

A APLICAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS NA GESTÃO DO NEGÓCIO DE COOPERATIVAS DE ASSENTAMENTO RURAL NO BRASIL¹

Roberto de Assumpção²
José Eduardo Rodrigues Veiga²

1 - INTRODUÇÃO ¹²

No novo milênio, os agricultores brasileiros - e, em particular, os assentados - ainda irão enfrentar sérias dificuldades econômico-financeiras. A causa principal decorre do modelo tecnológico implantado no Brasil, à custa, então, de excessiva disponibilidade de subsídios, e que redundou numa agricultura muito cara, a qual tem agora que enfrentar o vertiginoso aumento da concorrência através da abertura indiscriminada dos mercados na economia globalizada. Não bastasse isso, tem se observado uma sucessiva queda da rentabilidade de vários produtos vindos do setor primário, na última década.

Estas breves colocações iniciais bastam para reafirmar a necessidade de se levar aos assentados uma nova visão sobre como atuar produtivamente em um contexto cuja racionalidade econômica tem acirrado sobremaneira o processo de exclusão de agricultores. Este artigo busca justamente apresentar formas que viabilizem o assentado, especificamente na fase após ele já ter garantido sua subsistência, quando se faz necessária a inserção de seus produtos agrícolas no mercado. Portanto, propõe-se desenvolver um conhecimento para que dele se aproprie o segmento composto pelos assentados, de modo que possam, eles próprios, também construir uma visão crítica de um processo norteado pela concorrência, sem ter que abdicar dos valores de cooperação e solidariedade sobre os quais toda a sua cultura histórica está fundada.

2 - OBJETIVOS

¹Os autores agradecem à Confederação Nacional das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB) que, graças à parceria de muitos anos, tem proporcionado um desenvolvimento constante de técnicas de recíprocas evoluções no campo das idéias e da cidadania.

² Engenheiro Agrônomo, Pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola.

Destaca-se como objetivo essencial contribuir para que os produtores assentados percebam o papel da informação na sociedade contemporânea, de maneira que a compreendam como insumo imprescindível em qualquer processo produtivo. E que as informações, e toda a consciência da necessidade de evoluir seu pensamento, sejam encaradas até mesmo como fator de desenvolvimento pessoal e coletivo.

Sob este aspecto, exige-se que ocorra no universo dos assentados uma mudança no paradigma que predomina entre as pessoas que atuam na agricultura, em que o exercício das funções tem se traduzido na adoção e implementação de tecnologias voltadas ao aumento da produtividade física da terra e do trabalho, com a utilização preponderante dos chamados insumos modernos, fruto da revolução verde.

Nesse sentido, o artigo se propõe a atingir objetivos claramente delineados, como, por exemplo, o aumento da renda do assentado e, neste caso concreto, a perspectiva é que seja incorporada à atividade técnica difundida uma outra dimensão econômica, ainda praticamente inexistente.

A instrumentalização do paradigma requer o entendimento, a **manipulação** e o processamento de informações como fundamentais à atividade produtiva.

Ressalta-se, no entanto, a dificuldade de as pessoas incorporarem esta nova dimensão, pois isso requer uma mudança na forma de olhar o mundo e a atividade em que se inserem. Tal mudança de paradigma será, por sua vez, sedimentada e acompanhada pela entrega de uma metodologia de processamento e análise de dados, e as informações que possibilitem atingir os objetivos fixados.

Esta nova metodologia - de fácil assimilação no que se refere à coleta, processamento e

análise de dados - tem como conceito fundamental a ser apreendido a transformação dos dados em informação gerencial. A metodologia é constituída de etapas com a finalidade de que seja construída uma visão global e sintética do processo produtivo como um todo, isto é, da produção até o consumo. Dessa forma, contribuir-se-á para que a agricultura dos assentamentos possa ser observada, sem restrições, no âmbito do negócio agrícola propriamente dito, pois se trata de uma visão de aprendizagem planejada, que se apresenta como um novo paradigma e inclui um amplo uso da administração por objetivos (ANSOFF, 1998).

3 - O COMPLEXO RURAL NOS DIAS DE HOJE

Neste tópico será feita uma abordagem da agricultura levando-se em conta a sua inserção no ambiente em que atua, e para tanto utiliza-se o conceito de cadeia produtiva agrícola. O objetivo é ampliar a visão do assentado sobre o papel da atividade agrícola na sociedade moderna, e, portanto, serão repassados também alguns conceitos básicos e/ou categorias e classificações constitutivos deste tema.

3.1 - Visão Geral

Na atualidade, os processos produtivos tornam-se crescentemente complexos devido à participação de agentes com múltiplos interesses (sobressaindo-se os consumidores na definição do que produzir). Essa complexidade, dentro da qual estão inseridos os assentados, pode ser sinteticamente apresentada através das etapas que constituem a cadeia produtiva (vegetal, extrativa e animal), permitindo uma visão geral do processo de produção/consumo, ou segundo a designação popular de **Antes, Dentro e Depois da Porteira**.

3.1.1 - Os suprimentos, ou “antes da porteira”

Os suprimentos são também chamados de insumos básicos e, quanto a sua origem, podem ser externos ou internos à propriedade agrícola onde vão ser utilizados.

Para esta análise interessa classificar

os suprimentos segundo o tipo de mercado em que são encontrados e, em termos gerais, os mercados podem ser classificados em oligopolizados ou competitivos. Mercados oligopolizados caracterizam-se pela presença de empresas de grande porte (nacionais ou não), regionalmente integradas, que no contexto agrícola fornecem produtos de natureza química, mecânica e energética.

Os produtos de natureza química podem ser o calcário, os adubos e os agrotóxicos. Os produtos de natureza mecânica podem ser as máquinas, os implementos e as ferramentas. Já os de natureza energética podem ser o combustível, o lubrificante e a eletricidade.

A característica dos mercados oligopolizados são os preços administrados. Devido ao grande poder de mercado dessas empresas, elas conseguem impor os seus preços ao consumidor. Tal estratégia lhes garante um lucro extraordinário ou de oligopólio.

A participação dos produtos oriundos desse tipo de empresa no custo dos produtos de origem vegetal, como algodão, arroz, feijão, milho e soja, é bastante expressiva, e tanto maior quanto mais moderna for a tecnologia de produção utilizada.

Por outro lado, existem aqueles suprimentos que são abundantes, geralmente obtidos internamente à propriedade - ou com o vizinho -, ou seja, no próprio setor agrícola, constituindo-se num mercado do tipo competitivo.

Nesse mercado concentra-se a mão-de-obra consumida nos trabalhos rurais, isto é, nas operações como preparo do solo, plantio, adubação, tratos culturais e colheita. Ainda é possível a utilização de animais de tração e seus implementos específicos, bem como do esterco e da lenha.

Ao contrário dos produtos do mercado oligopolizado, os competitivos não possuem o poder de impor o preço, que é regulado pela quantidade ofertada do produto e pela demanda de mercado; em situações de menor quantidade ofertada e maior demanda, o preço sobe na proporção em que se manifesta a diferença, e vice-versa.

3.1.2 - Produção agropecuária, ou “dentro da porteira”

É a fase do processo que acontece dentro da propriedade rural, correspondendo à

produção agrícola propriamente dita.

Cabe destacar que esta etapa apresenta como principal característica o fato de estar subordinada às leis da natureza - o ciclo das chuvas, o clima, o tipo de solo, etc. -, o que por si só constitui por vezes uma limitação para a plena apropriação desse segmento do processo produtivo aos interesses de expansão do capital. Esta especificidade exige a construção de um conhecimento, com a elaboração de um calendário de cultivo, em que deverão ser consideradas as características de clima, solo, regime pluvial, hídrico, etc.

