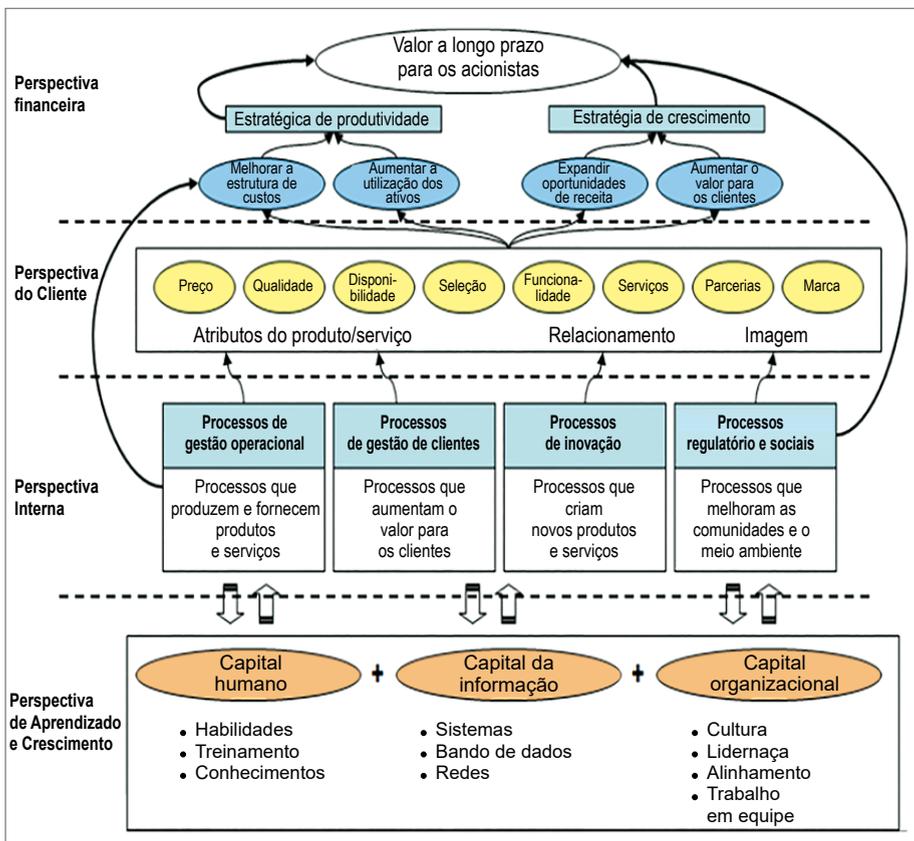
p. 53-55). Basicamente, o mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, e o BSC traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas.

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando em uma única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 57).

A estratégia deve se tornar tarefa de todos os colaboradores, uma vez que eles devem basear suas atitudes nos objetivos estratégicos da empresa. Cada departamento, com sua força coletiva, eleva o desempenho organizacional e gera a sinergia necessária para a empresa alcançar seus objetivos.

Para se ter uma visão de como é formado um mapa estratégico de acordo com as perspectivas do BSC, basta analisar a Figura 7.

Figura 7 – Modelo de mapa estratégico empresarial



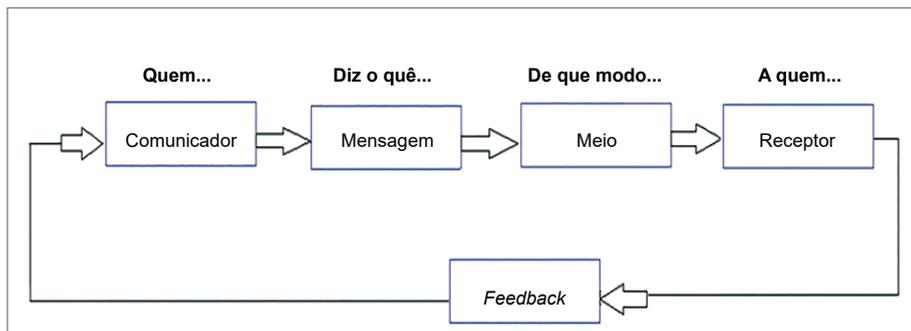
Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton, 2004, p. 11.

A construção do mapa estratégico faz com que a organização esclareça a lógica de como e para quem ela criará valor. Entretanto, as quatro perspectivas ilustradas na Figura 7 são consideradas apenas um modelo, ou seja, podem-se adotar novas perspectivas de acordo com as estratégias das empresas.

3. Dificuldades em disseminar a visão estratégica da empresa

Uma das questões mais importantes em um ambiente de trabalho é a comunicação da equipe. Segundo Oliveira (2002), a palavra “comunicação” deriva do latim *comunicare*, tendo por significado tornar comum, conferenciar, trocar opiniões e partilhar. Dessa forma, comunicação quer dizer trocar ideias, tornar comum, consultar os demais, entender os outros, fazer-se alguém compreendido. É uma troca de informações, notícias, que acontece entre um emissor, que envia a mensagem, e um receptor, que a acolhe. A conexão entre emissor e receptor acontece por um canal de comunicação. A Figura 8 representa um canal de comunicação.

Figura 8 – Fluxograma da comunicação



Fonte: Oliveira, 2002.

Para Oliveira (2002), a comunicação pode ser afetada por vários fatores, como: o emissor não se expressa de forma adequada, dizendo algo diferente do que pretendia, o receptor compreende a mensagem de forma equivocada ou a mensagem recebida difere da enviada por ter sido alterada enquanto era transportada.

As falhas no sistema de comunicação estão por todo lado, podendo causar problema entre as pessoas quando são mal compreendidas, em função das suas distorções ou pela falta de comunicação. Para existir uma boa comunicação, é fundamental a compreensão comum entre emissor e receptor.

A comunicação interna tem impacto direto na motivação dos colaboradores e no desempenho das atividades. Se uma pessoa não escreve corretamente, não fala de maneira clara e objetiva, não se relaciona harmonicamente ou

utiliza ferramentas de gestão incorretas, terá muitos problemas na hora de apresentar qualquer projeto ou finalizar qualquer trabalho.

Brum (2005, p. 42) afirma que “comunicação interna é algo que toda empresa faz. A partir do momento em que uma empresa repassa uma informação através de um e-mail ou um documento qualquer para seus empregados, está fazendo comunicação interna”. Pode-se afirmar, então, que comunicação interna é uma forma de promover a interação entre os colaboradores e a empresa, permitindo a troca de informações e conhecimentos.

A comunicação dos valores e objetivos de uma empresa deve ser consistente e alcançar todos os seus públicos. Mas isso não quer dizer que deva ser transmitida necessariamente com as mesmas palavras e pelos mesmos canais a todos os colaboradores, clientes e fornecedores. Torna-se essencial conhecer o perfil dos profissionais de cada setor e também os canais e tipos de linguagem mais eficientes para se comunicar com cada um deles.

Seja qual for o meio de comunicação, a comunicação deve ser clara. Uma empresa que almeja empregados comprometidos e engajados com seus objetivos deve reconhecer a importância de uma comunicação responsável e comprometida. O relacionamento dos empregados com a empresa baseado em uma comunicação sistêmica gera a confiança, o respeito e a motivação deles.

O BSC se encaixa dentro desse contexto, pois é uma ferramenta de comunicação e gestão estratégica, com o objetivo de alinhar o planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa.

Devido à evolução do mercado, a estratégia se tornou fundamental para que a empresa se diferencie das demais que estão competindo no mesmo segmento. Ultimamente, não basta ter excelência em seu ramo de especialização, é preciso cultivar uma visão e posicionamento estratégicos claros, desejando diferenciar-se de seus antagonistas.

O grande desafio é conseguir definir formas para transformar uma estratégia em algo concreto e executável por toda a equipe da empresa e, acima de tudo, possuir meios para acompanhar se a(s) estratégia(s) está(ão) sendo seguida(s) conforme o planejado. Precisamente aqui é que o BSC se insere, pois, essa ferramenta tem capacidade de comunicar a visão estratégica por meio de indicadores de desempenho, e estes se originam de metas claras estabelecidas e criam um sistema de causa e efeito.

É preciso entender que o planejamento estratégico das empresas surge com base em uma visão de longo prazo, por suas metas, na maioria das vezes, e muitas empresas não possuem um sistema de gerenciamento que permita verificar o andamento da execução estratégica.

Empresas que monitoram seu planejamento estratégico rotineiramente obtêm vantagens competitivas diferenciadas da concorrência. As vantagens competitivas têm origem em diversas atividades que uma empresa executa, desde o planejamento, o marketing, a produção (inovação), a controladoria (operacional), acompanhamento e pós-venda dos serviços prestados etc.

A pretensão do BSC é, portanto, tornar claras para todos os setores da empresa a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que deve ser feito e como suas ações vão afetar o desempenho organizacional.

4. Conjunto de indicadores da Coopertradição

Indicadores são índices gerados por meio de cálculos matemáticos entre os principais valores correlacionados, que servirão de base para o entendimento do nível de atendimento daquele quesito. Tratando-se de BSC, esses indicadores remetem ao nível de atendimento da estratégia traçada pela empresa, direcionados às quatro perspectivas, de modo a servir de base e monitoramento visando ao atendimento das metas definidas pelo mapa estratégico e, assim, poder concluir os objetivos traçados. A seguir, no Quadro 1, pode-se observar uma estrutura de exemplo.

Quadro 1 – Perspectivas do BSC aplicadas à cooperativa

Perspectivas estratégicas	Exemplos	Key Performance Indicator (KPI)
Financeira	Visão do Acionista/Cooperado (em termos financeiros, os indicadores que melhor respondem ao desempenho para o cooperado)	ROE
		EVA
		Crescimento de Vendas
		Redução de Custo
Do Cliente	Voz do Consumidor/Conselho de Administração/Cooperado (além do cooperado, a gestão precisa satisfazer a necessidade do Conselho)	Satisfação do Consumidor
		Retenção do Consumidor
		Novos Consumidores
De Processos Internos	Qualidade de Processos e M.D.O (quanto a como as operações funcionam, <i>modus operandi</i> da cooperativa)	Custo de Produção
		<i>Turnover</i>
		Qualidade – Nível – Percepção
		Logística
De Inovação e Aprendizado	Como uma organização cresce e aprende (essa perspectiva visa à sustentabilidade do negócio na linha do tempo)	Inovação
		P&D
		Retenção do Funcionário
		Rentabilidade do Funcionário

Fonte: Adaptado de Perez, 2018, p. 163.

Dessa forma, faz-se necessário estruturar e desdobrar os objetivos estratégicos em metas de resultado para que possam ser monitoradas por meio dos indicadores-chave. No Quadro 2, pode ser observado outro modelo simbólico de como estruturar o mapa estratégico em outro segmento, loja de *e-commerce*, usando a mesma ferramenta.

