

Sustentabilidade: o desafio de equilibrar aspectos sociais, ambientais e econômicos



RELATÓRIO INTEGRADO, A BUSCA PELA CONTABILIZAÇÃO SOCIOAMBIENTAL

José Rezende¹
Carlos Rossin²

Estamos entrando em uma nova era no que se refere ao posicionamento das empresas com relação à sustentabilidade. A visão cartesiana que, por dezenas, centenas e milhares de anos, preponderou na forma objetiva de sintetizar e modelar as relações entre a economia, a sociedade e o meio ambiente demonstra ser limitada, pois suas conclusões e teorias pouco garantem a manutenção de nossas riquezas naturais e, conseqüentemente, a sustentabilidade de nosso planeta. Vejamos o PIB, ou Produto Interno Bruto, um dos principais indicadores do crescimento de um país. A equação do PIB não incorpora as relações dos impactos ambientais e dos recursos naturais com as de produção. Por exemplo, no caso de um desastre ambiental, o PIB, em vez de baixar, aumenta, pois a remediação ambiental gera diversas atividades econômicas que o PIB interpreta como positivas, ou seja, poluímos e crescemos.

O mundo é um grande sistema, composto de subsistemas ou ecossistemas que têm relações sistêmicas e ciclos naturais, os quais, por sua vez, podem ser considerados serviços prestados para a sociedade sem ônus algum. Por exemplo, as florestas têm um papel fundamental na preservação de nossos recursos hídricos, garantindo a proteção do solo necessária para absorver as chuvas e, assim, manter a regeneração de nossas bacias hidrográficas. Apesar de recebermos esse serviço, nós não o contabilizamos em nossas operações do dia a dia ou mesmo nas empresas. Muitas instituições têm demonstrado grande preocupação com o meio ambiente e vêm demonstrando suas ações por meio de seus relatórios. Entre os vários relatórios de sustentabilidade existentes, o Global Reporting Initiative (GRI) é o mais utilizado. O propósito desses relatórios é, por intermédio de seus indicadores, contabilizar os impactos positivos e negativos promovidos pelas operações de uma empresa. No entanto, podemos afirmar que estamos promovendo uma visão sistêmica e, portanto, no caminho correto da contabilização?

Apesar dos esforços das empresas em retratar seus impactos, pouco é apresentado sobre suas relações com o meio em que interagem, e talvez este seja o ponto de ruptura entre um relatório de sustentabilidade e um novo modelo de relato, conhecido como relatório integrado. Este último se refere à representação integrada do desempenho da empresa em ambos os resultados, financeiros e não financeiros. Contudo, existem dois grandes desafios a serem superados no processo de integração: identificar e mapear as relações do processo produtivo, levando em consideração o ciclo de vida do produto e os ecossistemas com os quais este interage, determinando, assim, os temas materiais e a capacidade de tangibilizar as externalidades, ou seja, valori-

zar os diversos capitais que uma empresa gera, utiliza e depois retorna ao meio ambiente.

A definição dos temas relevantes ou materiais é o ponto de partida para definir os aspectos que devem ser integrados. De acordo com o GRI, a materialidade é o limiar a partir do qual um tema ou indicador se torna suficientemente expressivo para ser relatado. São os temas que refletem os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização que podem influenciar de forma substancial as avaliações e decisões de suas partes interessadas ou *stakeholders*. Materialidade, em outras palavras, é o grau de relevância na determinação dos temas que podem interferir na sustentabilidade do setor ou da empresa.

Um dos maiores impactos ambientais provenientes da indústria cimenteira, por exemplo, é a emissão de gases de efeito estufa durante seu processo produtivo; portanto, as iniciativas para reduzir emissões apresentam grande relevância ou materialidade para o setor e devem, assim, ser um tema focal para essas empresas. Outro exemplo é o tema água para o setor de mineração. Cerca de 40% das empresas de mineração estão localizadas em regiões com estresse hídrico. O processo de mineração consome muita água, e, portanto, a escassez desse recurso natural aumentará o custo de produção. Muitas mineradoras estão investindo na preservação de mananciais mediante a recomposição das matas para garantir a preservação desse recurso tão precioso e fundamental que é a água.