É nesta fase que se exige do assentado a tomada de uma série de decisões. Será preciso escolher quais os produtos que irão ser cultivados, tornando-se igualmente importantes as decisões sobre **o quê, quando, quanto e como produzir**.

Como cuidar para que essas decisões tenham êxito?

Com a finalidade de responder a essa indagação, aqui se inicia a etapa referente à metodologia apresentada, em que se tomará como base a contabilidade, mais especificamente os aspectos que auxiliarão nesse processo.

Nesse sentido, a ênfase será na contabilidade e não na agricultura, pois geralmente o agricultor possui conhecimento e experiência sobre a sua atividade, entretanto, o mesmo não se pode dizer sobre o aspecto financeiro, que sem dúvida exige um apoio ao homem do campo, principalmente nos dias de hoje.

Antes, porém, de se apresentar a contabilidade propriamente dita, será necessário consolidar uma visão estratégica sobre a cadeia produtiva, considerando-se a participação de cada um dos seus elos constitutivos em termos de apropriação de renda, bem como a tendência do complexo rural mundial.

4 - UMA OPÇÃO ESTRATÉGICA PARA O ASSENTADO NOS DIAS DE HOJE

Como foi visto, a análise da agricultura pode se pautar pela visão sistêmica, na qual o conceito de cadeia produtiva é apenas ferramenta para um maior entendimento desse complexo processo que é produzir nos dias de hoje. Entretanto, é importante o conhecimento de quanto cada elo da cadeia produtiva se apropria do valor

adicionado na atual forma de organização da produção/distribuição até o consumo. Em função desta necessidade, a tabela 1 foi incluída no sentido de esclarecer tal aspecto.

A partir desta tabela, pode-se verificar que o segmento a montante, ou seja, antes da porteira, constituído pela indústria produtora de suprimentos para a agricultura, tem seu auge na apropriação da renda entre os anos setentas e oitentas, entrando em declínio logo em seguida. O principal significado deste fato reside na forma como essas empresas atuam nos dias de hoje, pois o enxugamento do mercado tem levado à prática de técnicas de venda parcial, o que ocorre quando, por exemplo, uma determinada empresa de adubos está interessada apenas em vender o adubo, não se importando com a análise do solo, o que acaba comprometendo a produtividade da lavoura, ou, em outras palavras, esta empresa interfere para que haja a adoção parcial do pacote tecnológico.

O próximo segmento, que é da porteira para dentro, denominado produção rural, apresenta-se declinante em termos da apropriação de renda durante todo o período, mostrando suas limitações quanto a sua capacidade de geração de renda e de emprego, o que por si só coloca a necessidade da busca de novas alternativas, principalmente no médio e longo prazos.

Por último, o segmento a jusante, que se refere ao processamento, armazenamento e distribuição dos produtos, apresenta-se ascendente durante todo o período, constituindo-se naquele segmento em que encontram-se as novas oportunidades de negócio para a ampliação da atuação dos assentados e cooperativas, em que objetivos, como a aproximação ao consumidor, podem ser buscados na essência do processo porque o principal fator para o sucesso de tal estratégia reside na percepção do mercado. Desta forma, a distribuição surge como a alternativa mais adequada às ações de curto prazo entre as várias áreas de atuação a jusante da produção agrícola.

Enfim, cabe lembrar que a grande maioria das cooperativas e assentamentos estão atualmente inseridos no setor II (produção agrícola), sendo que no setor III (transporte, processamento e distribuição) encontram-se as melhores perspectivas no curto, médio e longo prazos para a diversificação do atual negócio, o que, sem

TABELA 1 - Valor Adicionado pelos Agregados I, II e III do Complexo Rural Mundial, Nos Anos de 1950, 1960, 1970, 1980, 2000 e 2028

	(em %)					
Agregados do complexo rural	1950	1960	1970	1980	2000 ¹	2028 ¹
I - Produção e distribuição de insumos rurais (montante)	17,6	18,2	18,8	18,8	12,5	8,8
II - Produção rural	32,4	27,9	23,7	18,8	15,4	9,6
III - Armazenamento, processamento e distribuição (jusante)	50,0	53,9	57,5	62,4	72,1	81,6
Complexo rural	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

¹Estimativa.

Fonte: GOLDEBERG (1990).

dúvida, exigirá que o assentado esteja capacitado para desenvolver uma gestão profissional de seu negócio. No que se refere à busca do desenvolvimento dessa capacitação, voltada para a gestão do negócio, no próximo tópico serão apresentadas algumas considerações sobre a contabilidade, antes de se abordar a nova metodologia de trabalho para o assentado, objetivo central deste texto.

5 - APRESENTAÇÃO SUCINTA DA HISTÓRIA DA CONTABILIDADE

Nos primórdios, o homem contava seu rebanho para avaliar a variação de sua riqueza. Também são conhecidos os cuneiformes em cerâmicas que relatavam as transações entre povos egípcios e babilônicos, por volta de 3.000 antes de Cristo, com destaque para os pagamentos de salários e impostos.

Já entre os séculos XIV e XVI, época marcada pelo Renascimento, o desenvolvimento do comércio, em particular o comércio das Índias, condicionou o aprimoramento de novas formas de anotação e análise das informações comerciais. Em resposta a essa necessidade precípua, um frade franciscano, Frei Luca Pacioli, publica um livro em 1494 tratando desse assunto, dando origem à Escola Italiana de Contabilidade, que dominou até o início do século XX. É nesse século, após a depressão de 29, que será observado um crescimento extraordinário do mercado de capitais nos Estados Unidos, decorrente do avanço das sociedades anônimas - nova forma jurídica de organização do capital, que suplantou os limites da empresa familiar ou da companhia limitada. Esta nova situação levou à necessidade de se desenvolver um novo tipo de contabilidade, que passou a ser conhecida como a Escola Ame-

ricana de Contabilidade.

No Brasil, a Escola Álvares Penteado deu início em 1902 à formação de contadores com base na contabilidade da escola européia. Entretanto, em 1946, logo após o término da Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos estavam em evidência devido à vitória dos aliados, o que corroborou para que entrasse uma série de produtos e serviços americanos no Brasil, inclusive a Escola Americana de Contabilidade, através da Escola de Administração da USP, e que ainda hoje predomina nas faculdades brasileiras (MARION, 1998).

5.1 - A Contabilidade Propriamente Dita

A contabilidade fornece uma série de relatórios que ajudam nas tomadas de decisão até mesmo no dia-a-dia da vida pessoal. No âmbito de uma empresa, geralmente há que se decidir, por exemplo, sobre compras e aluguéis de máquinas, ou sobre contrair ou não uma dívida de longo prazo, assim como, há questões específicas a serem respondidas e que envolvem redução de custos, aumento da produção, etc.

A contabilidade é um grande instrumento de auxílio ao administrador quando este se defronta com situações em que precisa decidir rápida e eficientemente, pois através dela são coletados todos os dados econômicos, os quais são mensurados monetariamente, registrados e organizados em relatórios.

Observa-se com freqüência nos dias de hoje que várias empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Ouvem-se dos empresários críticas à carga tributária, aos encargos sociais, à falta de recursos, aos juros altos, etc. São fatores que, sem dúvida, contribuem para debi-

litar a empresa. Entretanto, quando se investiga detalhadamente a forma como está funcionando o empreendimento, é comum constatar-se que, muitas vezes, o nó da questão não está somente nos pontos críticos mencionados, mas também na má gerência, ou seja, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. Por fim, observa-se, nesses casos, uma contabilidade irreal, distorcida, em consequência de ter sido elaborada única e exclusivamente para atender as exigências fiscais (MARION, 1998).

5.2 - O Contador

As funções básicas de um Contador são coletar e registrar os dados econômicos e financeiros da empresa e, a partir deles, produzir relatórios que deverão ser entregues aos usuários que irão utilizá-los nas tomadas de decisão.