Quadro 2 – Exemplo de mapa estratégico para e-commerce

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectiva Financeira Aumentar vendas e diminuir custos	Aumentar em 15% as vendas líquidas e diminuir em 10% o custo operacional	Demonstrativos financeiros	Negociar com fornecedores
Perspectiva do Cliente Ser referência por variedade de produtos	Aumentar em 15% o lançamento de novos produtos a cada trimestre	Número de novos produtos lançados por trimestre	Criar comitê de inovação e desenvolvimento
Perspectiva de Processos Internos Ser capaz de desenvolver novos produtos constantemente	Iniciar ao menos cinco projetos de desenvolvimento de novos produtos a cada mês	Relatórios de projetos de inovação	Adquirir <i>software</i> específico para o gerenciamento do desenvolvimento de produtos
Perspectiva de Aprendizado e crescimento Ter equipe extremamente capacitada no desenvolvimento de produtos	Ter ao menos dois profissionais com mestrado na área	Número de profissionais de empresas com diploma de mestrado na área	Selecionar um funcionário para receber bolsa de mestrado e contratar outro com mestrado na área

Fonte: Veyrat, 2016.

As estruturas utilizadas anteriormente servem de base de reflexão para a adequação dos indicadores existentes.

4.1 Indicadores existentes

O conteúdo a seguir visa a demonstrar contabilmente de onde surgem os indicadores utilizados atualmente pela cooperativa para auxiliar no processo decisório estratégico. Os dados foram retirados do Balanço Patrimonial da própria empresa.

Analisando-se a Tabela 1, nota-se que a empresa possui 11,84% de capital de giro e apenas 0,32% sendo próprio, o que reflete significativamente sua alavancagem de 4,16 por meio do uso de capital de terceiros, e os dados de liquidez corrente, seca, interna e total demonstram a capacidade dela de honrar suas dívidas, podendo ser resumido no indicador endividamento total, de 76%. Esses dados permitem que a empresa adote uma estratégia de expansão e crescimento arriscada, mas totalmente consciente por meio do monitoramento desses indicadores.

Os dados que fazem com que esses resultados se mantenham positivos ou não se agravem podem ser vistos pelo monitoramento da margem bruta, de 17,86%, e do valor dos serviços entregues pelo operacional nos dispêndios, de 9,93%, assim como nas demais despesas, como comerciais, tributárias, com pessoal, entre outros dados que resumem uma margem líquida de 5,94% na avaliação desse balanço. O retorno sobre os investimentos, de 6,36%, pode

não ser visto como um ótimo resultado para operações financeiras, mas para o agronegócio, ramo de atuação da cooperativa, comparado com os demais integrantes desse mercado é sim. Dessa forma, é possível avaliar se a cooperativa está no caminho correto no aspecto financeiro.

Tabela 1 – Indicadores de Balanço Patrimonial

Cooperativa: COOPERTRADIÇÃO Indicadores	10/2016
Categoria: EFICIÊNCIA ECONÔMICA FINANCEIRA	
LIQUIDEZ CORRENTE	1,18
LIQUIDEZ SECA	0,75
LIQUIDEZ INTERNA	0,59
LIQUIDEZ TOTAL	1,01
INADIMPLÊNCIA TOTAL SOBRE CRÉDITOS (%)	1,79%
GARANTIA AO CAPITAL DE TERCEIROS	1,32
IMOBILIZAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS	0,97
EBITDA - EARNINGS BEFORE INTEREST RATES (R\$)	39.832.860,50
Categoria: ENDIVIDAMENTO	
ENDIVIDAMENTO TOTAL (%)	76,00%
ENDIVIDAMENTO FINANCEIRO TOTAL (%)	43,93%
ENDIVIDAMENTO DE LONGO PRAZO (%)	11,52%
ENDIVIDAMENTO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO (%)	10,78%
Categoria: TESOURARIA	
CAPITAL DE GIRO (%)	11,84%
NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (%)	35,36%
TESOURARIA (%)	-23,52%
SALDO DE TESOURARIA (R\$)	-100.476.933,60
CAPITAL DE GIRO PRÓPRIO (%)	0,32%
VARIAÇÃO DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (%)	-1,41%
CAPITAL DE GIRO - FATURAMENTO (%)	11,06%
NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO - FATURAMENTO (%)	33,04%
TESOURARIA - FATURAMENTO (%)	-21,98%
ÍNDICE DE AUTO-FINANCIAMENTO	0,33
INDEPENDÊNCIA FINANCEIRA	0,24
GRAU DE ALAVANCAGEM FINANCEIRA	4,16
Categoria: CAPACIDADE OPERACIONAL	
PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO	108
PRAZO MÉDIO DE ESTOQUES	96
PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO	95
CICLO FINANCEIRO	108
GIRO DOS ATIVOS	1,28
GIRO DO ATIVO PERMANENTE	5,51
Categoria: AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS (MENSAL)	
MARGEM BRUTA (%)	17,86%
TOTAL DISPÊNDIOS/DESPESAS OPERACIONAIS (%)	9,93%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS (%)	3,33%
DESPESAS COMERCIAIS (%)	2,96%
DESPESAS DEPRECIÇÃO/AMORTIZAÇÃO (%)	0,77%
DESPESAS PESSOAL (%)	2,87%
DESPESAS TÉCNICAS (%)	0,00%
DESPESAS TRIBUTÁRIAS OPERACIONAIS (%)	0,12%
OUTROS RESULTADOS OPERACIONAIS (%)	0,31%
IMPOSTOS INCIDENTES S/ VENDAS E SERVIÇOS (%)	0,53%
DESPESAS C/ DIRETORIA E CONSELHOS %	0,00%
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS (%)	0,19%
RESULTADO DE INVESTIMENTOS (%)	0,00%
MARGEM OPERACIONAL (%)	7,94%
RESULTADO FINANCEIRO (%)	1,72%
IMPOSTOS INCIDENTES S/ RESULTADOS (%)	0,28%
MARGEM LÍQUIDA (%)	5,94%
Categoria: AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	
AJUSTES LEGAIS (%)	0,00%
REPRESENTATIVIDADE DAS DEVOLUÇÕES (%)	0,82%
RETORNO DOS INVESTIMENTOS (%)	6,36%

Fonte: Dados internos da cooperativa, 2018.

Na sequência (Tabela 2), podem ser observados a estrutura de modelo de cálculo dos indicadores, assim como um comparativo com os números da região, sendo possível avaliar e entender se os resultados são positivos e se estão dentro do adequado quando comparados com os demais, tendo em vista que a ferramenta BSC está em desenvolvimento e o mapa estratégico não gerou um direcionamento para um ou outro indicador.

Tabela 2 – Modelo de cálculo de indicadores

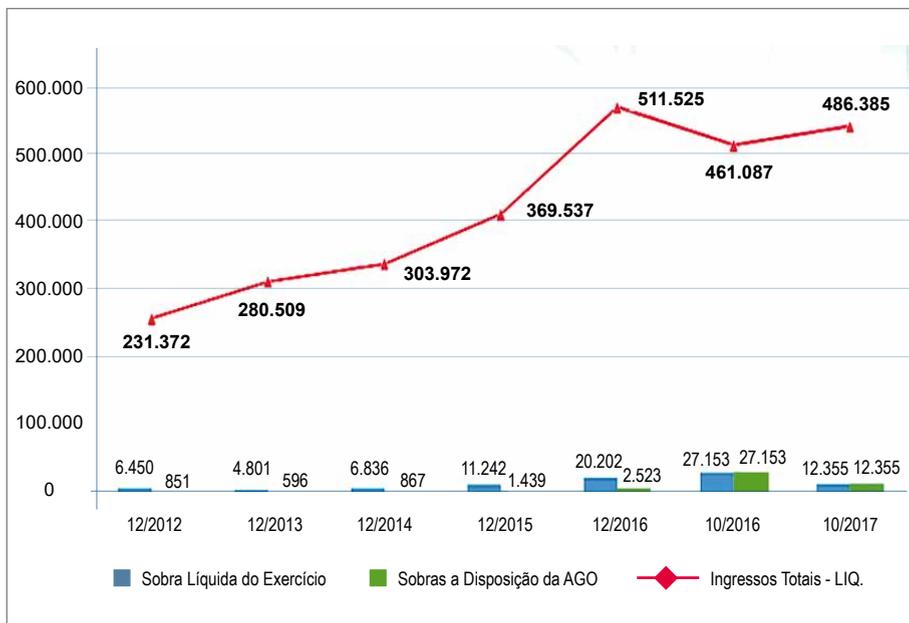
Coeficientes Financeiros		2016	2017	Ocepar	Sudoeste	Paraná
ESTRUTURA DE CAPITAL						
ENDIVIDAMENTO TOTAL (%)	P.C. + P.NC. / Ativo Total	77,85%	69,83%	76,00%	76,00%	76,00%
Endividamento de Curto Prazo	P.C. / Ativo Total	0,67	0,57	-	0,00%	-
ENDIVIDAMENTO FINANCEIRO TOTAL (%)	Obrigações Financeiras / Ativo Total	50,31%	49,71%	43,93%	43,93%	43,93%
ENDIVIDAMENTO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO (%)	Obrigações Financeiras L.P. / Ativo Total	10,14%	11,73%	10,78%	10,78%	10,78%
Endividamento financeiro X Capital Próprio	Obrigações Financeiras / P.L.	1,87	2,03	-	-	-
Endividamento financeiro X Ativo Circulante	Obrigações Financeiras C.P. / A.C.	0,51	0,57	-	-	-
Nível de Desconto de Duplicatas	Duplicatas Descontadas / Duplicatas a Receber	-	-	-	-	-
IMOBILIZAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS	A.P. / P.L.	0,84	1,28	0,97	0,97	0,97
Independência/Dependência Financeira	P.L. / Passivo Exigível + P.L.	25,66%	25,95%	-	-	-
Obsolescência do Imobilizado	Depreciação Acumulada / Imobilizado em Uso	-	-	-	-	-
CAPACIDADE DE PAGAMENTO DE DÍVIDAS						
Liquidez Total	(A.C. + A.NC.) / (P.C. + P.NC.)	1,28	1,43	1,01	1,01	1,01
Liquidez Corrente	A.C. / P.C.	1,14	1,14	1,18	1,18	1,18
Liquidez Seca	(A.C. - Estoques) / P.C.	0,72	0,74	0,75	0,75	0,75
Liquidez das Fixações	-	0,56	0,64	-	-	-
Liquidez Interna	Circulante - Contas a Receber/ P.C.	0,56	0,49	0,59	0,59	0,59
ATIVIDADE OPERACIONAL						
Prazo Médio de Estoques	Estoques X 360 / Custo dos Produtos Vendidos	9	6	96,00	96,00	96,00
RENTABILIDADE						
Rentabilidade do Patrimônio Líquido (%)	Resultado Líquido do Exercício X 100 / P.L.	17,57%	8,59%	26,48%	0,26	26,48%
Rentabilidade dos Ativos (%)	Resultado Líquido do Exercício X 100 / Ativo Total	4,72%	2,10%	6,36%	0,06	6,36%
GIRO DO ATIVO PERMANENTE	Capital de Terceiros / (Ebitda / 12)	-	-	5,51	5,51	5,51
LUCRATIVIDADE (IAGC-1)	Resultado Líquido do Exercício X 100 / Receita Líquida de Vendas	4,01%	1,62%	5,94%	0,06	5,94%
Evolução Nominal das Vendas	[(Receita Líquida (Ano Atual))-1] x 100 / Receita Líquida (ano anterior)	-	8,16%	-	-	-
GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO						
GIR - Geração Interna de Recursos / Faturamento Líquido	GIR X 100 / Receita Líquida de Vendas	-	-	-	-	-
Margem Ebitda	Ebitda X 100 / Receita Líquida de Vendas	6,98%	4,14%	0,00%	-	0,00%
Cobertura de dívidas (em meses)	Capital de Terceiros / (Ebitda / 12)	73	111	-	-	-
Despesas Financeiras / EBITDA	Despesas financeira X 100 / Ebitda	28,88%	51,78%	0,00%	-	0,00%
Dívida bancária em dias de faturamento	Recursos Onerosos (P.C.) X 360 / Receita Líquida de Vendas	9,94	8,39	-	-	-
CAPITAL DE GIRO (%)	((Patrimônio Líquido + Passivo Exigível de Longo Prazo) - (Ativo Permanente + Ativo Realizável de Longo Prazo) / Ativo Total) x 100	14,28%	2,16%	11,84%	0,12	11,84%
ABREVIATURA	SIGNIFICADO	ABREVIATURA				
A.C.	ATIVO CIRCULANTE	L.P.				
A.NC.	ATIVO NÃO CIRCULANTE	LONGO PRAZO				
A.P.	ATIVO PERMANENTE	P.C.				
C.P.	CURTO PRAZO	PASSIVO CIRCULANTE				
		P.L.				
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO				
		P.NC.				
		PASSIVO NÃO CIRCULANTE				