A produção agrícola também tem significativo impacto, pois em grande parte é monocultura – uma vasta área é desenvolvida pelo plantio e cultivo de uma única espécie, como é o caso da produção de cana-de-açúcar e soja. Existem grandes movimentos ambientalistas que banem a monocultura em grande escala.

Organizações internacionais cada vez mais pressionam esses setores para defender interesses ambientais, como a preservação da biodiversidade e o empobrecimento do solo, ou mesmo outros interesses como barreiras comerciais voltadas para defender seus produtores locais. Para cada setor industrial existem temas socioambientais relevantes, pois as relações produtivas e os impactos são distintos para cada um. A identificação dos ecossistemas com os quais as empresas interagem é fundamental para determinar sua materialidade e garantir a adoção de práticas que preservem esses sistemas.

Outro grande desafio para a adoção de um relatório integrado é a capacidade de tangibilizar ou contabilizar as questões intangíveis que afetam as empresas, bem como de contabilizar os impactos ambientais, o capital intelectual, a marca e outras

atribuições essenciais para a valorização das companhias. No entanto, é preciso também considerar que muitas das questões de sustentabilidade dispõem de um ciclo de retorno de longo prazo, e isso dificulta ainda mais sua valorização. De acordo com Ernst Ligteringen, do GRI, “as empresas continuam com uma dificuldade de visualizar o longo prazo, não apenas para as questões socioambientais, mas também para as próprias questões operacionais do negócio”.

Primeiramente, é preciso determinar a unidade de medida a ser utilizada, pois, para permitir a comparabilidade, é preciso ter uma base única de medida, um denominador comum. Poderíamos então monetarizar tudo, ou seja, colocar uma cifra econômica para esses capitais? Seria um exercício extremamente complicado, porém, muitos especialistas afirmam que esta seria a única maneira de equacionar a complexa conta do equilíbrio da sustentabilidade. No entanto, não podemos esquecer que, na valorização dos ecossistemas, precisamos considerar o fato de que estes não são substituíveis, são sistemas finitos e indivisíveis. Dessa forma, metas e intervenções do Estado são indispensáveis na determinação dos limites de exploração que garantem

a regeneração desses sistemas. Estruturas de Cap&Trade têm sido muito discutidas entre governos, como é o caso das mudanças climáticas em que países buscam metas ou limites para as emissões. Cada ecossistema poderia ter seu limite de exploração predeterminado e cotas distribuídas entre as empresas e a sociedade que utilizam seus serviços.

Cada vez mais, as informações socioambientais tornam-se relevantes para a avaliação do desempenho econômico-financeiro das empresas. Portanto, a estruturação de um sistema que possibilite a captação e divulgação dessas informações se torna algo indispensável nas empresas. Esse sistema deve integrar as informações não financeiras com as financeiras e demonstrar o comprometimento e a capacidade da empresa em atender aos desafios presentes e futuros no âmbito socioambiental, tendo a materialidade ou relevância dos temas abordados em seus investimentos como o ponto crucial no desenvolvimento das ações e, posteriormente, da comunicação.