5.2.1 - Os princípios básicos da contabilidade

Os resultados da contabilidade deverão estar de acordo com oito princípios básicos, os quais serão apresentados a seguir:

- **Entidade Contábil** - pode ser representada por um indivíduo, uma empresa ou grupo de empresas, isto é, toda a atividade produtiva e/ou comercial que estabelece relação monetária, portanto, passível de ser contabilizada, independentemente da sua regularização jurídica.
- **Continuidade** - pressupõe algo em andamento, que não será interrompido, a não ser em caso de liquidação.
- **Denominador Comum Monetário** - homogeneiza e agrega diferentes itens suscetíveis de avaliação monetária em um denominador monetário comum.
- **Objetividade** - descarta as avaliações subjetivas do contador; sempre que possível, os registros contábeis deverão ter suporte em documentação gerada na transação.
- **Custo Original (Histórico) como base de valor**, isto é, os eventos contábeis deverão ser incorporados pelo seu valor histórico.
- **Consistência** - vem a ser o esforço para que os critérios utilizados inicialmente permaneçam, pois assim propiciarão ao usuário a possibilidade de comparar os relatórios contábeis de diversos períodos (anos). Acrescente-se ainda que a

uniformização dos relatórios permitirá a comparação entre diversas empresas, mesmo que sejam de atividades diferentes.

- **Materialidade**, isto é, o contador não deve dar tratamento rígido às coisas triviais, ou insignificantes, que poderão trazer benefícios, mas provavelmente não justifiquem o custo do trabalho. O bom senso deve prevalecer no estabelecimento daquilo que é relevante e trará utilidade para os usuários da contabilidade.
- **Conservadorismo**, aqui entendido como uma atitude de precaução, para que não prevaleça uma imagem de otimismo em situações que poderão se reverter com o passar do tempo (MARION, 1998).

5.2.2 - As demonstrações financeiras

A Escola Americana de Contabilidade desenvolveu um padrão de apresentação dos resultados obtidos constituído por quatro demonstrações financeiras: o balanço patrimonial, a demonstração de resultado do exercício (antigo **lucros e perdas**), a demonstração de lucros ou prejuízos acumulados e a demonstração da origem e aplicação dos recursos.

Dentre as quatro demonstrações financeiras que formam o produto da contabilidade destacam-se o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício.

O balanço é realizado sempre no final de cada ano - por isso é tão comum nessa época as portas cerradas das lojas do comércio com a placa "fechado para balanço". Trata-se daquele momento em que se paralisa a empresa com a finalidade de se contar tudo o que ela possui: estoque, ativos, passivos, etc. Traçando um paralelo, é como comparar uma fotografia atual da empresa com outras tiradas em anos anteriores, e assim conhecer as mudanças que têm ocorrido e avaliar a tendência da "saúde" desta empresa, ou seja, se a situação está melhor ou pior. Enfim, o balanço capta um momento da empresa, por isso mostra uma visão estática, que geralmente é realizada uma vez por ano.

A demonstração do resultado do exercício mostra o que aconteceu com a empresa durante o último ano de atividades comerciais, ou último exercício. Enfoca justamente o que ocorre entre dois balanços, através de uma perspectiva da dinâmica da empresa, isto é, quanto foi vendi-

do, quanto foi gasto no ano, possibilitando desta forma concluir se a empresa teve lucro ou perda no último ano analisado.

Por sua vez, a demonstração do resultado de lucros e perdas acumulados mostra o histórico dos resultados de vários anos, em que aparece o estoque de lucros ou prejuízos, isto é, quanto a empresa tem de lucro ou prejuízo acumulado em sua história de vida.

A outra demonstração, denominada "origem e aplicação dos recursos", como o próprio nome diz se refere à origem ou à aplicação dos recursos que a empresa utilizou durante o ano e sua importância aumenta quando esta empresa efetivamente captou ou vem captando recursos de terceiros para sua alavancagem financeira.

Como pode-se observar, a análise da variação da riqueza a partir da contabilidade americana exige a aplicação de um instrumental complexo e, para se ter uma noção mais detalhada do que isso significa, são apresentados a seguir o exemplo de um balanço patrimonial e os respectivos índices utilizados por esta metodologia de trabalho (MARION, 1998).

5.2.3 - Análise de balanço (em R\$)

- O ativo

O balanço utiliza uma série de conceitos que são próprios da contabilidade - caso do ativo, que pode variar de circulante até permanente, com algumas categorias intermediárias.

Os ativos referem-se aos direitos adquiridos pela empresa, que do ponto de vista financeiro podem ser aqueles que apresentam liquidez imediata, como o próprio dinheiro em caixa, e as aplicações de curto prazo.

Outra categoria de ativos diz respeito àqueles que ainda exigem algum esforço de venda para serem transformados em dinheiro, como as mercadorias em estoques, por isso são denominados de realizáveis a curto prazo.

Finalmente, os ativos permanentes são representados pelos imóveis e móveis da empresa, ou seja, são aqueles bens fixos que a empresa necessita para poder operar, podendo até ser

vendidos, mas que não fazem parte dos produtos produzidos para venda, mas da infra-estrutura física da empresa.

- O passivo

Refere-se aos deveres da empresa, isto é, às dívidas contraídas, as quais são classificadas segundo a data de seu vencimento. As dívidas que vencem no curto prazo, ou seja, dentro do exercício que está sendo analisado, como fornecedores, impostos e salários, são consideradas passivos de curto prazo. Já aquela dívida que irá vencer no próximo exercício é denominada exigível de longo prazo; como, por exemplo, os financiamentos a longo prazo.

A diferença entre o ativo total e o passivo total, isto é, entre os direitos e deveres, forma o patrimônio líquido.

Na tabela 2 será apresentada a título de exemplo uma forma usual de apresentação dos resultados de um balanço patrimonial.

A partir das demonstrações financeiras podem ser calculados pelo menos dezesseis índices visando a avaliação do desempenho econômico da empresa (MARION, 1998).

1 - Índice de Liquidez Corrente (ILC) - refere-se à capacidade de pagamento da empresa no curto prazo; no exemplo abaixo significa que a empresa possuía apenas R\$0,89 para cada R\$1,00 que estava devendo no dia em que foi realizado o balanço.

$$ILC = AC/PC = 0,89$$

2 - Índice de Liquidez Seca (ILS) - refere-se à capacidade de pagamento no curto prazo, igual à anterior, porém sem considerar os estoques. Significa que a empresa possui apenas R\$0,79 para cada R\$1,00 que está devendo.

$$ILS = (AC - EST)/PC = 0,79$$

3 - Índice de Liquidez Geral (ILG) - refere-se à capacidade de pagamento da empresa, igual ao índice de liquidez corrente, porém acrescenta os direitos e deveres no longo prazo, isto é, aqueles que ainda permanecerão nos exercícios seguintes. Significa que a empresa possui apenas R\$0,20 para cada R\$1,00 que está devendo, incluindo o longo prazo.

$$ILG = (AC + RPL)/(PC + ELP) = 0,20$$

TABELA 2 - Balanço Patrimonial

(em R\$)	
Ativo	381.395,49
Ativo circulante (AC)	25.471,18
Ativo disponível	427,27
Bancos c/ movimento	1.776,82
Aplicações - liquidez imediata	18.423,69
Valores a receber	8.397,04
Ativo realizável a curto prazo (ARCP)	40.385,99
Valores a receber - cooperados	37.402,92
Estoques	2.983,07
Ativo realizável a longo prazo (ARLP)	32.509,12
Valores a receber - cooperados	32.509,12
Ativo permanente (AP)	272.747,44
Investimentos	163,47
Imobilizado	272.583,97
Resultados de períodos futuros (RPF)	10.281,76
Juros/atualizações monetárias	10.281,76
Total do ativo	381.395,49
Passivo	381.395,49
Passivo circulante (PC)	28.566,74
Obrigações com fornecedores	6.976,01
Obrigações c/ instituições financeiras	13.617,10
Obrigações c/ associados desistentes	7.202,26
Obrigações tributárias	32,01
Cheques a compensar	739,36
Passivo exigível a longo prazo (ELP)	293.116,40
Financiamentos a longo prazo	293.116,40
Patrimônio líquido (PL)	59.712,35
Capital social	1.946,22
Reservas e fundos	11.133,81
Outras reservas	44.983,62
Resultado do exercício	1.648,70
Total do passivo	381.395,49