Fonte: Dados internos da cooperativa, 2018.

Pelos números apresentados, pode-se acompanhar a sua estrutura de capital, saúde financeira da cooperativa, assim como o seu desempenho em operações, sua gestão de ativos, a rentabilidade das operações executadas, o plano de utilização de recursos e a gestão do capital de giro – dados elencados para enfatizar as perspectivas apresentadas que podem ser percebidas nos números (perspectivas financeiras e de processos internos). Os indicadores e dados auxiliam no processo de melhoria por meio da identificação de nuances e disfunções visuais.

Como exemplo, o gráfico apresentado na Figura 9 demonstra a evolução e o crescimento das vendas e o gráfico apresentado na Figura 10 visa a exemplificar o quanto de custo foi gerado para se chegar a esses resultados, em que, em uma linha do tempo comparativa, pode-se notar que as despesas administrativa e de vendas se elevaram consideravelmente. Esse ponto justifica a utilização do mapa estratégico para verificação ou correção dessa ocorrência.

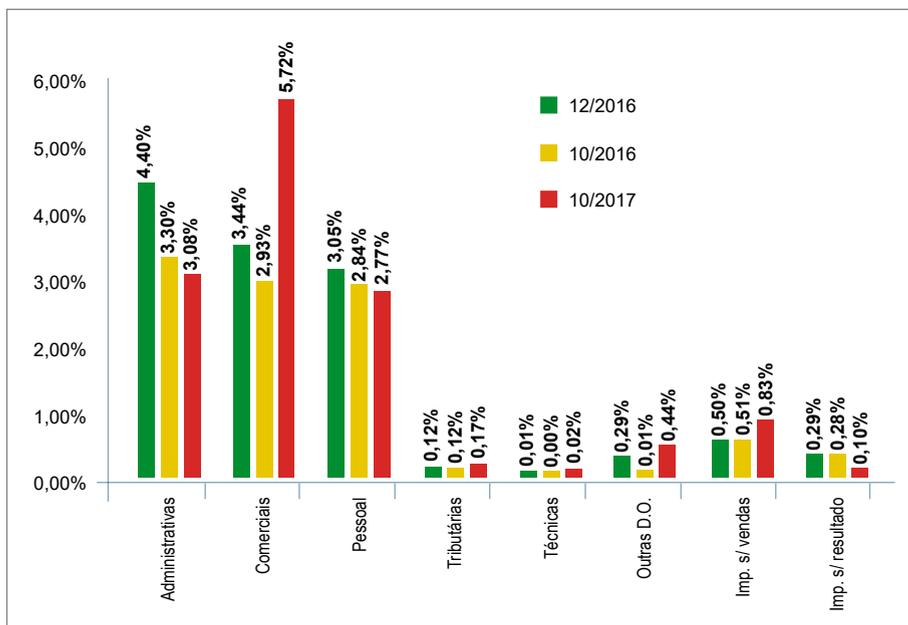
Figura 9 – Faturamento x sobras



Fonte: Dados internos da cooperativa, 2018.

No decorrer dos anos, podem ser percebidos a evolução e o crescimento com a agregação de valor e volume de faturamento, conforme gráfico anterior. Dessa maneira, a utilização da ferramenta BSC permite que, pelos indicadores, possam ser adotadas estratégias que maximizem esse resultado bruto, permitindo a sustentabilidade do negócio.

Figura 10 – Acompanhamento de despesas



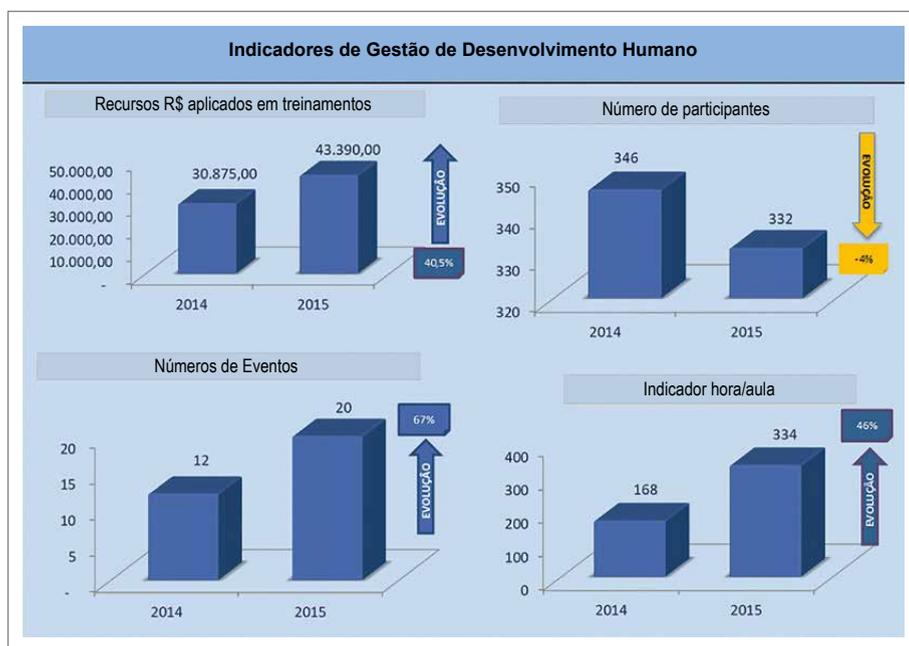
Fonte: Dados internos da cooperativa, 2018.

O gráfico anterior corrobora a importância da ferramenta, em que nota-se um salto significativo nas despesas comerciais do mês em avaliação. Dessa forma, pode-se tomar ações de monitoramento, em caso de esse resultado ser uma consequência de uma estratégia de expansão, ou então corretiva se identificado que houve esforço desnecessário. Ambos os cenários requerem um parâmetro objetivado no planejamento estratégico da cooperativa e que esteja descrito no BSC.

Assim como os dados financeiros e contábeis existem para garantir a saúde financeira das empresas, os indicadores de investimento em pessoas e treinamentos visam à sustentabilidade e ao desenvolvimento da organização.

Os dados a seguir (Figura 11) apresentam um crescimento no investimento em treinamentos, assim como, embora tenha ocorrido uma pequena redução do número de participantes, as horas-aula e os eventos se elevaram significativamente, o que pode ser entendido como um direcionamento para uma área ou setor específico, de modo a gerar uma vantagem competitiva por meio da capacitação ou, então, a correção de deficiências identificadas pela implementação da ferramenta BSC.

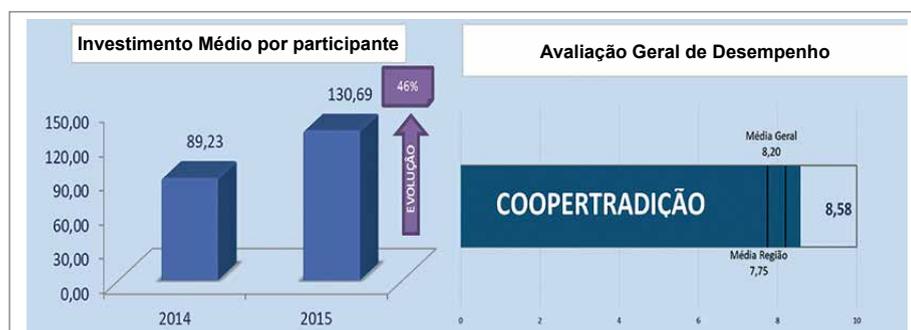
Figura 11 – Indicadores de RH



Fonte: Ocepar, 2016, p. 3, 4, 5, 6.

Os dados da Figura 11 demonstram índices e indicadores que servem de base para o entendimento da aplicação dos recursos e para se formular um Key Performance Indicator (KPI), que são indicadores-chave de desempenho que devem resumir e servir de base para o acompanhamento de uma meta. A meta deve estar vinculada ao atingimento de um objetivo traçado no BSC. Na Figura 12, pode-se observar duas sugestões de KPI para esse critério de treinamento e desenvolvimento.

Figura 12 – KPI para treinamento e desenvolvimento



Fonte: Ocepar, 2016, p. 7, 9.