1. Sócio da PwC-Brasil e líder de agribusiness

2. Diretor da PwC-Brasil e especialista em Sustentabilidade

PLANEJAR A SUCESSÃO PARA A PERENIDADE DA EMPRESA

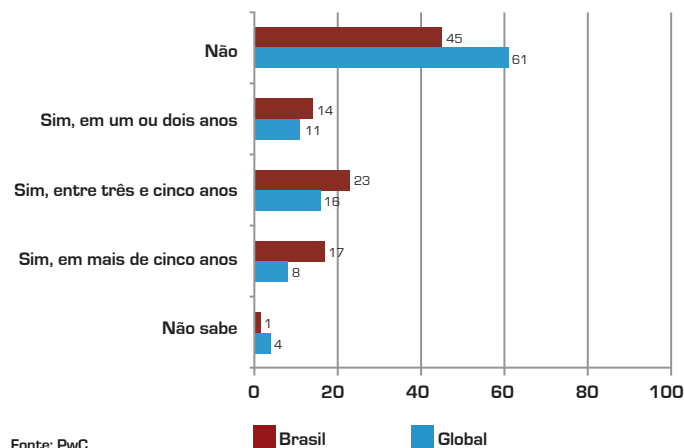
Ana Malvestio e Ricardo Varrichio*

Muito tem sido discutido sobre os benefícios da aplicação dos princípios da sustentabilidade para as empresas, especialmente nas dimensões da proteção, da gestão e do crescimento dos negócios. Contudo, em última análise, o maior benefício da adoção de sustentabilidade é trazer para as empresas o sucesso em longo prazo e, enfim, sua perenidade¹.

É exatamente nesse ponto que entra o planejamento de sucessão nas empresas, especialmente as familiares, as quais ainda dominam totalmente o cenário do agronegócio brasileiro. O tema ganha ainda maior relevância quando se constata que mais da metade das empresas familiares brasileiras admitem a possibilidade de modificação em seu quadro societário nos próximos cinco anos, conforme pesquisa realizada em 2010 pela PwC.

A sucessão em empresas familiares é crucial para aumentar a expectativa de vida de uma empresa e não tem por finalidade apenas a transferência da propriedade e do poder, mas, em última análise, também a modificação da cultura organizacional e a otimização dos processos e da saúde financeira da organização. É o que tem ocorrido nos movimentos de consolidação de empresas em diversos setores econômicos em que a recepção de parceiros estratégicos ou mesmo a aquisição parcial do legado por empresas multinacionais alteram substancialmente a cultura dos indivíduos remanescentes, criando novos padrões de comportamento e melhora no desempenho econômico da sociedade. Nos casos em que a sucessão ocorre pela morte dos

Você prevê mudanças na estrutura societária de sua empresa nos próximos cinco anos?



fundadores ou da segunda geração, a preparação para o inevitável é o grande diferenciador entre as empresas que passarão por esse momento sem grandes prejuízos e aquelas que enfrentarão verdadeiros terremotos em seus negócios.

Um processo de sucessão deve ter como pilares a implantação de um sistema de governança corporativa, alinhada às diretrizes estratégicas e à eficiente gestão empresarial, o que garantirá a integridade do processo decisório que tem por fim a perenidade

dos negócios. Os papéis dos indivíduos dessa relação devem ser muito bem definidos e conter os limites de sua alçada, de sorte que a estrutura de poder originada na governança não seja afetada negativamente, tampouco seja utilizada em benefício do próprio indivíduo em detrimento dos interesses da sociedade.

São comuns os exemplos em que conflitos familiares, às vezes de dimensões bíblicas, assumem o controle da empresa em face do conflito de interesses decorrente da confusão de papéis entre acionista, conselheiro, executivo e outros interessados nessa complexa relação. Os riscos também surgem em momentos de crises econômicas em que a geração de riqueza produzida deixa de ser suficiente para a manutenção dos desejos dos acionistas, quer seja no âmbito empresarial para financiar a expansão dos negócios, quer seja no âmbito pessoal na manutenção de seu sustento.

A sucessão precisa ter regras claras e transparentes, definidas em instrumentos jurídicos próprios dos quais é imprescindível que os acionistas e administradores participem ativamente da sua elaboração em conjunto com os assessores jurídicos, a fim de que sejam capturadas e difundidas a visão dos envolvidos e as peculiaridades do negócio sob a ótica dos valores da família e dos objetivos estratégicos da empresa.

Destaca-se entre os instrumentos mais utilizados para o planejamento da sucessão, a sucessão *inter vivos*, com doações para filhos/netos como antecipação da legítima, com cláusulas de usufruto, inalienabilidade, incomunicabilidade; acordos de acionistas; estatutos/contratos sociais atualizados e alinhados às melhores práticas de governança corporativa, além de outros, valendo-se destacar pela sua relevância a instituição de política de meritocracia e treinamento de sucessores, tudo acompanhado e direcionado pelo Conselho de Administração e, em alguns casos, pelo Conselho de Família no âmbito das *family offices*.

