

Gestão do agronegócio cooperativo

Jarim Marciano Ferreira

Professor do UNIPAM (Centro Universitário de Patos de Minas)
Contador. Pós-graduado em Auditoria e pós-graduado em Contabilidade e Controladoria.

Resumo

Os novos tempos, com a globalização da economia mundial e as novas exigências dos consumidores, obrigaram as empresas a repensar o modelo de gestão e a formar parcerias na busca da competitividade. O novo modelo de gestão exige a interação e integração entre os diversos elos da cadeia agroindustrial como uma solução para o fortalecimento dos setores. Dentro do setor do agronegócio surge o sistema cooperativo como uma solução para os pequenos e médios produtores. O novo sistema, a partir da autogestão, faz com que as cooperativas adotem estratégia de gestão capaz de torná-las eficientes e eficazes, na busca pela competitividade, a fim de assegurar a sua sobrevivência e crescimento. Neste artigo evidenciam-se os principais instrumentos de gestão em que os administradores devem se apoiar quando da tomada de decisão.

Palavras-chave: Agronegócio. Gestão. Parcerias. Integração. Competitividade.

1. Introdução

1.1. Conceitos de *Agribusiness*

O termo “agronegócio” é a tradução do termo *agribusiness*, e se refere ao conjunto de atividades vinculadas com a agropecuária.

Agribusiness ou “agronegócio” é, de acordo com Goldberg & Davis, já em 1957, (BATALHA 2001), “a soma das operações da produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”.

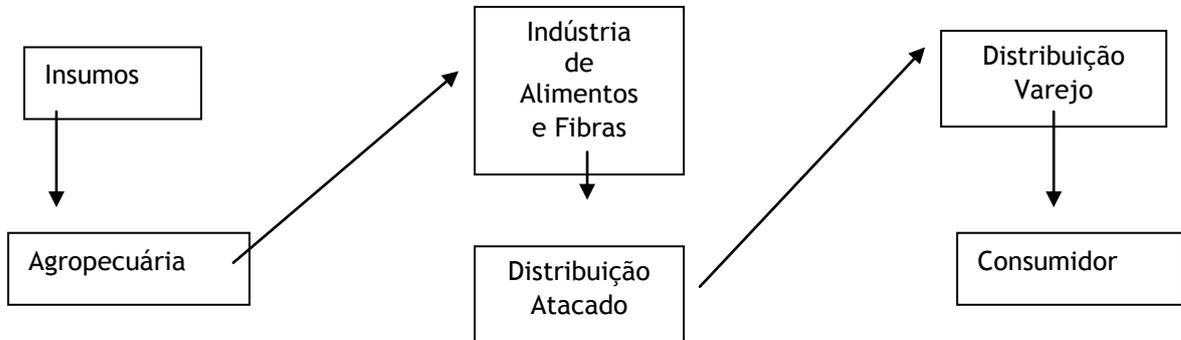
Nesse sentido, Bacha (2004) denomina de *agribusiness* ou complexo agroindustrial (CAI) ou sistema agroindustrial (termos normalmente usados como sinônimos) “o conjunto de atividades realizadas pela agropecuária e pelos setores a ela vinculados”.

Portanto, o complexo agroindustrial é o conjunto formado pela sucessão de atividades vinculadas à produção e à transformação de produtos agropecuários.

As concepções acima citadas estão de acordo com a combinação de agregados de Goldberg & Davis: *Agribusiness Triaggnegate – Farm Supplies*: Suprimentos Agrícolas. *Farming*: agropecuária e *Processing – Distribution*: processamento e distribuição.

Numa linguagem mais rural, pode-se dizer que classificam as atividades “antes da porteira” (*farm supplies*), atividades “dentro da porteira” (*farming*) e atividades “depois da porteira” (*processing – distribution*).

Visto sob a visão integrativa, pode-se demonstrar o *agribusiness* como abaixo:



1.2. Conceitos de Gestão

O vocábulo gestão, do latim *gestone*, significa gerir, gerenciar, administrar um empreendimento. De acordo com Pereira, citado por Marion et al. (1996, p.139),

a gestão da empresa, como agente econômico, tem a finalidade de realizar transações econômicas com o ambiente externo ou sistema econômico e seu principal papel é cumprir a missão social de produzir utilidades que atendam às necessidades humanas e em função desta, atingir seus objetivos de crescimento e desenvolvimento, através da eficiência e eficácia com que operam.