Legenda

AC = ativo circulante

PC = passivo circulante

EST = estoque

RPL = realizável a longo prazo

CP = capital de terceiros

DISP = disponível

PL = patrimônio líquido

CT = capital de terceiros

AP = ativo permanente

ELP = exigível a longo prazo

V = vendas

DRM = duplicatas a receber média

C = compras

FM = fornecedor médio

Nº ações = número

de ações do capital social

EM = estoque médio

CV = custo de vendas

LL = lucro líquido

AM = ativo médio

PLM = patrimônio líquido médio

Fonte: Dados da pesquisa.

4 - Índice de Liquidez Imediata (ILI) - é igual, também, ao índice de liquidez corrente, porém no seu cálculo é considerado apenas o dinheiro que a empresa possui no momento do balanço, entendendo-se como aquele que pode ser imediatamente disponibilizado para pagar as dívidas a curto prazo. Significa que a empresa possui apenas R\$0,60 para cada R\$1,00 que está devendo, incluindo o longo prazo.

$$ILI = \text{disp/pc} = 0,60$$

5 - Índice de Participação do Capital de Terceiros (IPCT) - indica quanto a empresa tomou emprestado em relação aos seus recursos totais. No exemplo, significa que a participação de capital de terceiros é de R\$0,84 para cada R\$1,00 dos recursos totais da empresa.

$$IPCT = \text{ct}/(\text{ct+pl}) = 0,84$$

6 - Índice de Garantia ao Capital de Terceiros (IGCT) - indica quanto há de capital próprio para garantir o capital de terceiros e, no

caso do exemplo, mostra que a empresa possui apenas R\$0,19 como garantia para cada R\$1,00 que deve a terceiros.

$$\text{IGCT} = \text{pl}/\text{ct} = 0,19$$

7 - Índice da Composição do Endividamento (ICE) - indica quanto do capital de terceiros vence a curto prazo.

$$\text{ICE} = \text{pc}/\text{ct} = 0,09$$

8 - Índice de Imobilização (II) - indica quanto imobilizou do patrimônio líquido.

$$\text{II} = \text{ap}/\text{pl} = 4,57$$

9 - Índice do Prazo Médio do Recebimento das Vendas (IPMRV) - indica quantos dias, em média, a empresa espera para receber suas vendas.

$$\text{IPMRV} = (\text{drm} \times 360)/\text{v}$$

10 - Índice do Prazo Médio do Pagamento das Compras (IPMPC) - indica quantos dias, em média, a empresa demora para pagar suas compras.

$$\text{IPMPC} = (\text{fm} \times 360)/\text{c}$$

11 - Índice do Prazo Médio de Renovação de Estoques (IPMRE) - indica quantos dias, em média, a empresa leva para vender seu estoque.

$$\text{IPMRE} = (\text{em} \times 360)/\text{cv}$$

12 - Índice da Taxa de Retorno sobre Investimentos (ITRI) - indica o poder de ganho da empresa, isto é, qual é a taxa de retorno que vai ser obtida com o investimento a ser realizado, geralmente esta taxa é calculada antes da realização do investimento e serve para saber se vale a pena investir ou não na atividade produtiva que está sendo analisada. No caso do exemplo, mostra que a taxa de retorno no ano analisado foi de 0,51% sobre o valor dos direitos que a empresa adquiriu na forma de ativos.

$$\text{ITRI} = \text{II}/\text{am} = 0,51\%$$

13 - Índice da Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ITRPL) - indica a rentabilidade do ponto de vista dos empresários e, no caso do exemplo, mostra que a taxa de retorno no ano analisado foi de 3,23% sobre o valor do patrimônio líquido da empresa.

$$\text{ITRPL} = \text{II}/\text{plm} = 3,23\%$$

14 - Índice da Margem de Lucro sobre as Vendas (IMLV) - indica o lucro para cada artigo vendido.

$$\text{IMLV} = \text{II}/\text{v} = 1,45\%$$

15 - Índice do Giro do Ativo (IGA) - indica quantas vezes a empresa gira seu ativo no período.

do.

$$\text{IGA} = \text{II}/\text{am} = 0,01$$

16 - Índice do Valor Patrimonial da Ação (IVPA) - indica a tendência de capitalização da empresa. É útil para se comparar ao valor de mercado da ação.

$$\text{IVPA} = \text{pl}/\text{no. de ações}$$

No Brasil, observa-se que, em termos gerais, a Escola Americana de Contabilidade foi adotada também do ponto de vista fiscal. Entretanto, essa contabilidade é bastante trabalhosa, e não poderia ser de outra forma, pois foi desenvolvida para dar conta de uma situação em que as empresas estavam crescendo e se tornando cada vez mais complexas. Assim, as empresas, tendendo a sociedades anônimas para executarem os serviços de contabilidade, criaram departamentos com essa função específica, em que geralmente trabalham muitas pessoas. Portanto, fica praticamente impossível realizar uma boa contabilidade se não houver um grau avançado de organização, que permita uma divisão do trabalho com pessoas para desenvolver as atividades de contabilidade.

Esta situação é bastante difícil de ser encontrada no âmbito da agricultura familiar, em especial nos assentamentos, pois estes agricultores, regra geral com a ajuda de suas famílias, cuidam de todas as tarefas da produção, o que complica sobremaneira o desenvolvimento de uma contabilidade nos moldes que são preconizados pela escola americana - e ainda há o agravante das exigências fiscais no Brasil.

5.2.4 - O ACANT - uma nova metodologia para avaliação da variação da riqueza

No Brasil, após a Segunda Guerra Mundial até os dias de hoje, houve uma grande mudança na forma de se produzir na agricultura, quando basicamente se observou a adoção de uma série de insumos ditos modernos que surgiram no pacote da Revolução Verde.

Em decorrência desta nova forma de produzir, análises de qualquer atividade da produção agrícola moderna mostram que a maior parcela dos custos refere-se às despesas realizadas junto a empresas que atuam em mercados oligopolizados e ao setor financeiro.

Para tornar bem clara esta característica, será apresentado o exemplo do custo opera-

cional do milho, produzido pelo Instituto de Economia Agrícola (IEA), sendo essa cultura bastante expressiva em todo território brasileiro, o que dá uma idéia de sua abrangência.

Assim, as despesas com material consumido, somadas aos gastos com máquinas e implementos - produtos oriundos na sua maioria de multinacionais -, perfazem 76% do custo operacional total. Ou seja, 3/4 do custo pode ser controlado com apenas duas contas, uma de material consumido e outra de máquinas e implementos.

Quanto às máquinas, têm-se o trator de 77cv e a colheitadeira automotriz. Os implementos são: arado de 3 discos, grade de 28 discos de 18", distribuidor de calcário, plantadeira/adubadeira de 4 linhas, cultivador/adubador, cultivador de 9 enxadas, pulverizador tratorizado de 400 litros e carreta com freios de 3 toneladas.

O material consumido compreende o calcário dolomítico, o adubo 04-20-20 mais zinco, adubo sulfato de amônio, mirex S, primextra SC, lorsban e semente de milho.