O fator ser humano, ou capital social como é percebido nos dados econômicos e nos direcionamentos do BSC, também pode ser visto em uma perspectiva financeira e analisado como perda diretamente. O próximo gráfico que será apresentado abaixo na Figura 13 visa tornar menos subjetiva a percepção para com o fator humano ou capital social da empresa.

Figura 13 – Perda financeira com absenteísmo



Fonte: Ocepar, 2016, p. 14.

A utilização de indicadores-chave visa a correlacionar os dados e manter um direcionamento comum estratégico para os departamentos da organização, assim tem-se a redução de conflitos de interesses e barreiras departamentais. As formas como a maioria das organizações são geridas se dão por meio de departamentos e hierarquias. O mapa estratégico, munido de indicadores correlacionados entre as áreas, irá atuar como um redutor de interesses individuais ou subinteresses, fazendo com que a estratégia global seja colocada em primeiro lugar ante os objetivos específicos dos seus gestores.

Exemplo de inconsistência estratégica: ser uma empresa de diferenciação sem investimento em inovação e treinamento. Essa estratégia citada irá forçar a empresa a direcionar esforços aos departamentos de vendas e comunicação para um produto ou serviço e terá em seus processos e pessoas uma dificuldade significativa de atender às expectativas, devido à falta de investimento em tecnologia, pessoas, máquinas, processos e treinamentos.

A utilização do mapa estratégico visa a minimizar as dissonâncias dos objetivos pessoais para com os estratégicos, assim como alinhar os departamentos com um objetivo comum e transparente traçado a todos da organização.

5. Discussão

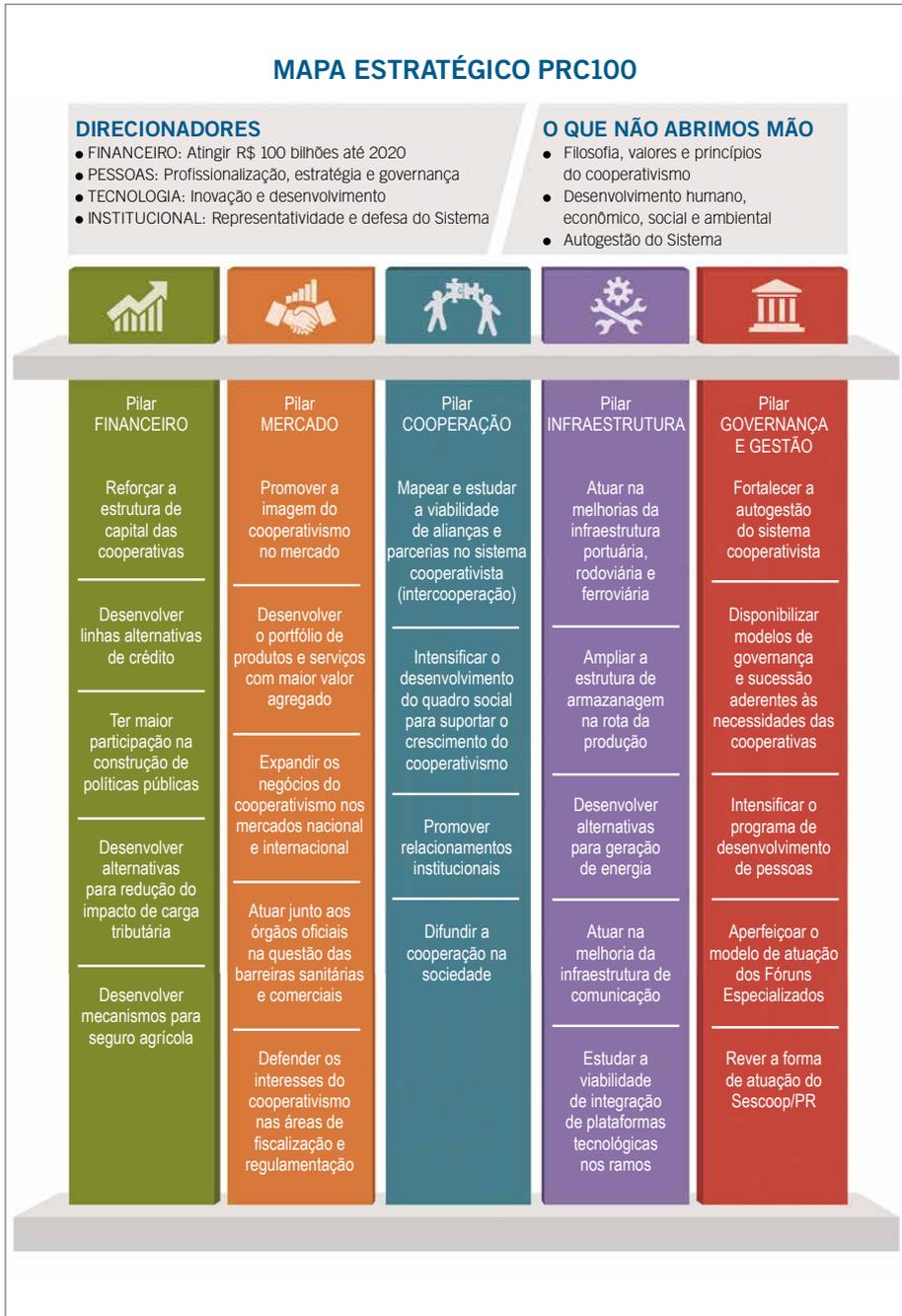
Diante das dificuldades em disseminar a visão estratégica e desdobrar as ações do topo até a base executante, o BSC, por meio de suas perspectivas, orientará os gestores a utilizar o conjunto de indicadores da Coopertradição para a tomada de decisão. Essa alteração cultural gerada pelo uso de metas e objetivos, quando desdobrada para todos os departamentos, irá gerar uma sinergia entre as áreas estratégicas, táticas e operacionais, como pôde ser percebido pelos números apresentados.

Contudo, o uso de indicadores existentes, mas não aplicados atualmente, tem impacto direto nos resultados do alinhamento estratégico. Conforme demonstrado por meio das sugestões, essa situação corrobora com o impacto positivo gerado na organização, que terá claramente o papel de cada um dos seus colaboradores conectado pelo BSC nos resultados da cooperativa.

A maturidade de gestão, a estrutura atual e o desenvolvimento de KPIs por meio dos indicadores já existentes na cooperativa indicam a necessidade de um alinhamento entre os departamentos, conforme o conteúdo apresentado.

A Figura 14, elaborada pela Ocepar - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, demonstra a utilização de um mapa estratégico pela Coopertradição e propõe direcionamentos para a cooperativa. Dessa forma, ao compilar o BSC dela, pode-se vincular os objetivos e metas estratégicos aos sugeridos pela Ocepar e atingir, assim, um estágio avançado do mapa estratégico, voltando-se não só para a organização, mas também para a sociedade como um todo.

Figura 14 – Mapa estratégico proposto para a Coopertradição



Fonte: Ocepar, 2016, p. 26.

Tendo em vista o exposto, percebe-se que o uso da ferramenta BSC para o desdobramento das estratégias adotadas tem um papel decisivo na forma de gestão da organização, tornando-se uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

5.1 Avaliação do impacto e resultados obtidos

A metodologia de gestão por indicadores tem impacto direto no resultado de curto, médio e longo prazos, facilitando o entendimento e o acompanhamento do desempenho das principais operações da cooperativa.

A implementação dos KPIs de operação alinhados com os financeiros já utilizados na gestão estratégica da organização fará com que o corpo de gestão passe a trabalhar voltado a ações estruturadas com impacto direto na missão da organização, podendo ser acompanhados diretamente por meio do mapa estratégico gerado e alterados no decorrer do caminho, se necessário.

Munido dessas ações e sistematizando o uso da ferramenta, o acompanhamento dos resultados será crucial para que todas as informações cheguem em tempo para a tomada de decisão.

6. Considerações finais

Com base no conteúdo visto sobre os aspectos do BSC e a sua aplicação como ferramenta de avaliação do desempenho organizacional da Cooperativa Agropecuária Tradição, foi possível notar por meio dos indicadores apresentados que o BSC auxilia de forma significativa no processo decisório pelas informações construídas com a avaliação dos indicadores e a ponderação destes para as ações a serem tomadas.

Os resultados obtidos podem ser comparados com as metas estabelecidas e traçadas no mapa, elucidando, assim, a necessidade de conclusão e aplicação de todo o conteúdo da ferramenta para que se obtenha uma comparação do cenário ideal e atual e possa se alinhar a estratégia. Isso reforça a ferramenta como base de apoio para a tomada de decisões da gestão.

Como futuro desdobramento deste artigo para reforçar o impacto do uso da ferramenta, será desenvolvido na Cooperativa Agropecuária Tradição o mapa estratégico, abordando todas as perspectivas do BSC e os indicadores de desempenho necessários, reforçando ainda mais o uso da ferramenta para análise do desempenho organizacional.

Referências

BALANCED Scorecard. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard>. Acesso em: 8 ago. 2018.

BRUM, A. de M. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

FILHO, T. L. **BI: business intelligence no Excel**. Rio de Janeiro: Novaterra, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OCEPAR. **Coopertradição: indicadores de gestão de desenvolvimento humano**. Curitiba, junho 2016. 28 slides.

OLIVEIRA, S. L. de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

PEREZ, A. V. **Planejamento estratégico**. Curitiba: ISAE, 2018.

ROCHA, A. C. B. **Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no Balanced Scorecard para uma indústria de confecções de porte médio**. 2002. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/30365262.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2018.

VEYRAT, P. **3 exemplos de Balanced Scorecard e sua aplicação na empresa**. jan. 2016. Disponível em: <<http://www.venki.com.br/blog/exemplos-de-balanced-scorecards/>>. Acesso em: 8 ago. 2018.