Ainda, Pereira (1996), apud Marion et al. (1996), conceitua que

a gestão das empresas se dá por um modelo de gestão sendo tal modelo a representação simplificada da realidade; objeto, processos, eventos reais ou sistemas. O sistema empresa, que interage com o ambiente externo e que envolve interações entre os subsistemas internos, inclui o subsistema institucional com a missão, propósitos e princípios: o subsistema humano-comportamental, com a motivação, integração e assunção de papéis, e os subsistemas tecnológicos, que incluem os subsistemas: organização, gerencial, operacional, comunicação e informação.

Especificamente, o sistema de gestão inclui as funções de marketing, produção, finanças, e recursos humanos, entre outros.

Os subsistemas tecnológicos incluem as definições de instrumentos gerenciais de planejamento, direção e controle; instrumentos operacionais de processos, métodos e procedimentos; instrumentos de organização; sistemas de comunicação e de informação.

Portanto, Gestão Econômica pode ser definida, segundo Marion et al. (1996), como “o conjunto de decisões e ações orientado por resultados (objetivos) econômicos, men-

surados conforme conceitos econômicos”. No sentido econômico, a Gestão procura avaliar as formas pela qual a empresa atinge seus objetivos, com base no planejamento, execução e controle das atividades. Para tanto, as empresas são organizadas por áreas de responsabilidades a fim de permitir o planejamento, o controle e a mensuração do resultado econômico dessas áreas com o intuito de oferecer alternativa e de induzir os gestores responsáveis a tomar as melhores decisões que propiciem a eficácia empresarial.

Assim, as questões econômicas de “o que produzir”, “como produzir”, “quando produzir”, “quanto produzir”, “para que e para quem produzir” poderão ser respondidas de forma sistemática.

1.3. Conceitos de Cooperativa

A palavra *cooperação*, etimologicamente, vem do verbo latino *cooperari*, de *cum* e *operari* = operar juntamente com alguém. Significa trabalhar junto, trabalhar em conjunto. E cooperativismo é a doutrina que visa à renovação social por meio da cooperação.

O cooperativismo, portanto, no sentido de doutrina, tem por objeto a correção do social pelo econômico por meio de associações de fim predominantemente econômico, que são as cooperativas.

Segundo Pinho (1986), citado por David (1996) em Marion et al. (1996), em seu dicionário de cooperativismo, “cooperativas são sociedades de pessoas, organizadas em bases democráticas, que visam não só a suprir seus membros de bens e serviços, como também a realizar determinados programas educativos e sociais”.

Nesse sentido, Lauschner, citado por David (1996) em Marion et al. (1996), diz que “a cooperativa é o organismo técnico-econômico e financeiro sob administração coletiva que mantém nas mãos dos trabalhadores toda a gestão e risco e destina ao fator trabalho e para sociedade global todo valor agregado depois de pago o juro (em taxa de arrendamento do fator capital)”.

A definição de cooperativa dada por Lauschner, citado por David (1996) em Marion et al (1996), inclui, em primeiro lugar, a concepção de empresa, definida como organismo técnico, econômico e financeiro sob administração individual ou coletiva.

A cooperativa é organismo técnico porque deve preocupar-se com a produtividade física, ou seja, com os métodos e os processos de produção, com o estudo dos tempos e movimentos. É um organismo econômico porque deve preocupar-se com as condições de economicidade e rentabilidade ótimas, isto é, com o máximo de produção e mínimo de custos. É um organismo financeiro porque necessita ocupar-se com a origem e aplicação dos capitais e das posições mais adequadas das contas do ativo e passivo e está sob administração coletiva porque é assumida pelos associados e seus representantes. O cooperativismo é inegavelmente uma forma plena de valores morais e sociais. Há na cooperativa a dupla quali-

dade dos associados que são, ao mesmo tempo, por um lado, empresários e, por outro, utilizadores e beneficiários desses mesmos serviços, que são de ordem familiar ou profissional.