Cabe ressaltar que a depreciação das máquinas e equipamentos, única despesa que não implica a saída de dinheiro do caixa, é de apenas 8% do custo operacional total.

A mão-de-obra utilizada refere-se à comum e a do tratorista.

Ao ser aplicada a nova metodologia, e em função do que foi exposto até o momento, optou-se primeiramente pela **ênfase no caixa**, pois esta possibilita ao agricultor que ele se aproprie dos principais itens do custo a partir do caixa da empresa. No exemplo do milho, se for subtraída a depreciação - única despesa que não saiu do caixa - obtém-se uma diferença de 92% que saiu do caixa, ou seja, através do caixa praticamente se controlará tudo. Este aspecto permite que se adote o caixa como uma forma bastante simples para se operar o sistema, tornando a tarefa de controle ao alcance do agricultor, e isso a um custo de tempo e dinheiro extremamente baixo.

Mesmo simplificando, o sistema permite detectar os principais problemas que desestabilizam a atividade agrícola no curto prazo, possibilita também praticar o planejamento, acompanhamento e o controle das entradas e saídas de caixa das atividades agrícolas.

Além disso, permite praticar noções de administração estratégica aplicada ao negócio

agrícola, isto é, pensar em soluções para os problemas que se apresentam como falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado que se destinava a absorvê-los, através de uma análise racional das oportunidades oferecidas.

5.2.5 - Operando o ACANT

Para simplificar o trabalho do assentado foi desenvolvido o ACANT, o *software* onde o agricultor lança todas as suas entradas e saídas de caixa e ele cuida de construir os relatórios que serão utilizados para a gestão da empresa.

Entretanto, antes de se iniciar o uso do *software* é preciso construir um plano de contas que represente as atividades em que o agricultor está envolvido.

Já há algum tempo, a Confederação Nacional das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB), na aplicação da gestão financeira, utilizando o ACANT, desenvolveu um plano constituído por quatro contas, que são:

- 1 - Produtos e Serviços** - esta conta deve ser de entrada e saída de dinheiro no caixa. A entrada é decorrente das vendas de produtos, como arroz, feijão, milho, etc; ou de serviços prestados, como o aluguel de máquinas. A saída de dinheiro do caixa é consequência de gastos com adubos, sementes, óleo diesel, etc., utilizados, por exemplo, na produção do milho.
- 2 - Movimentação Financeira** - é uma conta de saída e de entrada de caixa. É de entrada quando o agricultor recebe o dinheiro que pediu emprestado para custeio ou investimento, e de saída quando o agricultor paga uma parcela desse empréstimo contraído anteriormente.
- 3 - Investimento em Capital Fixo** - é uma conta somente de saída de caixa, em que são lançados os pagamentos decorrentes da compra de uma máquina ou construção de benfeitorias.
- 4 - Relação da Cooperativa com o Associado** - essa é uma conta que só existe quando se tratar de cooperativa, e nesse caso pode ser de entrada e de saída de caixa. É de entrada quando o cooperado efetua algum pagamento à cooperativa, e de saída quando acontece o contrário, isto é, a cooperativa paga para o assentado.

Para o sucesso da contabilidade, necessita-se de cuidadoso acompanhamento das saídas de caixa ocorridas durante o processo de produção, bem como da entrada, que geralmente ocorre no final.

As anotações devem ser realizadas em regime de caixa, isto é, ocorre o lançamento no livro caixa com a data do dia em que se efetuou o pagamento ou recebimento, e segundo o tipo de conta a que pertence.

5.2.6 - Dados complementares

Para completar a tarefa de coleta dos dados, pode-se acrescentar uma ficha cadastral por família, o plano de produção, inventário de benfeitorias, máquinas e equipamentos, e uma ficha sobre o estoque de dívidas que o assentado possui.

Salienta-se que é comum na agropecuária existir uma parcela da produção destinada ao autoconsumo. Sugere-se, portanto, a anotação das quantidades físicas consumidas para que se possa avaliar a sua participação na produção total, nem que seja só em termos físicos.

De posse de todas as informações é possível, à semelhança dos índices gerados pela contabilidade americana, criar os próprios índices, que darão noções sobre a variação da renda do assentado por atividade produtiva.

Segundo MARION (1998), "*os índices são relações que se estabelecem entre duas grandezas, facilitam sensivelmente o trabalho do analista, uma vez que a apreciação de certas relações ou percentuais é mais significativa (relevante) que a observação do montante, por si só.*"

Como neste trabalho a idéia é obter índices que representem as famílias do ponto de vista econômico-financeiro, pode-se utilizar como procedimento básico a construção da relação das famílias com os quatro tipos de contas padrão, que são: produtos e serviços, movimentação financeira, investimento em capital fixo e relação da cooperativa com a família, gerando, dessa maneira, uma representação sobre o desempenho das famílias, que inclusive permita avaliar a tendência das mesmas.

Então, os índices poderiam ser classificados em:

- Índices de produtos e serviços por família;
- Índices de movimentação financeira por família;
- Índices de investimento de capital fixo por família; e
- Índices de relação da cooperativa com a família.

Para efeito de cálculo, em todos eles poderiam ser tratados os montantes de entradas e saídas, bem como os saldos de caixa, sempre divididos pelas famílias que constituem as cooperativas, obtendo-se, assim, 12 índices financeiros.

- Índices de produtos e serviços por família:
 - saldo de caixa por produto/serviço por família;
 - entrada de caixa por produto/serviço por família; e
 - saída de caixa por produto/serviço por família.
- Índices de movimentação financeira por família:
 - saldo de caixa financeiro por família;
 - entrada de caixa financeiro por família; e
 - saída de caixa financeiro por família.
- Índices de investimento de capital fixo por família:
 - saída de caixa com capital fixo por família.
- Índices de relação da cooperativa com a família:
 - saldo de caixa por família;
 - entrada de caixa por família; e
 - saída de caixa por família.

5.2.7 - Outros índices

Também em decorrência da ficha cadastral, do plano de produção, do inventário de benfeitorias, máquinas e equipamentos, e do estoque de dívida, pode-se construir outros índices, destacando-se os índices físicos, agrupados em índices de trabalho, da terra e da superfície agrícola útil.

6 - A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA EM QUATRO COOPERATIVAS DURANTE TRÊS SAFRAS

Esta nova metodologia de trabalho, visando avaliar a variação de riqueza dos agricultores familiares, foi desenvolvida e aplicada nos setores agrícola e não agrícola. Para efeito deste artigo, o objetivo é mostrar o cumprimento de uma agenda mínima, entendendo-se como um primeiro passo no sentido de paulatinamente implantar essa tecnologia, que a seguir será apre-

sentada através dos resultados decorrentes desta nova forma de gestão do negócio agrícola, em quatro cooperativas, as quais foram acompanhadas nas safras agrícolas de 1996/97, 1997/98 e 1998/99. A fim de preservar o anonimato das cooperativas, estas serão denominadas de Cooperativa I, Cooperativa II, Cooperativa III e Cooperativa IV.

A Cooperativa I é formada por 51 sócios, onde residem 40 famílias, e a área total é de aproximadamente 680 hectares. As atividades desenvolvidas na cooperativa geram produtos para serem vendidos no mercado, e os principais são: suínos, aves de corte, ovos, bovinos de corte, leite, queijo, terneiros, mel, arroz convencional e pré-germinado, melão, horta e pepino.

A Cooperativa II é formada por 28 sócios, nela residem 14 famílias, e a área total se aproxima dos 98 hectares. As atividades desenvolvidas também geram produtos que são vendidos no mercado, sendo, no caso da atividade de abate de animais, os mais diferentes cortes de carne, e, no dos industrializados, vários tipos de embutidos, além dos defumados e miúdos. Em relação à atividade leiteira, os produtos obtidos para venda são: leite, terneiros e novilhas. Na lavoura, os produtos são: soja, feijão, guandu e milho. Na horta, a beterraba, cenoura, couve-flor, repolho, cebola, alface, chicória, cominho e outros temperos.