Alternativas de alocação de recursos do Fates em benefício dos cooperados e da Unimed Londrina

● ADRIANA MARTIN SWENSON¹

● LUCIANO RODRIGUES E SILVA⁵

● DANIEL BOTELHO²

● LUCY KATO KOBAYASHI⁶

● FERNANDO BARBOSA TREVISAN³

● IVAN DOS SANTOS LIMA⁴

Cooperativa
Unimed Londrina

Orientador
Gianfranco Muncinelli⁷

Curso
Pós-graduação em Gestão de Negócios
ISAE – Sescoop/PR

Resumo

Este estudo tem como objetivo propor alternativa para alocação dos recursos do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (Fates) entre os cooperados da Unimed Londrina, no Paraná. O Fates é destinado à prestação de assistência aos cooperados, seus familiares e aos colaboradores da cooperativa. Os cooperados exercem os seus direitos de igualdade e equidade com maior visibilidade quando atuam nas assembleias gerais, tendo uma visão sistêmica e perpetuando a cooperativa no longo prazo, com vantagem competitiva, qualidade e a satisfação de seus cooperados. Este estudo utilizou como metodologia a pesquisa via questionário de múltipla escolha, com dados de 46 respostas coletadas por meio do *software* "Survey Monkey". Dos resultados obtidos, constatou-se que 52% dos cooperados consultados optaram pelo custeio parcial ou em maior parte do Plano de Assistência ao Cooperado (PAC) e 22% dos cooperados consultados optaram por cursos e atividades acadêmicas de interesse comum. Outra metodologia desse estudo foi sobre a mudança recente do PAC que passou a ser cobrado por faixa etária e com a inserção da anteriormente inexistente coparticipação; assim foi realizada uma pesquisa pelo período de 1(uma)semana, com 150 (cento e cinquenta) entrevistados mediante 1(um) formulário virtual com apenas 1(uma) única resposta em questionário de múltipla escolha; a inserção dos dados deu-se pelo *software* "Survey Monkey". A validação da inclusão do subsídio parcial ou total do PAC evidenciou-se como o principal anseio dos cooperados, além da decisão de que esse subsídio seja deliberado em Assembleia Geral e implantado no Fates.

Palavras-chave: cooperados; Fates; Unimed.

¹Graduação em Medicina pela UEL, Certificação de Conselheiros Cooperativos pelo ISAE, Residência Médica em Dermatologia pela Faculdade de Medicina de Marília, Residência Médica em Clínica Médica pela UEL. Unimed Londrina. Av. Ayrton Senna, 1065. 86050-460 Londrina/PR. E-mail: adrianaswenson@hotmail.com

²Graduação em Medicina pela UEL, Residência em Cirurgia Geral pelo Hospital Municipal São José (Joinville), Residência em Cirurgia Plástica pelo Hospital Regional Asa Norte (Brasília), Membro Titular da Sociedade Brasileira de Cirurgia Plástica. Unimed Londrina. Av. Ayrton Senna, 1065. 86050-460 Londrina/PR. E-mail: botelho26@gmail.com

³Graduação em Medicina pela UFSM, Residência Médica em Cirurgia Vascular e Endovascular pela UEL, Residência Médica em Cirurgia Geral pela UFSM. Unimed Londrina. Av. Ayrton Senna, 1065. 86050-460 Londrina/PR. E-mail: ferandotrvsn@hotmail.com

⁴Graduação em Medicina pela UEL, Especialização em Homeopatia pela AOPS, Especialização em Homeopatia pela AMHB e AMB. Unimed Londrina. Av. Ayrton Senna, 1065. 86050-460 Londrina/PR. E-mail: ivan_sl@hotmail.com

⁵Graduação em Medicina pela EU, Residência Médica em Cardiologia Intervencionista pelo Hospital das Clínicas da FMUSP e Especialista pela SBHCl, Residência Médica em Cardiologia pelo Hospital das Clínicas da FMUSP e Especialista pela SBC, Residência Médica em Clínica Médica pelo Hospital das Clínicas da FMUSP e Especialista pela SBCM. Unimed Londrina. Av. Ayrton Senna, 1065. 86050-460 Londrina/PR. E-mail: Luciano.doc@gmail.com

⁶Graduação em Odontologia pela FUEL, Especialização em Prótese Dentária pela AONP e em Gerontologia pela Fecea. Uniodonto. Londrina. Rua Raposo Távares, 554. 86010-580 Londrina/PR. E-mail: lucy.kato@sercomtel.com.br

⁷Engenheiro Eletricista pela UFSC, Doutorando no Programa de Engenharia de Produção e Sistemas pela PUCPR, Mestre em Engenharia Elétrica pela UTFPR, MBA em Gestão Comercial pela FGV, Executive Program in Project Management (The George Washington University, EUA), Sócio da Muncinelli Consultoria e Treinamento, Consultor na El-Kouba Consultores Associados, Coach no Instituto para o Desenvolvimento da Aprendizagem (INODAP) e Professor em Cursos de MBA em Programas como FGV Management, ISAE/FGV, UFPR e Steinbeis University (Berlin, Alemanha). E-mail: gianfranco@muncinelli.com.br

Alternatives of allocation of Fates resources for the benefit of the members and the Cooperativa Unimed Londrina

● ADRIANA MARTIN SWENSON

● DANIEL BOTELHO

● FERNANDO BARBOSA TREVISAN

● IVAN DOS SANTOS LIMA

● LUCIANO RODRIGUES E SILVA

● LUCY KATO KOBAYASHI

Cooperative
Uniprime Norte do Paraná

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
Postgraduate in Business Management
ISAE – Sescoop/PR

Abstract

The purpose of this study is to propose an alternative for the allocation of the resources of Technical, Educational, and Social Assistance Fund (Fates) among Unimed Londrina, a cooperative located in Paraná State and its members. Fates is intended to provide assistance to cooperative members, their families and cooperative employees. Cooperative members exercise their rights of equality and equity with greater visibility when they act in the General Assemblies, having a systemic view and perpetuating the cooperative in the long term, with a competitive advantage and with the quality and satisfaction of its members. The methodology of this study was performed through one multiple choice questionnaire, with data from 46 responses collected through the Survey Monkey software. Of the results obtained, 52% of the consulted members opted for funding of the Cooperative Members Assistance Plan (PAC) and 22% of the consulted members opted for courses and academic activities of common interest. Another methodology of this study was about the recent change in the PAC that continued to be charged by age and introduced the co participation. There was conducted a search for the period of 1 (one) week, with 150 persons interviewed by 1 virtual form with only 1 possible answer in a multiple choice questionnaire, the insertion of the data was through the software "Survey Monkey". The validation of the inclusion of the partial or total subsidy of the PAC was evidenced as the main desire of the members and that this has to be deliberated by the General Assembly and allocated to Fates.

Keywords: *cooperative members; Fates; Unimed.*

1. Introdução

O interesse pelo tema abordado neste estudo surgiu após a constatação de que a utilização do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES) não estava sendo visualizada no demonstrativo contábil da cooperativa Unimed Londrina e que estava sendo utilizada de forma parcial produzindo-se sobras alocadas em outras funções, como na margem de solvência. A Lei n. 5.764/1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo, não exige a apresentação do relatório de utilização do Fates dentro da Demonstração Contábil. Entretanto, cooperados mais participativos na gestão da cooperativa sentem a necessidade de analisar o que vem sendo feito com os recursos do fundo. Dessa forma, busca-se conscientizar os cooperados dos seus direitos e deveres na utilização do Fates, tornando-os mais integrados à gestão da cooperativa Unimed Londrina.

Assim, o objetivo geral deste estudo é propor alternativa de alocação dos recursos do Fates em benefício dos cooperados e da Unimed Londrina.

Os objetivos específicos são descrever o que é o Fates, citar as ações que foram financiadas pelo Fates para os cooperados da Unimed Londrina e propor novas opções para aplicar recursos do Fates.

A Unimed Londrina é uma cooperativa prestadora de serviço em saúde, que vem buscando a excelência organizacional, um modelo de gestão sustentável e a satisfação dos clientes, cooperados e de seus colaboradores.

Figura 1 – Cooperativa em números - dados em novembro de 2017



Fonte: Unimed Londrina, 2017b.

A Unimed Londrina é composta de 189.076 beneficiários; 1.178 cooperados médicos; 587 colaboradores; 73 clínicas credenciadas; 30 hospitais credenciados e 27 laboratórios credenciados. Os clientes são chamados de

“beneficiários”, termo utilizado pelo sistema de saúde suplementar (UNIMED LONDRINA, 2017b).

É fundamental que haja interesse por parte dos gestores em compreender e atender às reais necessidades dos cooperados, criando ações para maior satisfação deles ao participar da cooperativa. A cooperativa é o somatório dos interesses individuais dos membros da sociedade e, para que haja fidelidade cooperativista, é importante que exista sinergia nos interesses dos membros que a compõem.

Uma investigação minuciosa dessas necessidades dos cooperados e o estudo das possibilidades de aplicação do Fates, visando a estratégias que permitam um melhor investimento desses recursos, vêm ao encontro dos princípios da cooperativa e da boa gestão.

As Cooperativas de Saúde Unimed propõem a união de forças para melhorar não somente a situação econômica, mas também a condição sociocultural dos públicos envolvidos. Em relação aos cooperados, têm como objetivo o seu bem comum na prestação de serviços, na melhoria deles e nos honorários, bem como benefícios na associação dos grupos e na organização da venda de planos de saúde. Os *stakeholders* e os clientes são parte integrante da cooperativa, objetivando-se sempre as boas práticas de governança cooperativa.

O modelo de gestão e de governança ocorre de acordo com as necessidades e os princípios emanados das cooperativas, sendo que, na governança, aplica-se a democracia (BOESCHE, 2005). “As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões”. (OCB, 2016, p. 8). Neste sentido, o cooperado consciente saberá exigir e inserir boas práticas de governança e adquirir boas vantagens em toda a Cooperativa, alicerçados em valores éticos, de honestidade, transparência, democracia e responsabilidade social.

2. Fates

A constituição jurídica das cooperativas é diferente da constituição jurídica das empresas em geral, o que pode se tornar vantagem ou desvantagem para as cooperativas (OLIVEIRA, 2001).

As cooperativas têm a responsabilidade de informar os cooperados sobre os benefícios da cooperação, pois espera-se, assim, que os sócios apreciem e apoiem o que conhecem e entendem sobre o tema discutido, uma vez que, segundo Boesche (2005), associado com voz não sai da cooperativa.

Por meio da transparência corporativa, a cooperativa dá transparência à destinação dos investimentos definidos nos seus fundos de reserva. No entanto, o art. 4, inciso VII, da Lei n. 5.764/1971, cita que o Fates é indivisível, não sendo possível a sua aplicação para fins de remuneração do capital dos sócios e distribuição para esse mesmo quadro social.

Educação, informação e conhecimento compõem um dos Princípios do Cooperativismo, que perdura desde 1844, adaptando-se aos diversos lugares do mundo, às suas próprias culturas e às necessidades da época (CANÇADO, 2009). Na fase atual, a preocupação está voltada à atualização técnica, ao desenvolvimento educacional e à responsabilidade social, bem como a outros serviços e bens referentes à expansão da atividade econômica da cooperativa, valores priorizados pelo Sistema Cooperativista por meio do Fates e de Fundo de Reserva, contemplados no capítulo VII, art. 28, da Lei n. 5.764/1971 (BRASIL, 1971).

Por meio da educação e da formação, os dirigentes têm a oportunidade de entender as necessidades de seus associados, permitindo a valorização da sua sociedade, promovendo a comunicação bilateral (dirigentes/cooperados) e operando de maneira efetiva e minimizando falhas (BOESCHE, 2005).