Este artigo faz uma abordagem conceitual da gestão do agronegócio e apresenta como proposta os principais instrumentos que devem ser utilizados no processo de gestão, principalmente das sociedades cooperativas, podendo ser adotados pelas demais empresas com adaptações de acordo com suas características.

2. Gestão do agronegócio cooperativo

De acordo com Oliveira (2003, p. 4),

a constituição jurídica das cooperativas – baseada na Lei nº 5.764, de 1971, ou qualquer outra lei que a venha substituir – não pode ser considerada, por si só, uma vantagem competitiva para as cooperativas, se estas não consolidarem modelos de gestão eficientes, eficazes e efetivos, os quais proporcionem sustentação para que as cooperativas tenham vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras.

A competitividade, segundo Callado (2005), “pode ser entendida como a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer nos mercados concorrentes ou em novos mercados através de um sistema de informações capaz de suprir as necessidades gerenciais derivadas do planejamento de longo prazo”.

O sistema cooperativo brasileiro deixou de ter a interferência estatal a partir da constituição de 1988, liberando, assim, a sua autogestão. Com isso, obrigou o setor a se profissionalizar e a investir em melhorias de seus produtos e treinamentos de funcionários, a fim de enfrentar a concorrência e a competitividade.

2.1. Importância da Gestão no Agronegócio Cooperativo

A gestão aplicada aos negócios agroindustriais cooperativos visa não apenas o uso eficiente dos recursos econômicos tradicionalmente concebidos, como terra, capital e trabalho, com a intenção de maximização do rendimento para o agricultor, mas, sobretudo, a gestão eficaz das atividades empresariais, concebida sob a visão sistêmica, em contraposição à visão clássica de maximização do lucro em curto prazo e a qualquer custo que, consequentemente, também atingiria o objetivo de lucro por meio do cumprimento da missão social de produzir utilidades.

2.2. Importância da Gestão na Cadeia do Agronegócio Cooperativo

O ambiente do negócio internacional tem experimentado a competitividade empresarial em todos os seus setores; as inovações tecnológicas vêm se desenvolvendo rapida-

mente para atender a uma veloz segmentação de mercado; e as empresas, se adaptando em ritmo acelerado a fim de assegurar sua sobrevivência.

O setor agroindustrial tem incorporado essas mudanças sob uma nova percepção, a de que não existe empreendimento isolado, mas uma cadeia de criação de valores para atender a seu consumidor cada vez mais exigente.

A concentração de rendimentos nos setores secundários e terciários da economia em detrimento do setor primário levou os pesquisadores Goldberg & Davis, em 1957, a estudar a fim de buscar entendimento e soluções de interdependência entre os negócios dos três setores econômicos denominados de *agribusiness*, levando os produtores além das funções de cultivo e criação, a se organizarem para as funções de armazenar, processar e distribuir alimentos e fibras. Neste contexto, aparecem as cooperativas de produção agropecuárias.

A formação de complexos agroindustriais no Brasil se deu nos anos 70, a partir de incentivos e de políticas governamentais que premiavam as indústrias que produziam para a agricultura moderna e as agroindústrias processadoras com financiamentos subsidiados e crédito farto.

O complexo agroindustrial no Brasil, por sua vez, causou mudanças sociais importantes, como a industrialização da agricultura e a urbanização da população rural, que consistiu no seguinte fenômeno: em 1940, cerca de 60% dos brasileiros residiam no meio rural; em 1990, cerca de 27% e, em 2000, estimou-se apenas em 20%.

Neste início de século 21, a agropecuária está finalizando para uma segmentação não mais entre grandes e pequenos produtores, mas entre produtores integrados ao CAIs e não integrados, os verticalmente integrados e os associados a organizações cooperativas.

Essas mudanças sociais sinalizam também para uma maior demanda por serviços para a população urbanizada e para uma crescente espiral de conhecimento dos métodos e técnicas de planejamento, execução e controle das atividades relacionadas ao *agribusiness*.