A Cooperativa III é formada por 37 sócios, residindo 37 famílias, e a área total é de aproximadamente 629 hectares. As atividades desenvolvidas na cooperativa geram produtos voltados para o mercado, e os principais são: suínos, aves de corte, ovos, bovinos de corte, leite, cavalos, verduras, mandioca, banana, derivados de cana, erva-mate, laranja, guandu, café e feijão.

A Cooperativa IV é formada por 120 sócios, nela residem 60 famílias, e a área total se aproxima dos 1.020 hectares. As atividades desenvolvidas na cooperativa geram vários produtos, e os principais, também voltados para o mercado, são: feijão, milho, leite, suínos, aves de corte, peixe, gado de corte, erva-mate, mudas diversas, frutos diversos e fumo.

As quatro cooperativas utilizam-se de crédito para custeio e investimento e possuem benfeitorias, veículos, máquinas e equipamentos. Muitas vezes recebem receitas advindas da prestação de serviços, seja pelo transporte de merca-

dorias ou pessoas, seja ainda pela prestação de serviços através da operação com máquinas e equipamentos em lavouras dos próprios cooperados, ou mesmo para não cooperados. Todas as famílias possuem casa própria e têm algum tipo de acesso à educação e saúde.

Inicialmente, a necessidade de se buscar um novo método decorreu das dificuldades encontradas na implantação da contabilidade clássica, programa que já estava em andamento há vários anos sem obter bons resultados.

Os principais problemas diagnosticados em relação ao programa de contabilidade residiam na dificuldade do cooperado em entender a terminologia aplicada, o que redundava numa certa distância entre a contabilidade e a produção. Isso levou ao não aproveitamento das informações geradas pelos cooperados no sentido de subsidiar as decisões gerenciais ligadas ao dia-a-dia da cooperativa, ficando o material criado pela contabilidade voltado mais para atender os aspectos fiscais e tributários exigidos por lei. Geralmente, os relatórios apresentados referiam-se a dois ou três meses passados, nunca tratando do mês em andamento. O balanço apresentado em abril ou maio de determinado ano tinha como referência o ano anterior, o que significava uma visão apenas do que já havia acontecido, ou seja, sobre fatos ocorridos há um certo tempo, além do que era hábito se usar o ano gregoriano, isto é, de janeiro a dezembro, e não o ano agrícola, que vai de julho de um ano até junho do ano seguinte.

Estas foram as principais razões que fizeram com que as quatro cooperativas buscassem novas formas de desenvolvimento da administração do seu negócio.

6.1 - A Aplicação do Método de Organização do Negócio Agrícola Propriamente Dito

6.1.1 - Primeiro passo

A princípio como *"...as pessoas e a organização provavelmente estão mais preocupadas em trabalhar do que produzir resultados"* (CHIAVENATO, 1998) é que se iniciou esse novo processo em que ocorreu um encontro com os cooperados, e construído um plano de contas em que foram dados nomes às contas de entrada e saída de caixa segundo a estrutura citada anteriormente: nomearam-se os produtos e serviços

existentes na cooperativa, salientando-se que os nomes dados seriam aqueles utilizados correntemente no dia-a-dia. Para exemplificar este aspecto, que permite criar uma forma de representação para cada situação específica, ou seja, para cada local, vale observar que a Cooperativa I resolveu diferenciar o arroz convencional do pré-germinado.

Saliente-se que a estrutura é comum a todas as cooperativas em todos os lugares: produtos e serviços, investimento em capital fixo, movimentação financeira e relação da cooperativa com o cooperado. Dentro de cada uma dessas categorias, os nomes das contas são personalizados, ou seja, o investimento em capital será denominado conforme o tipo de investimento que irá ocorrer na prática, como a construção de um galpão de frangos, a aquisição de trator, etc.

Já a categoria **movimentação financeira** receberá contas com nomes que irão representar a fonte de crédito ou do banco com o qual a cooperativa mantém relação financeira, como, por exemplo, PRONAF, BNDES, etc.

Finalmente, a **categoria relação da cooperativa com o cooperado** poderá ser nomeada, por exemplo, com o próprio nome do cooperado.

O importante é que uma vez explicado o conceito, será o próprio cooperado quem construirá o plano de contas através da colocação dos nomes que melhor representarem as entradas e saídas do caixa de sua cooperativa.

6.1.2 - Segundo passo

Uma vez construído o Plano de Contas, começa o processo de planejamento do ano agrícola que está iniciando. Esta nova etapa tem como período ideal para sua construção o mês de julho, pois é nesse momento que são planejadas as atividades produtivas a serem desenvolvidas. No plano de contas, já esboçado, serão lançadas todas as entradas e saídas de caixa decorrentes das atividades que serão realizadas no ano.

Como cada produto, ou grupo de produtos, tem seu próprio grupo de trabalho, por exemplo, cereais, leite, granja, etc., fica mais fácil desenvolver estas atividades nos grupos de trabalho. Concluído o processo de planejamento nestes grupos de trabalho, em que uma parte

importante do resultado deste esforço de planejamento são as entradas e saídas de caixa projetadas para cada produto, tem-se uma noção quantificada do que ocorrerá ao longo do ano agrícola em andamento.

Essas informações recebidas em conjunto comporão o material que possibilitará aos cooperados a deliberação democrática sobre o que será executado e o que não deverá ser levado adiante. Uma vez tomadas as decisões, o material produzido é firmado como o plano de produção do ano agrícola que se inicia e, portanto, como novo contrato de produção entre os cooperados, em que os valores de entrada e saída de caixa tornam-se as metas ou objetivos a serem alcançados.

Aqui, a base teórica é a administração por objetivos, em que segundo CHIAVENATO (1998) *"...se um objetivo não pode ser medido, seus resultados não podem ser conhecidos e se um objetivo não pode ser controlado, o ato de atingi-lo não pode ser avaliado. É exatamente a mensuração e o controle que causam as maiores dificuldades de implantação da Administração por Objetivos, pois se não puder ser medido o resultado, é melhor esquecer o assunto"*.

Uma vez conhecidos e quantificados os objetivos, a execução do plano tem sua base nos próprios grupos de trabalho especializados por produtos ou grupos de trabalho. Dessa maneira, democratiza-se a decisão e profissionaliza-se a gestão.

6.1.3 - Terceiro passo

Neste ponto, é hora de se fazer uso do sistema computadorizado ACANT, que facilitará sobremaneira todas as tarefas. Inicialmente, digita-se o plano de contas e depois lançam-se os valores projetados mês a mês de entrada e saída de caixa, que se constituem nas metas a serem alcançadas.

A seguir, escolhe-se uma conta bancária da cooperativa para ser utilizada junto ao sistema informatizado e lança-se o saldo inicial desta cooperativa no ACANT. Esse aspecto é fundamental, pois daí em diante o saldo virtual contabilizado pelo computador deverá coincidir com o saldo real na conta corrente do banco, o que garantirá uma equalização entre o saldo virtual e o real.

6.1.4 - Quarto passo

Segundo KOTLER (1998) "...mesmo os melhores planos estão sujeitos aos caprichos da natureza e dos homens. Portanto, não é suficiente desenvolver planos. Os planos não se cumprem por si só. É necessário tomar providências para acompanhar os resultados dos esforços da Cooperativa e fazer ajustes quando parecerem justificados. O planejamento deve ser igualado pelo controle".