Para entender o assunto, a Lei n. 5.764/1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das cooperativas, em seu art. 28, inciso II, determina a criação do Fates, destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e aos empregados da cooperativa, constituído de 5%, pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício (BRASIL, 1971).

A Assembleia Geral também poderá criar outros fundos, inclusive rotativos, com recursos destinados a fins específicos, fixando o modo de formação, aplicação e liquidação, nos termos do art. 28, parágrafo 1º (BRASIL, 1971).

Os serviços a serem atendidos pelo Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social poderão ser executados mediante convênio com entidades públicas e privadas (BRASIL, 1971).

Os recursos para a formação do Fates têm origem parcial no resultado de atos cooperativos e a integralidade do lucro proveniente das operações com terceiros, nos termos dos arts. 28, 85 e 86 da Lei n. 5.764/1971 (BRASIL, 1971).

O cooperativismo está incluído no conceito de desenvolvimento sustentável, refletindo uma economia humanizada, cujo valor maior reside no indivíduo, antecedendo ao capital, com nítida conciliação entre solidariedade e individualidade (ALVES apud FRAZÃO, 2017).

O estatuto da cooperativa, além de atender ao disposto no art. 4, inciso IV, deverá indicar a forma de devolução das sobras registradas aos associados ou do rateio das perdas apuradas por insuficiência de contribuição para cobertura

das despesas da sociedade, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral (BRASIL, 1971). Ao utilizar essa verba com imparcialidade e transparência em ações que promovam o desenvolvimento de seus cooperados, a Unimed Londrina estará seguindo o 5º Princípio do Cooperativismo: Educação, Formação e Informação.

A destinação do valor do Fates fica a critério da Assembleia Geral Ordinária (AGO), que decide a quais projetos assistenciais serão destinados valores. Compete à Assembleia aprovar e alterar o regulamento referido no art. 2 da Lei n. 5.764/1971 e ao Conselho de Administração, com base no Regimento Interno, aprovar projetos e programas específicos de utilização do Fates e decidir pela alocação dos recursos. Na Assembleia Geral, decide-se regulamentar e ordenar as possibilidades de destinação e utilização do Fates (BRASIL, 1971).

A Assembleia Geral Ordinária é realizada anualmente nos três primeiros meses após o término do exercício social, sendo deliberados os seguintes assuntos que deverão constar na Ordem do Dia:

1. Prestação de contas da diretoria, pareceres e relatórios da auditoria externa e do Conselho Fiscal: a) relatório da gestão; b) balanço; c) demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade e o parecer do Conselho Fiscal.
2. Destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso, as parcelas para os fundos obrigatórios.

O Fates visa fortalecer o associativismo, o mutualismo e a prática dos princípios cooperativistas. Atualmente, os valores morais e éticos vêm influenciando toda instituição corporativa e cooperativa, como é o exemplo da Lei Sarbanes-Oxley (PETERS, 2007), que institui a boa governança e as práticas éticas de negócio.

O Conselho Nacional de Cooperativismo (CNC), em sua Resolução n. 29/1986, com base no art. 97, item I, da Lei n. 5.764/1971, resolveu que os resultados das aplicações feitas pelas cooperativas no mercado financeiro serão levados à conta de resultado, ficando a destinação definitiva a critério da Assembleia Geral ou de norma estatutária (DICKEL, 2015).

São deveres dos cooperados:

- Participar dos processos de tomada de decisão da cooperativa, com base

em orientações e informações claras e confiáveis recebidas pelos canais de comunicação da Unimed.

- Alinhar seus interesses aos princípios da cooperativa e defendê-los, baseando-se na busca contínua de boas condições de trabalho e justa remuneração.
- Zelar pela qualidade da assistência prestada aos clientes e aos beneficiários, bem como pela humanização do atendimento (BRASIL, 1971).

O uso do Fates no custeio da assistência aos funcionários da cooperativa e na realização de atividades de incremento técnico, educacional e social terá, necessariamente, de ser aprovado em reunião da Diretoria e com exposição de motivos registrada em ata (UNIMED LONDRINA, 2009).

Somente terão direito aos benefícios do Fates os cooperados que estejam cumprindo os deveres estabelecidos no Estatuto Social, no Regimento Interno da cooperativa e nos atos e resoluções provenientes da administração. A Resolução Normativa n. 002/2009 (UNIMED LONDRINA, 2009) estabelece alguns critérios relacionados aos direitos do Fates:

- O cooperado que tiver sofrido punição em processo disciplinar de qualquer natureza na cooperativa ficará impedido de pleitear os benefícios do Fates por 24 meses contados a partir da data da sua notificação.
- O cooperado recém-admitido na cooperativa, e desde que cumprindo com suas obrigações, terá uma carência de 24 meses para solicitar qualquer benefício do Fates.
- Não fará jus a quaisquer dos benefícios do Fates o médico cooperado que deixar de integrar o quadro social ou, sem motivo justificado, deixar de atender os usuários nos últimos 12 meses anteriores à solicitação do benefício.
- O cooperado que perder o direito aos benefícios do Fates, ressalvado o disposto no parágrafo 4.º do art. 3 e no art. 6, somente voltará a ter direito aos seus benefícios após cumprir período de carência de 12 meses contados da data em que tenha voltado a operar com a cooperativa regularmente, atendendo os beneficiários.

Por fim, a Resolução Normativa n. 002/2009 indica que, para o estabelecimento, a concessão e a manutenção de quaisquer benefícios decorrentes do FATES, será levada sempre em consideração a sua disponibilidade financeira, tendo-se em mente a peculiaridade legal e estatutária da sua composição (UNIMED LONDRINA, 2009).

Os cooperados da Unimed Londrina possuem o Plano de Assistência Médica ao Cooperado (PAC), criado em 1993 pela Unimed Paraná, que oferece segurança aos médicos cooperados do Sistema Estadual, protegendo a sua saúde e a de seus familiares (UNIMED LONDRINA, 2015b).

O PAC é contratado na Unimed Londrina, mas é administrado pela Unimed Federação do Paraná. Trata-se de um plano adaptado às exigências da regulamentação do setor de saúde suplementar e com abrangência nacional e de ajuda mútua entre os cooperados. É um programa diferenciado, a um preço que equivale, em média, a menos de 50% do preço de mercado para planos com cobertura semelhante. O plano inclui, além dos serviços comumente ofertados pelas demais operadoras de saúde suplementar, transporte aeromédico e seguro de vida. Em março de 2008, foi criada, na Federação, a Célula de Atendimento ao PAC, uma iniciativa que tem o intuito de concentrar todos os assuntos relacionados ao plano e que possibilita o atendimento personalizado. Nesse sentido, os cooperados mais envolvidos com a cooperativa sentiram a necessidade de um estudo mais abrangente sobre a viabilidade de o PAC ser subsidiado pelo Fates (UNIMED LONDRINA, 2015a). As sociedades cooperativas devem efetivamente aplicar os recursos do Fates na forma prevista na lei, no Estatuto Social e no Regimento Interno, visando sempre à melhoria das condições de vida das pessoas, que são a razão da sua existência. As Figuras 2, 3 e 4 demonstram a maneira como vêm sendo aplicados os recursos do Fates nos exercícios de 2014 a 2016.

Figura 2 – Exercício Fates 2014 - Unimed Londrina

UTILIZAÇÃO FATES	Aux. Doença	Aux. Funeral	Seguro Funeral	Seguro Serit	ACUMULADO
Janeiro	26.103,00	-	4.292,86	64.878,14	95.274,00
Fevereiro	15.941,00	4.000,00	4.284,50	64.878,14	184.377,64
Março	12.085,67	-	4.284,50	64.811,53	265.559,34
Abril	3.620,00	4.000,00	4.301,22	64.878,14	342.358,70
Maiο	10.739,34	4.000,00	4.439,16	68.475,08	430.012,28
Junho	28.477,34	-	4.447,52	68.075,42	531.012,56
Julho	15.807,33	-	4.343,02	67.875,59	619.038,50
Agosto	20.875,34	-	4.343,02	68.674,91	712.931,77
Setembro	26.546,67	4.000,00	4.359,74	68.475,08	816.313,26
Outubro	30.649,33	-	4.355,58	11.772,62	863.090,77
					863.090,77
					863.090,77
Total dos Gastos c/ FATES no ANO 2014	190.845,02 22,11%	16.000,00 1,85%	43.451,10 5,03%	612.794,65 71,00%	863.090,77 100%

Fonte: Dados internos da cooperativa.

No exercício de 2014, o Fates teve maior impacto de dispêndio com o Seguro Serit, em um total de 71% na Unimed Londrina.

Figura 3 – Exercício Fates 2015 - Unimed Londrina

UTILIZAÇÃO FATES	Aux. Doença	Aux. Funeral	Seguro Funeral	Seguro Serit	ACUMULADO
Janeiro	26.667,34		6.814,91	68.408,47	101.890,72
Fevereiro	53.654,32		6.801,69	68.275,25	230.621,98
Março	30.338,00		6.801,69	68.275,25	336.036,92
Abril	40.216,89		7.099,14	68.541,69	451.894,64
Maiο	19.915,05		7.138,80	71.539,14	550.487,63
Junho	27.172,17				577.659,80
Julho					577.659,80
Agosto					577.659,80
Setembro					577.659,80
Outubro					577.659,80
					577.659,80
					577.659,80
Total dos Gastos c/ FATES no ANO 2015	197.963,77 34,27%	0,00%	34.656,23 6,00%	345.039,80 59,73%	577.659,80 100%

Fonte: Dados internos da cooperativa.

No exercício de 2015, houve uma redução de dispêndio com o Seguro Serit em relação ao ano de 2014, em compensação o Auxílio-doença aumentou em 12,16% em relação ao exercício anterior.

Figura 4 – Exercício Fates 2016 - Unimed Londrina

UTILIZAÇÃO FATES	Aux. Doença	Aux. Funeral	Seguro Funeral	Seguro Serit	ACUMULADO
Janeiro	28.336,65	-	7.039,65	71.272,70	106.649,00
Fevereiro	49.719,99	-	6.861,18	71.206,09	234.436,26
Março	37.400,01	-	-	84.736,08	356.572,35
Abril	75.886,68	-	-	74.094,52	506.553,55
Maiο	-	-	6.197,47	73.071,17	585.822,19
Junho	17.600,00	-	-	80.052,86	683.475,05
Julho	9.819,44	-	6.907,45	73.337,61	773.539,55
Agosto	30.220,86	-	6.411,73	73.204,39	883.376,53
Setembro	55.750,20	-	6.373,50	73.204,39	1.018.704,62
Outubro	-	-	233,08	79.596,10	1.098.533,80
Novembro	32.853,33	-	6.551,46	73.470,83	1.211.409,42
Dezembro	32.413,35	-	6.509,31	73.071,17	1.323.403,25
Total dos Gastos c/ FATES no ANO 2016	370.000,51 27,96%	0,00%	53.084,83 4,01%	900.317,91 68,03%	1.323.403,25 100%

Fonte: Dados internos da cooperativa.