2.3. Implantação da Gestão nas Cooperativas de Produção Agropecuária do Complexo Agroindustrial Brasileiro

No sentido econômico, a gestão procura avaliar as formas pelas quais as empresas atingem seus objetivos, com base no planejamento, na execução e no controle das atividades. Para tanto, as empresas são organizadas por áreas de responsabilidade, a fim de permitir o planejamento e o controle e mensuração do resultado econômico dessas áreas, com intuito de oferecer alternativas e induzir os gestores responsáveis a tomar as melhores decisões que propiciem a eficácia empresarial.

As áreas de responsabilidade são definidas em função dos ciclos econômicos de seus produtos e serviços. Esses ciclos econômicos correspondem às fases do agronegócio de valor, aos produtos e serviços, a partir de insumos e atividades básicas, até a obtenção do pro-

duto ou serviço na forma final para efeito do negócio, mesmo que esses sejam insumos para a unidade do negócio seguinte.

A implantação sistêmica de gestão da empresa Cooperativa de produção agropecuária deve englobar a estratégia competitiva dos negócios dentro da cadeia de valores do *agribusiness*.

A organização da empresa poderá ser feita por área de responsabilidade e por atividade, indicando, com precisão, aquelas atividades que agregam valor ou não. No caso das cooperativas, a lei 5.764/71 obriga-as a apresentar seus resultados por produto, serviço ou atividade (POLONIO, 1999).

2.4. Instrumentos de Gestão nos Campos Administrativos e Contábeis

Os instrumentos de gestão, abaixo relacionados, são indispensáveis para o sucesso de qualquer empreendimento e devem ser implementados e usados pelos seus gestores como ferramentas gerenciais para a tomada de decisão.

2.4.1 Instrumentos de Gestão na Área Administrativa

- Planejamento Estratégico
- Orçamento Financeiro
- Administração da Produção
- Administração de Finanças
- Administração de RH
- Administração de Materiais
- Administração de Marketing
- Análise do ambiente interno e externo
- Diagnóstico Organizacional
- Projeto ou Plano do Negócio
- Avaliação de Metas e Ações Sistêmicas
- Controle de Qualidade
- Análise de Mercado
- Análise de Preço
- Planejamento Ambiental

2.4.2 - Instrumentos de Gestão na Área Contábil

2.4.2.1 Contabilidade Financeira

2.4.2.1.1 - Demonstrações Financeiras

- Balanço Patrimonial
- Demonstração do Resultado
- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
- Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos
- Demonstração do Fluxo de Caixa

2.4.2.2 Contabilidade Gerencial

2.4.2.2.1 - Análises de Balanços

- Análise Vertical
- Análise Horizontal
- Análise Econômica Financeira
- Análise Dinâmica

2.4.2.2.2 - Análises de Custos / Volume / Lucro

2.4.2.2.3 - Análise de Fluxo de Caixa

2.4.2.3 Auditoria

- Auditoria Interna
- Auditoria Externa

2.4.3 – Estratégias no Campo da Contabilidade Gerencial

① Gestão do Ativo

- Gestão de Caixa
- Gestão de Contas a Receber
- Gestão de Estoques
- Gestão de Investimentos
- Gestão do Imobilizado

② Gestão do Passivo

- Gestão de Contas a Pagar
- Gestão de Tributos
- Gestão de Folha de Pagamento

③ Gestão de P L

- Gestão do Capital
- Gestão de Resultados

④ Auditoria de Gestão

- Auditoria Interna ou Operacional
- Auditoria de Gestão

2.5 A Controladoria como Instrumento de Gestão

A Controladoria é o órgão administrativo responsável pela gestão econômica da empresa, com o objetivo de levá-la a maior eficácia. Sua base científica é a ciência contábil, na qual repousam os fundamentos da gestão econômica. O foco é a criação de valores para a empresa e para os acionistas; valores esses que serão obtidos pelos gestores das diversas atividades desenvolvidas dentro da empresa, inseridos em processo de gestão claramente definido. A medida da eficácia empresarial é o lucro, o que faz com que o ponto-chave da Controladoria seja a correta mensuração dos resultados empresariais.