Todo processo de transferência patrimonial, *inter vivos* ou *causa mortis*, está rodeado de custos tributários que em muitos casos se apresentam bastante relevantes em face do patrimônio envolvido. Por esse motivo, o planejamento tributário também deve ser encarado como um elemento importante da boa estruturação do plano de sucessão, uma vez que o delineamento de regras específicas permite o desenvolvimento de políticas tributárias que impactam em menores ônus fiscais às famílias e à empresa.

A sucessão definida cria valor para a sociedade e está dentre as metas que devem ser perseguidas para uma empresa ser sustentável. Por isso, a reflexão quanto ao futuro das empresas deve ser detidamente conduzida pelos sócios e administradores visando estruturar a forma pela qual será garantida a perenidade do legado que com sucesso foi construído.

*São, respectivamente, sócia e gerente sênior da PwC-Brasil e especialistas em gestão tributária e societária de empresas do Agronegócio

1. Saviz, Andrew W. The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too / Andrew W. savitz and Karl Weber. Copyright 2006 by John Wiley & Sons, Inc. Pág. 33.

GESTÃO FINANCEIRA: UM ELO IMPORTANTE NA CORRENTE

Márcio Magalhães*

Do final dos anos 80 até nossos dias, o Brasil cumpriu um admirável caminho no segmento do agronegócio, passando de candidato a “celeiro do mundo” à condição de potência agrícola mundial. Essa transformação é resultado da combinação de características naturais favoráveis com a determinação daqueles que militam nesse setor, mas, sobretudo, do produtor rural. A determinação foi o indutor de pesados investimentos na renovação de equipamentos, em pesquisa e no desenvolvimento de novas técnicas de manejo, o que fez com que a produtividade aumentasse dramaticamente.

Mas embora as condições naturais de nosso país e os investimentos favoreçam o setor, o produtor rural enfrenta grandes desafios ao longo de cada safra, a começar pelo alto custo de insumos, principalmente de fertilizantes, e pela dificuldade de acesso ao crédito, particularmente para o custeio. Os riscos de estiagens, temporais e de pragas não são amenizados na escala necessária pelo seguro rural; o custo da logística por pouco não inviabiliza o setor; barreiras erguidas por países consumidores diluem a competitividade de nossos produtos e, adicione-se a isso, a valorização do real em anos recentes. Não bastando essa miríade de adversidades, ainda há outra ameaça a rondar o setor: o baixo nível de tecnologia de gestão financeira aplicada pelo produtor rural na condução do seu negócio. Essa carência não favorece a maximização da rentabilidade, tão importante num setor em que os preços são ditados pelo mercado internacional e no qual as margens são, invariavelmente, achatadas.

Para atuar num setor que enfrenta tantas adversidades e para administrar tal variedade de riscos, o produtor precisa profissionalizar sua gestão adotando estruturadamente práticas simples, porém, consagradas, que lhe permitam ter o controle de suas operações “nas mãos” e não mais “na cabeça”. Preços *commoditizados*, a valorização do real e o custo do crédito e também dos insumos são exemplos de variáveis que precisam ser monitoradas de forma consistente assim como seus efeitos sobre os resultados.

O ponto de partida para uma gestão financeira robusta é registrar e monitorar, por meio de modelos e metodologias, práticas e processos que já são adotados de forma incipiente pelo produtor. Deve-se começar pelo orçamento, que irá traduzir quantitativamente os objetivos pretendidos no período e também as premissas quanto ao comportamento de variáveis relevantes para o negócio, tais como a cotação do dólar, o preço do produto, o custo de insumos, o custo de mão de obra, o custo do frete etc. A área plantada, a estimativa de produtividade e o

preço de venda estimado, projetado sobre premissas futuras e não somente o da última safra, compõem o orçamento de receita. O orçamento de investimento apresenta os recursos a serem aplicados em maquinário e/ou em infraestrutura, como silos. Já os custos de produção devem ser expressos no orçamento de custeio. Dessa forma, o orçamento deve ser elaborado de acordo com o plano de contas da entidade e suportado pelo acompanhamento da evolução histórica dos custos para que o orçamento seguinte seja mais fidedigno e lógico.