No exercício de 2016, houve um aumento de dispêndio com Auxílio-doença, Seguro Funeral e Seguro Serit em relação aos anos de 2014 e 2015.

3. As principais ações financiadas pelo Fates para os cooperados da Unimed Londrina

Em 2016, a Unimed Londrina promoveu uma série de atividades formativas, tais como cursos, palestras e treinamentos para seus cooperados, colaboradores, secretárias de consultórios médicos, prestadores e para a comunidade em geral. Para os cooperados, essas atividades somaram 1.133 horas. Além de curso de formação para os 26 novos cooperados que ingressaram na Unimed Londrina, também foram realizados cursos para integrantes do Conselho Fiscal e foi iniciado o curso de pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios (UNIMED LONDRINA, 2016).

As atividades formativas destinadas aos colaboradores da cooperativa somaram mais de 21 mil horas. A maior demanda foi direcionada aos 100 novos colaboradores contratados para atuarem no pronto-atendimento da Unimed Londrina.

Para os prestadores, a cooperativa ofertou 2.743 horas de treinamentos, que tiveram como foco a humanização no atendimento. As ações contaram com a participação de líderes e coordenadores dos dois maiores hospitais prestadores. Ocorreram cursos e treinamentos para mais de 360 secretárias dos cooperados, totalizando 3.622 horas (UNIMED LONDRINA, 2016).

A cooperativa tem a finalidade de prestar serviços aos seus cooperados, sociedade de pessoas de natureza jurídica e civil, não sujeitas à falência, tendo como uma de suas peculiaridades o retorno das sobras líquidas do exercício anterior aos cooperados, cuja destinação será proporcional ao valor das operações realizadas por cada médico cooperado ou a critério de previsão estatutária, segundo os arts. 4 e 21 da Lei n. 5.764/1971 (BRASIL, 1971). O termo “sobras líquidas” designa o rendimento apurado em Balanço, das operações ou negócios realizados na cooperativa, que deverá ser distribuído.

O movimento cooperativo tem como princípio a função social da propriedade e da empresa e significativa preocupação com o desenvolvimento sustentável, visando à qualidade de vida dos seus associados e de seus funcionários. É voltado para uma economia humanizada, tendo como maior importância o indivíduo, antecedendo ao capital, com nítida conciliação entre solidariedade e individualidade (FRAZÃO, 2017).

Os cooperados são donos e prestadores do seu próprio negócio, ou seja,

são administradores dos ganhos obtidos, podendo decidir, em Assembleia, a forma como serão distribuídos esses ganhos (FRAZÃO, 2017), o que faz com que os cooperados nem sempre sejam beneficiados pelas atividades da cooperativa.

Os recursos do Fates podem ser aplicados com as seguintes finalidades:

- Assistência técnica: gastos realizados visando à melhoria da qualidade, da eficiência e da produtividade dos produtos e serviços ofertados pelos médicos cooperados aos beneficiários.
- Assistência educacional: gastos voltados à educação dos associados, seus familiares e colaboradores, quando previsto no Estatuto da cooperativa, podendo, ainda, subsidiar os gastos com educação em todos os níveis, principalmente para benefício de toda a sociedade.
- Assistência social: gastos destinados à melhoria da qualidade de vida das pessoas. Visando corrigir as desigualdades sociais, os investimentos nessa área deverão sempre privilegiar os mais desfavorecidos, evitando-se, porém, que se torne uma política de paternalismo (DICKEL, 2015).
- De forma resumida, o Fates destina-se à: Assistência aos cooperados e seus dependentes legais.
- Assistência aos funcionários da cooperativa.
- Realização de atividades de incremento técnico, educacional e social (UNIMED LONDRINA, 2009).

A assistência aos cooperados, familiares e colaboradores se dá nos casos de:

- Invalidez temporária (auxílio-doença).
- Auxílio-funeral.
- Garantia funeral.
- SOS viagem.
- Seguro de Renda por Incapacidade Temporária (Serit) (UNIMED LONDRINA, 2009).

A seguir, serão detalhados tais itens da assistência aos cooperados.

Invalidez temporária – Considera-se invalidez temporária do cooperado doença aguda ou acidente pessoal que o impossibilite de exercer a profissão por certo período. A invalidez temporária deve ser comprovada por meio de atestado médico por período superior a 30 dias, sendo que não poderá ser utilizado como condição ou semelhança com a aposentadoria. Em caso de invalidez temporária, o cooperado poderá requerer o auxílio-doença equivalente

a cinco salários mínimos nacionais mensais, no valor do salário vigente na época da invalidez. Se concedido o benefício, será por um período máximo de até seis meses, tendo início a partir do primeiro dia do afastamento do trabalho devidamente comprovado. É obrigatória a renovação mensal do atestado médico comprovando a impossibilidade de trabalhar. Nos casos de invalidez por tempo superior a seis meses, caberá recurso à Diretoria, que poderá prorrogar o auxílio-doença por mais seis meses, no máximo, não podendo ocorrer nova prorrogação (UNIMED LONDRINA, 2009).

Ao retornar às atividades profissionais, o cooperado deverá informar isso imediatamente à cooperativa, cessando o recebimento do auxílio-doença. Caso o cooperado não tenha informado e seja constatado o efetivo retorno às atividades profissionais, ele reembolsará em dobro o valor recebido durante o tempo em que retornou às atividades sem comunicar o fato; além de perder o direito à solicitação por benefícios estabelecidos (UNIMED LONDRINA, 2009).

Auxílio-funeral – Ocorrendo o falecimento do cooperado, o seu beneficiário e como tal indicado no impresso correspondente, receberá a título de auxílio-funeral e em pagamento único a importância de R\$ 4.000,00 (UNIMED LONDRINA, 2009).

Garantia funeral – É uma garantia de conforto e tranquilidade para o médico cooperado e sua família. Em caso de falecimento de qualquer membro da família (cooperado, cônjuge e filhos/dependentes com idade-limite de até 24 anos), o benefício garante o reembolso de qualquer despesa relacionada ao funeral, mediante a apresentação de notas fiscais contendo a discriminação dos itens ou serviços adquiridos (UNIMED LONDRINA, 2018).

Na Unimed Londrina, os benefícios Garantia Funeral e Auxílio-funeral foram unificados. O benefício permanece com o nome Garantia Funeral, funciona como um seguro e garante a liberação de até R\$ 5 mil reais, mediante a apresentação de atestado de óbito e comprovantes de despesas advindas da morte do cooperado ou de seus dependentes. A unificação visa garantir um único processo de liberação e uma melhor gestão do benefício pela cooperativa (UNIMED LONDRINA, 2015a).

A Garantia Funeral (diferente do Auxílio-funeral) e o Serit são seguros coletivos custeados pelo Fates e contratados junto às companhias seguradoras. A forma e valores indenizatórios ficam estabelecidos em apólice de seguro (BRASIL, 1971). Além da Garantia Funeral e o Serit, os recursos do Fates poderão ser usados para custear outras despesas que tenham como finalidade beneficiar os cooperados, desde que aprovadas em reunião de Diretoria e Assembleia Geral (UNIMED LONDRINA, 2009).

A invalidez temporária e o auxílio-funeral poderão ser requeridos em até no máximo 90 dias do início da invalidez ou da data de falecimento do cooperado. Somente terão direito aos benefícios do Fates os cooperados que estejam cumprindo os deveres estabelecidos no Estatuto Social, no Regimento Interno da cooperativa e nos atos e resoluções emanados da Administração (UNIMED LONDRINA, 2009).

SOS Viagem – Na Unimed Londrina, esse seguro de viagem foi denominado de Unimed Assist e subsidiado pelo Fates, porém foi extinto em 2016 pela Superintendência de Seguros Privados (Susep), extinção essa que foi comunicada em reunião participativa pelo presidente da Unimed Seguros, Mauri Aparecido Raphaelli, em 6 de junho de 2016, após um estudo de cinco anos. Segundo a Susep, a referida assistência não tinha normativa, reservas ou garantias e, por esses motivos, o órgão determinou a extinção do seguro viagem.

No entanto, se o cooperado for viajar para o exterior, poderá contratar um seguro viagem por meio da Unimed Seguros, cobertura das despesas de até € 30 mil euros em casos de saúde, desvio de bagagem, assistência jurídica, entre outras coberturas. O valor desse seguro é mais dispendioso e mais abrangente do que o seguro de assistência à viagem Unimed Assist, que dava cobertura em 25 produtos.

A Unimed Seguros tem cobertura de 27 produtos, sendo uma grande vantagem para o cooperado ter assistência à viagem acoplada a um seguro de vida, o qual dará direito à cobertura até o final do contrato (UNIMED LONDRINA, 2018).

Serit – O Seguro de Renda por Incapacidade Temporária pode ser acionado por motivo de acidente ou doença a partir de um período mínimo inicial de dez dias (franquia) e possui algumas condições gerais:

- O cooperado terá o benefício somente se estiver em pleno exercício de suas atividades médicas.
- Se o cooperado estiver afastado, não poderá apresentar produção de qualquer natureza, incluindo responsabilidade de pessoa jurídica (laudos).
- Novos cooperados poderão usufruir do benefício se as quotas-partes estiverem totalmente integralizadas, por um período de 30 dias de carência por doença.
- Para o cooperado, a carência será de 180 dias para lesões por esforço repetitivo (LER) e doenças osteoarticulares relacionadas ao trabalho (Dort).
- Quando necessário, o cooperado deve ter disponibilidade para perícia médica.
- Para as devidas liberação e vigência, o cooperado deverá obedecer às condições contratuais da seguradora (UNIMED LONDRINA, 2018).

O cooperado que receber por 12 meses consecutivos ou alternados o auxílio-doença no período de dois anos só poderá requerer novamente o benefício depois de decorrido prazo de carência de dois anos, que será contado a partir do momento em que tenha retornado a operar regularmente com a cooperativa, atendendo os usuários (UNIMED LONDRINA, 2018).

A Diretoria da cooperativa, por meio de ato regulamentar, poderá estabelecer critérios administrativos de subsídio aos benefícios que se estabelecerem, relativos à importância, à repercussão social, à oportunidade e aos eventuais impactos econômico-financeiro (UNIMED LONDRINA, 2009).