A Controladoria caracteriza-se por ser um órgão de apoio, não de assessoria. Tem papel ativo, com a responsabilidade bem definida de assegurar a obtenção do resultado planejado. Portanto, é sua função apoiar todos os gestores empresariais, em todas as etapas do processo de gestão.

Podemos sintetizar as funções de Controladoria nos seguintes aspectos:

- Responsabilidade pela gestão econômica do sistema empresa; portanto, gestão com foco em resultados.
- Apoio a todos os gestores das atividades empresariais.
- Construção e monitoramento de um sistema de informação que auxilie os gestores em todo o processo de gestão.

O processo de gestão caracteriza-se pelo ciclo “planejamento, execução e controle”. O planejamento apresenta-se em três aspectos temporais distintos: planejamento estratégico ou de longo prazo, planejamento operacional (médio e curto prazos) e programação, para o curto prazo. A execução diz respeito às ações realizadas para efetivar o planejado. O controle é o processo administrativo necessário para avaliar a execução das transações realizadas e garantir a retroalimentação e eventual correção de rumos.

Além das atividades de gestão econômica, cabe à Controladoria desenvolver uma série de atividades consideradas regulamentares. Toda empresa tem diversas obrigações criadas pela legislação, que devem ser atendidas sob pena de impedir a continuidade do empreendimento, tais como obrigações legais, societárias, fiscais etc. Parte significativa dessas obrigações deve ser executada pela Controladoria, pois é o órgão que mais capacitação tem para uma série de atividades regulamentares.

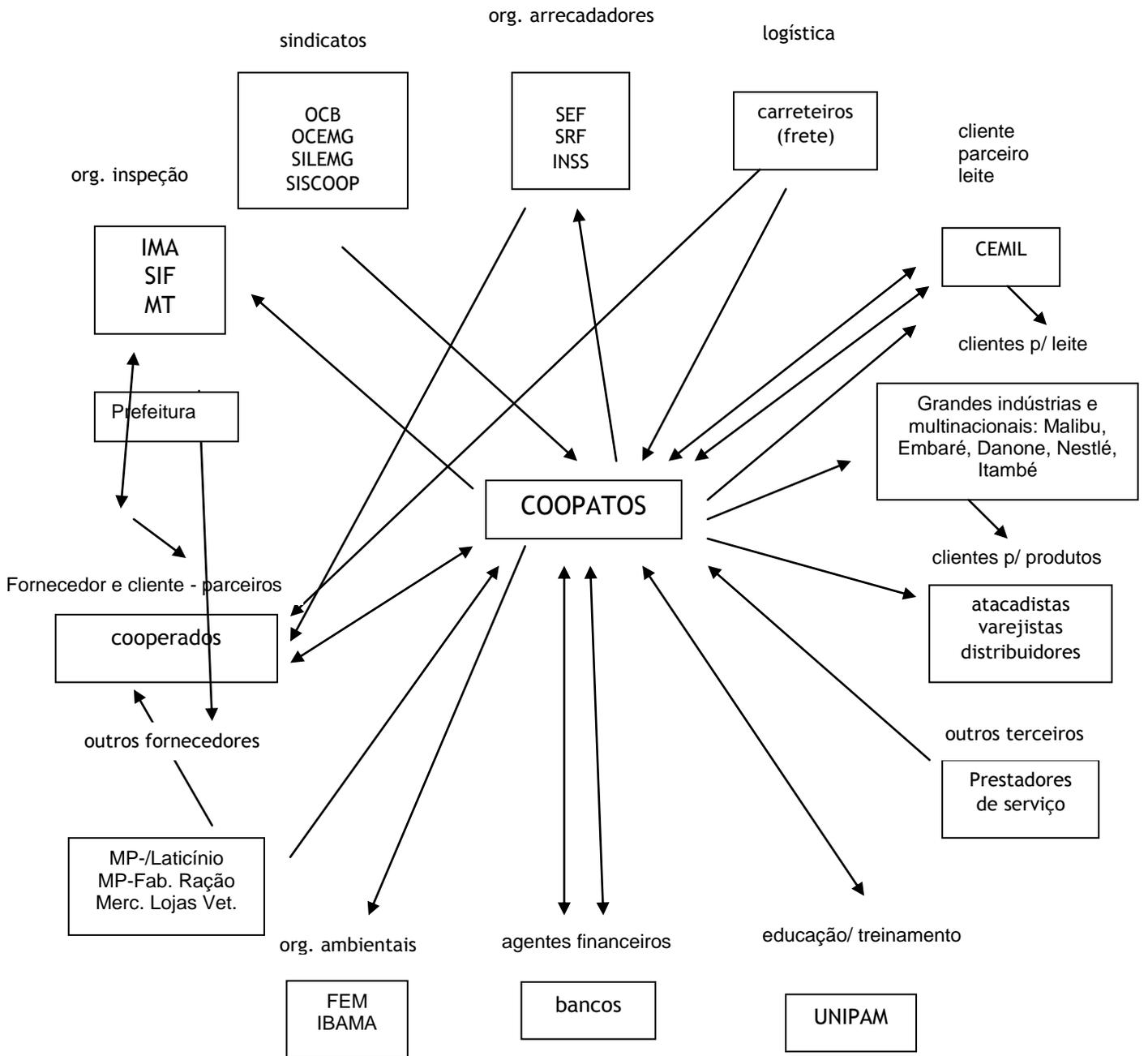
A Controladoria deve participar de todas as etapas do processo de gestão das atividades empresariais. De acordo com essa ótica, o processo de gestão foi agrupado em torno de seis etapas:

- conceitos e instrumentos para apoio aos gestores no planejamento estratégico;
- conceitos e instrumentos para apoio aos gestores no planejamento operacional;
- conceitos e instrumentos para apoio aos gestores na programação;
- conceitos e instrumentos para apoio aos gestores na execução das atividades;
- conceitos e instrumentos para apoio aos gestores no controle das atividades;
- conceitos e instrumentos para apoio à avaliação de desempenho da empresa, das atividades e seus gestores.

2.6. Integração em Cadeia e Interação com Outros Setores e Agentes

O novo modelo de gestão integrado, visualizado no diagrama seguinte, mostra a forma de interação com os demais setores e agentes que fazem parte do ambiente no dia-a-dia da sociedade cooperativa.

Diagrama de Rede – COOPATOS (Cooperativa Mista Agropecuária de Patos de Minas Ltda.)



3. Conclusão

O presente artigo fez uma abordagem do agronegócio cooperativo brasileiro e propôs mudanças de comportamentos em nível estratégico e gerencial, no sentido de auxiliar o planejamento, o controle e a tomada de decisão, utilizando como ferramentas a Administração aliada às Ciências Contábeis, em suas ramificações, sob o ponto de vista de gestão.

A partir da exposição aqui realizada, foi evidenciada a importância da gestão no processo decisório na cadeia do agronegócio cooperativo. Foram enumerados os principais instrumentos de gestão, nos campos administrativos e contábeis, e como a gestão do agronegócio deverá ser implantada e desenvolvida nas Cooperativas de produção agropecuária do complexo agroindustrial brasileiro.

Observa-se, assim, a importância e a atualidade do presente tema, sendo de grande relevância para a sustentabilidade do agronegócio cooperativo, principalmente, pelas necessidades dos gestores deste sistema nos processos de controles e obtenção de informações para a tomada de decisão.

Referências

- BACHA, Carlos José Caetano. *Economia e política agrícola no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BATALHA, Mário Otávio (coord.). *Gestão agroindustrial*. GEPAI: Grupo de Estudo e Pesquisas Agroindustriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATARAZZO, Dante C.. *Análise Financeira de Balanços*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CALLADO, Antônio André Cunha (org.). *Agronegócio*. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARION, José Carlos (coord.). *Contabilidade e controladoria em Agribusiness*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEVES, Marcos Fava; CASTRO, Luciano (orgs.). *Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- NOGUEIRA, Maurício Palma. *Gestão de custos e avaliação de resultados: agricultura e pecuária*. Bebedouro, SP: Scot Consultoria, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- PADOVEZE, Clóvis Luiz. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1996.
- POLONIO, Wilson Alves. *Manual das sociedades cooperativas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.