Por isso, o acompanhamento e o controle do processo se darão em uma periodicidade mensal, quando sempre se comparará o realizado com o projetado através de um relatório que o sistema oferece, em que é calculado o quanto da meta foi percentualmente atingida ou não. Isso permitirá a rápida detecção do que fugiu dos objetivos iniciais, promovendo não só uma avaliação das razões que levaram a tais resultados, como também transparecendo as medidas necessárias para que os desvios sejam corrigidos a tempo de se evitar um custo mais alto ao caixa da cooperativa.

7 - OS RESULTADOS OBTIDOS PELAS COOPERATIVAS

7.1 - Os Lançamentos de Caixa

No caso da Cooperativa I, os resultados apresentados a seguir são decorrentes de aproximadamente 4.300 lançamentos no caixa; para a Cooperativa II foram quase 20.000 lançamentos no caixa, para a Cooperativa III em torno de 8.500 lançamentos e para a Cooperativa IV um pouco mais de 11.000 lançamentos. Por lançamento entende-se aqui um fato contábil que está associado a uma entrada ou saída de dinheiro do caixa da cooperativa. O número de lançamentos mostra a importância de se dar tratamento computadorizado a essas informações, pois seria impossível tratá-las manualmente.

7.2 - A Análise do Setor Produtivo

A análise do setor produtivo está calçada na visão que o sistema propicia sobre as entradas e saídas de caixa referentes aos produtos e serviços próprios da cooperativa e que são no-

meados na construção do plano de contas. Esses, por sua vez, constituem-se dentro da visão estratégica de aplicação do método no primeiro objetivo a ser alcançado, o qual é denominado de "agenda mínima", e que deverá ser cumprida pelo agricultor familiar.

Em outras palavras, o que se espera ao aplicar o método é que seja priorizada a obtenção das informações que permitirão a análise do setor produtivo a partir de sua capacidade de gerar caixa; depois, buscar-se-á alcançar outros objetivos importantes para se avançar no conhecimento sobre o negócio em que o agricultor familiar está inserido.

Nesse caso, não interessa saber outras informações em detrimento de um acompanhamento sistemático do caixa, pois o caixa tem função vital para a cooperativa e, caso deixe de funcionar, dada sua importância perante os outros indicadores, levará o negócio à falência.

7.3 - As Entradas e Saídas de Caixa - Evolução do Saldo de Caixa Produtivo

A Cooperativa I apresentou, durante os três anos agrícolas em que se implantou o novo método de planejamento, acompanhamento e controle, um contínuo crescimento de suas receitas, R\$202 mil, R\$276 mil e R\$351 mil; também de suas despesas, R\$159 mil, R\$179 mil e R\$208 mil; e sucessivos aumentos nos saldos, R\$42 mil, R\$96 mil e R\$142 mil. Observou-se que o crescimento da receita foi maior que a despesa, por isso o saldo se ampliou ao longo do período (Figura 1).

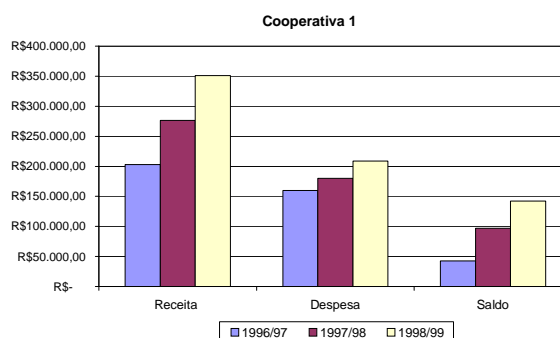


Figura 1 - Receita, Despesa e Saldo da Cooperativa 1, nos Anos de 1996/97, 1997/98 e 1998/99.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Cooperativa II também apresentou, durante os três anos agrícolas em que se implan-

tou o novo método de planejamento, acompanhamento e controle, um contínuo crescimento de suas receitas, R\$162 mil, R\$487 mil e R\$960 mil; de suas despesas, R\$200 mil, R\$458 mil e R\$842 mil; e saldos, -R\$37 mil, R\$29 mil e R\$118 mil. Observou-se que o crescimento da receita foi maior que a despesa, o que fez com que o saldo se ampliasse ao longo do período (Figura 2).

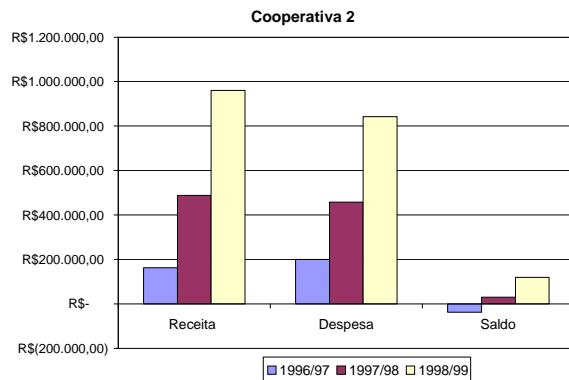


Figura 2 - Receita, Despesa e Saldo da Cooperativa 2, nos Anos de 1996/97, 1997/98 e 1998/99.
Fonte: Dados da pesquisa.

A Cooperativa III apresentou, durante os dois anos agrícolas em que se implantou o novo método de planejamento, acompanhamento e controle, contínuo crescimento de suas receitas, R\$208 mil e R\$248 mil; de suas despesas, R\$151 mil e R\$200 mil; e saldos, R\$56 mil e R\$48 mil. Observou-se que o crescimento da receita foi menor que o da despesa, daí o porquê de o saldo ter diminuído um pouco ao longo dos dois anos (Figura 3).

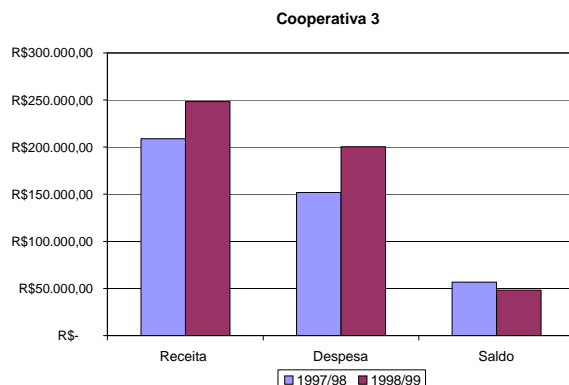


Figura 3 - Receita, Despesa e Saldo da Cooperativa 3, nos Anos de 1997/98 e 1998/99.
Fonte: Dados da pesquisa.

Também a Cooperativa IV apresentou, durante os três anos agrícolas em que se implantou o novo método de planejamento, acompanhamento e controle, contínuo crescimento de suas receitas, R\$209 mil, R\$388 mil e R\$412 mil; de suas despesas, R\$266 mil, R\$247 mil e R\$269 mil; e saldos, -R\$57 mil, R\$141 mil e R\$143 mil. Observou-se que o crescimento da receita foi maior que o da despesa, fazendo com que o saldo aumentasse ao longo dos três anos (Figura 4).

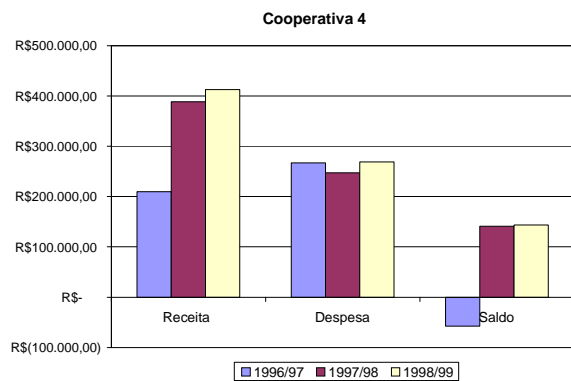


Figura 4 - Receita, Despesa e Saldo da Cooperativa 4, nos Anos de 1996/97, 1997/98 e 1998/99.
Fonte: Dados da pesquisa

7.4 - Faturamento Produtivo por Família

Como foi visto no tópico anterior, os números apresentaram uma visão de síntese de todo o negócio, e sua importância reside na sua utilidade em termos financeiros, pois a prioridade número um é a criação de um capital de giro que evite, ou minimize, o pagamento de despesas financeiras e, assim, garanta a liquidez da cooperativa.