4. Algumas necessidades dos cooperados que poderiam ser contempladas pelo Fates

Por meio dos cursos de capacitação, os cooperados englobam uma visão sistêmica do processo administrativo, de modo que se sentem mais valorizados e interagem em prol da qualidade e da criação de valor entre cooperados e cooperativa, operando de maneira efetiva e minimizando as falhas na gestão.

O Fates da Unimed Londrina tem como finalidade prestar amparo aos cooperados e a seus familiares, além de programar atividades de incremento técnico-educacional aos sócios cooperados, conforme regulamento próprio.

O embasamento teórico deste estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, documental e descritiva. O levantamento de dados tem como objetivo validar os anseios dos cooperados quanto à alocação dos recursos do Fates na cooperativa e foi realizado mediante formulário virtual com apenas uma única resposta, em questionário tipo múltipla escolha, sobre a opinião dos cooperados a respeito da verba do Fates na Unimed Londrina e a maneira que ela vem sendo empregada entre os cooperados. A inserção dos dados se deu pelo *software* Survey Monkey, no *site* da Unimed Londrina, e foi realizada a distribuição direta para os contatos de cooperados na rede social WhatsApp. Dentre as possibilidades para uso do Fates, estavam: auxílio-doença, garantia funeral, custeio parcial ou em maior parte do plano de assistência em saúde individual ou familiar, cursos e atividades acadêmicas de interesse comum.

A pesquisa documental foi feita nas atas da Unimed Londrina e a análise descritiva foi obtida por meio das respostas do instrumento da pesquisa. Dentre as opções, estavam as ações anteriormente contempladas e algumas sugeridas, além de espaço para sugestões de outras não elencadas no questionário. Os médicos cooperados da Unimed Londrina foram questionados por meio de um formulário virtual sobre qual benefício consideravam prioritário a ser

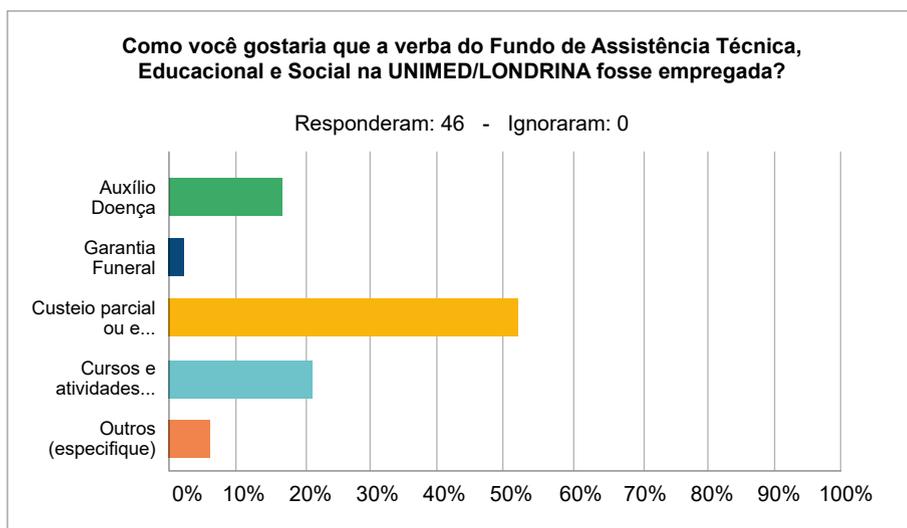
custeado pelo Fates em seu favor. Para tal, foi utilizada a plataforma Survey Monkey e, por meio de *link* eletrônico, realizada a distribuição direta do formulário para contatos de cooperados em rede social. Admitiu-se apenas uma única resposta, como em questionários do tipo múltipla escolha.

Dentre as possibilidades para uso do Fates, estavam:

1. Auxílio-doença.
2. Garantia funeral.
3. Custeio parcial ou em maior parte do plano de assistência em saúde individual ou familiar.
4. Cursos e atividades acadêmicas de interesse comum.

Ainda, foi acrescido um espaço para “outras propostas”, ao final do questionário. Nesta pesquisa, chegou-se aos seguintes resultados: 46 respostas após uma semana de busca ativa com os cooperados que se interessaram em participar da pesquisa. Do total, 52% optaram pelo custeio parcial ou em maior parte do plano de assistência em saúde e, em segundo lugar, com 22% das respostas, ficaram os cursos e atividades acadêmicas de interesse comum. Dentre outras sugestões descritas, destacaram-se a utilização dos recursos para o pecúlio ou aposentadoria, conforme gráfico demonstrativo na Figura 5 e na Tabela 1, a seguir.

Figura 5 – Resultados da pesquisa via formulário



Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Tabela 1 – Questionário

OPÇÕES DE RESPOSTAS	RESPOSTAS	
▼ Auxílio Doença	17,39%	8
▼ Garantia Funeral	2,17%	1
▼ Custeio parcial ou em maior parte do Plano de Assistência em Saúde Individual ou familiar	52,17%	24
▼ Cursos e atividades acadêmicas de interesse comum	21,74%	10
▼ Outros (especifique)	Respostas 6,52%	3
TOTAL		46

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Com base nesse cenário, torna-se necessária a aplicação de boas práticas de governança no gerenciamento dos projetos de ações e condutas relacionados aos princípios do cooperativismo. Contudo, é recomendável que haja o envolvimento dos cooperados, de modo a participarem na capacitação, tornando-se mais conscientes do seu papel e visualizando a cooperativa como uma oportunidade de negócios, e não apenas uma instituição prestadora de serviços à saúde.

Diante dos resultados obtidos, será necessário promover novos estudos que abordem o Fates e proporcionem melhor compreender e utilizar seus recursos. Enquanto houver envolvimento dos cooperados em prol de melhores práticas na gestão da cooperativa e ideias inovadoras, tecnológicas e sociais, haverá sinergia nos interesses dos cooperados, os quais se sentirão parte integrante, contribuindo para a sua sustentabilidade e a dos funcionários e familiares.

Os cooperados desejam que o Plano de Assistência Médica ao Cooperado (PAC) seja abrangido pelo Fates, sendo que o PAC, para ser subsidiado pelo Fates, depende de recursos e de regulamentação com anuência da Direção e votação em Assembleia Geral da Cooperativa Unimed Londrina.

5. Conclusão

O FATES - Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social, se refere à Lei n. 5.764/1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das cooperativas, e é destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e aos empregados da cooperativa, constituído de 5 %, pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício.

Por meio deste estudo, considera-se que os cooperados deverão contri-

buir para o desenvolvimento da Unimed Londrina, sendo atuantes em cursos, reuniões e assembleias e participando dos Conselhos Fiscal e Administrativo, a fim de exercer seus direitos de igualdade e equidade.

Dessa maneira, os cooperados podem ter uma visão sistêmica da cooperativa e reivindicar a alocação dos recursos do FATES e que seja praticado o *compliance*, um dos princípios que rege a Unimed Londrina e que trará a devida transparência para a alocação dos recursos do FATES.

Ficou demonstrado que a destinação do FATES na margem de solvência deverá ser revisada e que deverá fazer parte do planejamento estratégico da Unimed Londrina, propor uma visão sistêmica em longo prazo quanto à perspectiva do cenário político-econômico, visando ser um diferencial competitivo em relação a outros planos de saúde concorrentes.

Nesse sentido, se os cooperados da Unimed Londrina, por meio de Assembleia Geral Ordinária, exigirem a demonstração contábil de como vêm sendo aplicados os recursos do FATES, poderão sugerir que o fundo seja investido em favor deles, proporcionando-lhes maior benefício.

Referências

BOESCHE, L. **Fidelidade cooperativa**: uma abordagem prática. Curitiba: Ocepar/Sescoop-PR, 2005.

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Diário Oficial da União**, Brasília, 16 dez. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.HTM>. Acesso em: 4 jul. 2018.

CANÇADO, A. C.; GONTIJO, M. C. H. Princípios cooperativistas: origens, evolução e influência na legislação brasileira. In: CANÇADO, A. C.; CANÇADO, A. C. M. G. **Incubação de cooperativas populares**: metodologia dos indicadores de incubação. 2. ed. Palmas: Futura, 2009.

DICKEL, D. O Fates no contexto social das cooperativas. **Revista do CR-CRS**, Porto Alegre, n. 25, p. 6-8, dez. 2015. Disponível em: <<http://www.crcrs.org.br/revista-do-crcrs/>>. Acesso em: 4 jul. 2018.

FRAZÃO, A. (Org.). **Constituição, empresa e mercado**. Brasília: UNB, 2017.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. Disponível em: <http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2018.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

PETERS, M. **Implantando e gerenciando a Lei Sarbanes Oxley**: governança corporativa agregando valor aos negócios. São Paulo: Atlas, 2007.

UNIMED LONDRINA. **Balanco anual da cooperativa 2017a**. Disponível em: <<http://www.unimedlondrina.com.br/publicacoes/176/pdf.pdf>>. Acesso em: 4 jul. 2018.

_____. **Benefícios garantidos a cooperados e seus dependentes são unificados**. 9 jan. 2015a. Disponível em: <<http://www.unimedlondrina.com.br/medico/canais/artigos/09/01/2015/garantia-funeral-beneficios-cooperados>>. Acesso em: 4 jul. 2018.

_____. Cooperativa em números. **Unimed em Foco: Resultados da Cooperativa – Janeiro a Novembro de 2017b**. Disponível em: <[http://www.magmidia.com/unimedlondrina/resultados-da-cooperativa-janeiro-a-novembro-de-2017/#Lightbox\[gallery_image_1\]/5](http://www.magmidia.com/unimedlondrina/resultados-da-cooperativa-janeiro-a-novembro-de-2017/#Lightbox[gallery_image_1]/5)>. Acesso em: 10 jul. 2018.

_____. **Plano de Assistência Médica ao Cooperado – PAC**. 15 abr. 2015b. Disponível em: <<https://www.unimed.coop.br/web/cascavel/unimed/noticias-ao-cooperado/plano-de-assistencia-medica-ao-cooperado-pac>>. Acesso em: 4 jul. 2018.

_____. **Relatório anual gestão 2016**. Disponível em: <http://www.unimed.coop.br/portalunimed/flipbook/londrina/relatorio_anual_2016/files/assets/common/downloads/publication.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2018.

_____. **Resolução Normativa n. 002/2009**. Dispõe acerca do regulamento do Fates – Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social. Londrina: Unimed Londrina, 2009.

_____. **Serviço de assistência**. Disponível em: <<http://www.unimedlondrina.com.br/medico/unimed-online/carteira-beneficios/garantia-funeral/>>. Acesso em: 4 jul. 2018.



SistemaOcepar

FECOOPAR - OCEPAR - SESCOOP/PR

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