Logo, para se viabilizar essa estrutura de gestão, duas iniciativas são básicas:

- I. a definição de um plano de contas que, permitindo o registro fiel das operações, atenda às necessidades de informação tanto do produtor quanto de agentes externos; e
- II. a implementação de um modelo de apuração de custos que permita, minimamente, o monitoramento dos custos fixos e variáveis de cada cultura.

A cobertura de déficit de caixa não pode ser feita de forma impestiva, sob o risco de elevar o custo de captação ou realizar ativos a preços pouco vantajosos. Adicionalmente, os reflexos das oscilações de preços das *commodities* e do dólar podem gerar falta de liquidez ou mesmo comprometer os resultados de toda uma safra. Então, sob o ponto de vista estritamente financeiro, a gestão da liquidez e de riscos de volatilidade de preços é mandatória. Para tanto, faz-se necessária a implantação de um fluxo de caixa que permita a identificação *a priori* da necessidade de recursos para cobrir o pagamento de compromissos e que permita também a simulação do efeito das oscilações de variáveis financeiras no caixa. Deve-se também avaliar a necessidade de adotar um instrumento de monitoramento de riscos de mercado para se avaliar perdas com a volatilidade de preços.

Ao leitor, essas considerações podem parecer primárias, e é bem verdade que há diferentes estágios de evolução no que diz

respeito à prática de gestão financeira nas propriedades rurais. Muitas delas já adotam ferramentas de gestão razoavelmente estruturadas, mas, de modo geral, este é um ponto fraco do setor.

Por que, afinal, o produtor rural haveria de investir em tecnologia de gestão? Porque, primeiro, somente com dados registrados e sistematizados, ele consegue as informações necessárias para a tomada de decisão. Segundo: é imprescindível conhecer as margens de contribuição de cada produto para fazer a melhor opção do mix de culturas no planejamento da safra. Terceiro: é fundamental dispor de mecanismos que suportem a decisão de quando e de quanto vender para fazer frente às necessidades de caixa ou para aproveitar os melhores preços. Quarto: faz-se mister conhecer antecipadamente a necessidade de capital de giro. Quinto: é necessário conhecer o custo de carregamento dos estoques e considerá-lo como variável na decisão de venda. Sexto: é imperativo dispor de ferramenta que permita a simulação de cenários e seus efeitos sobre as disponibilidades de caixa e sobre os resultados. Sétimo: é mandatório dispor de mecanismos que apontem o caminho da contínua melhoria da eficiência operacional. Enfim, porque o produtor rural precisa estar preparado para enfrentar flutuações de preços de *commodities*, flutuações das taxas de câmbio e restrições de crédito.

O agronegócio implica na ideia de cadeia produtiva, com seus elos entrelaçados e interdependentes. Nunca é demais lembrar que uma corrente é tão forte quanto seu elo mais fraco. A produção agropecuária se aproxima de um estágio em que detalhes serão decisivos para aumentar a competitividade e maximizar lucros. Por isso, o tema da gestão financeira deve estar na ordem do dia dos produtores rurais, mas também das grandes empresas do setor que deles dependem como fornecedores.

*Diretor da PwC-Brasil e especialista na área financeira



REDD NO BRASIL: DEVEMOS E PODEMOS ASSUMIR ESTE DESAFIO

Leonardo Costa e Heloísa Garcia*

O desmatamento é um dos tópicos de maior interesse dos ambientalistas de diferentes gerações. A familiaridade do Brasil com este tema veio naturalmente, paralelamente à crescente preocupação global com a preservação da Floresta Amazônica. Nos últimos anos, campanhas contra a degradação florestal ganharam importância também no âmbito das negociações internacionais sobre mudanças climáticas – hoje o desmatamento de florestas tropicais é considerado o responsável por cerca de 20% das emissões anuais de gases de efeito estufa.