Vale salientar que é fundamental que não se perca de vista a perspectiva social, principal objetivo a ser alcançado com a aplicação do presente método. Sobre este aspecto, cabe lembrar que a família do agricultor é a base de um tipo de agricultura que ao longo da história tem mostrado alta capacidade de se adaptar aos mais diferentes contextos. E como não poderia deixar de ser, aqui também verifica-se o mesmo resultado se for observada a evolução do faturamento produtivo por família (Figura 5).

Como foi possível observar, a Cooperativa I apresentou uma evolução do faturamento produtivo por família de pouco mais de R\$5 mil

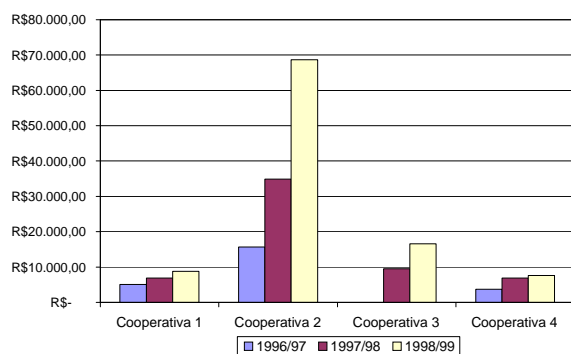


Figura 5 - Faturamento Produtivo por Família das Cooperativas 1, 2, 3 e 4, nos Anos de 1996/97, 1997/98 e 1998/99.

Fonte: Dados da pesquisa.

em 1996/97, para quase R\$7 mil em 1997/98 e R\$9 mil em 1998/99.

A Cooperativa II obteve aproximadamente R\$16 mil em 1996/97, passando para perto de R\$35 mil em 1997/98 e, finalmente, em 1998/99 faturou mais de R\$68 mil por família, apresentando o maior crescimento do período.

Já a Cooperativa III obteve valores próximos de R\$9,5 mil em 1997/98 e R\$16,5 mil em 1998/99, sendo que estes resultados são de apenas dois anos.

Finalmente, a Cooperativa IV apresentou faturamento de R\$3,7 mil em 1996/97, de quase R\$7 mil em 1997/98 e de R\$7,6 mil em 1998/99.

8 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho pôde-se observar que a aplicação da administração por objetivos em cooperativas agrícolas, utilizando-se o *software* ACANT, propiciou as condições para a geração de informações a partir do caixa que foi utilizado para o desenvolvimento da gestão do negócio, resultando numa melhora visível dos indicadores que representam as famílias que aí trabalham.

A substituição do instrumental clássico da contabilidade por um mais simples se baseou na necessidade de gerar uma informação que pudesse ser entendida com facilidade por todos os cooperados, propiciando a oportunidade de se democratizar as decisões sobre o que deve ser realizado pela cooperativa e, ao mesmo tempo, que criasse as condições mínimas para permitir a profissionalização da gestão do negócio.

Assim, esse conhecimento gerado ao longo dos três anos agrícolas em que se realizou esse acompanhamento das cooperativas mostrou quais produtos e serviços foram responsáveis pela maior geração de saldo caixa e, também, quais os que não conseguiram gerar saldo. A observação do caixa levou os cooperados a tomarem decisão em dois sentidos. O primeiro para eleger os principais produtos de origem animal e vegetal que permitem aumentar o saldo de caixa. Dentro de cada um desses dois grupos ainda se subdividiu os produtos de origem vegetal em folhosas (os vários tipos de alface, rúcula, agrião, couve-flor, etc.), caixaria (pepino, tomate, pimentão, etc.), cereais (arroz, feijão, etc.) e frutas. Desta maneira, chegou-se a uma menor diversificação dos produtos, que de fato estava muito ampla, centrando-se nos produtos que passaram a formar uma espécie de cesta básica local, no intuito de se garantir não só a subsistência como a venda de parte do que foi produzido - principalmente no mercado local e onde as perspectivas de preço fossem favoráveis à melhora do desempenho das cooperativas, como observado nos resultados obtidos.

O segundo sentido foi o da agro-industrialização que, através do processamento dos produtos, principalmente os de origem animal, buscou-se o aumento do saldo de caixa; acrescentou-se que foi esta estratégia adotada que propiciou o maior aumento do faturamento bruto por família. Entretanto, cabe salientar que nesse caso a cooperativa passou a comprar a produção primária (suínos e bovinos) de outros produtores, o que permitiu um crescimento bem mais acelerado, pois praticamente ela se afastou dos tempos de produção subordinados à natureza, e que sempre implicam uma dinâmica de crescimento mais reduzida quando comparada aos processos exclusivamente industriais.

Enfim, este trabalho tem uma função fundamental que é mostrar porque o cooperado deve deixar de dar importância apenas aquilo que é visível no seu trabalho de campo, caso de tratores, colhedoras, adubos, etc., e passe a valorizar a informação como um insumo fundamental à condução do processo produtivo - ainda mais em um tempo caracterizado pela denominada "Sociedade em Rede", na feliz definição de CASTELLS (1999). Este aspecto advém da necessidade de um reordenamento dos processos, bem como de sua condução nos dias de hoje. Ainda

na Segunda Revolução Industrial, aspectos como ganhos de escala eram fundamentais à garantia do crescimento dos empreendimentos, entretanto, com o advento da chamada Terceira Revolução Industrial, o tamanho passa a não significar mais a garantia de sucesso, pelo contrário, pode

ser antes uma estrutura física que impute mais custos à produção. Em outras palavras, o que importa atualmente não é o fato de um empreendimento ser grande, médio ou pequeno, mas sim se ele tem uma grande, média ou pequena estratégia.

LITERATURA CITADA

ANSOFF, Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998. 271p.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 617p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: MAKRON Books, 1998. V.1, 617p.

GOLDEBERG, Ray. Agribusiness deve crescer, diz Goldeberg. **O Estado de S. Paulo**, 9 dez. 1990. Caderno C5, p.16.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998. 514p.

A APLICAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS NA GESTÃO DO NEGÓCIO DE COOPERATIVAS DE ASSENTAMENTO RURAL NO BRASIL

RESUMO: *Este trabalho aborda o método de contabilidade americana e mostra as dificuldades de sua aplicação pelos agricultores familiares. Continuando, mostra um novo método, mais simples, que utiliza o fluxo de caixa da empresa e aplica a teoria de administração por objetivos. Finalmente, analisa os resultados econômicos obtidos por quatro cooperativas, durante três anos, em que foi aplicado o novo método. Destaca-se que as cooperativas analisadas estão instaladas em terras que foram distribuídas pela reforma agrária no Brasil.*

Palavras-chaves: *reforma agrária, administração por objetivos, cooperativa agrícola.*

APPLYING MANAGEMENT BY OBJECTIVES IN THE MANAGEMENT THE BUSINESS OF RURAL SETTLEMENT COOPERATIVES IN BRAZIL

ABSTRACT: *By approaching the American method of accounting, this work shows the difficulties of its application by family farmers. Then it shows a new, simpler method that uses the company cash flow and applies the management by objectives theory. Finally, it analyzes the economic results obtained by four cooperatives in which the new method was applied for a three-year period. It is noteworthy that these cooperatives are located in lands distributed by the agrarian reform in Brazil.*

Key-words: *agrarian reform, management by objectives, agricultural cooperative.*

Recebido em 31/05/2000. Liberado para publicação em 16/06/2000.