Desde a concepção de projetos de REDD (Redução de Emissões por Desmatamento e Degradação Florestal), na COP13 (Conferência das Partes), em Bali, diferentes atores de variados setores da economia têm dado maior atenção aos recursos florestais e às possibilidades de geração de novos negócios neste setor, com abordagens que fogem ao tradicional *Business as Usual*. Existem grandes expectativas para o Brasil, especialmente desde seu comprometimento com a redução de 70% das taxas de desmatamento na Amazônia, apresentadas pela Política

Nacional de Mudanças Climáticas. O sucesso do País na implementação do REDD, entretanto, ainda depende de uma postura mais consistente dos setores públicos e privados quanto a assumir o pioneirismo nesta questão.

Conceitualmente, o REDD é baseado na criação de um incentivo financeiro para ações que evitem as emissões de carbono por desmatamento ou degradação de áreas florestais, além de promover a conservação da biodiversidade e o desenvolvimento social em áreas onde se constata um aumento progressivo do desmatamento por causas antrópicas. Mas embora pareça simples fomentar projetos de REDD em território nacional, existem questões polêmicas envolvidas com este tipo de atividade que interferem na consolidação de um mercado nacional, ou mesmo internacional, para a comercialização de créditos de carbono oriundos de REDD.

Dentre as principais barreiras institucionais e legais relacionadas à implementação de um projeto de desmatamento evitado, podem-se destacar os receios com relação à titularidade de terras e dos créditos de carbono, conflitos sobre o uso de terras para produção de biocombustíveis e outros produtos agroindustriais e questões legais que envolvem reservas e áreas de proteção permanente, especialmente com a revisão do Código Florestal Brasileiro. Aliados às questões institucionais, aspectos técnicos do projeto, como a garantia da permanência do estoque de carbono, vazamento relacionado ao aumento do desmatamento em locais vizinhos ao projeto e a indisponibilidade de dados históricos sobre a retirada vegetal nas áreas envolvidas, são pontos essenciais quando falamos sobre a viabilização de um mercado internacional de créditos de REDD.

Com tantas barreiras a serem superadas, existe a necessidade de grandes investimentos neste tipo de projeto. Atualmente, duas opções para fomentação do REDD no Brasil vêm sendo amadurecidas:

- Mecanismos de financiamento internacionais, que distribuem recursos para fundos nacionais, como é o caso do Fundo Amazônia, atualmente administrado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que tem a missão de arrecadar 21 bilhões de dólares em 13 anos; e
- Geração de receita a partir da venda no mercado internacional dos créditos de carbono decorrentes da implementação de projetos de REDD. O melhor exemplo desta prática é a parceria firmada entre os governos dos Estados do Acre (Brasil), de Chiapas (México) e da Califórnia (Estados Unidos) para a consolidação de diretrizes para implementação



do REDD e comercialização dos créditos dentro do regime voluntário de redução de emissões adotado pelo Estado americano.

O estudo *National REDD+ funding frameworks and achieving REDD+ readiness - findings from consultation*, publicado pela PwC em outubro de 2010, faz algumas sugestões para aumentar o número de projetos de REDD no Brasil listadas abaixo:

- Oferecer a possibilidade do estabelecimento de fundos ambientais em nível estadual, que permitirão o financiamento de projetos de REDD para diversas pequenas áreas;
- Apoio ao desenvolvimento de alternativas econômicas para as comunidades da floresta. Envolver a comunidade local na gestão dos projetos de REDD e promover parcerias entre os desenvolvedores dos projetos e as organizações da sociedade civil em áreas de disputa pelo título de suas terras são essenciais para que os projetos de REDD tornem-se, de fato, mais atrativos do que outras práticas tradicionais que incentivam o desmatamento; e
- Iniciar um processo de planejamento colaborativo entre políticos federais e estaduais para identificar eventuais conflitos com os projetos do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e, também, oportunidades existentes; integração dos objetivos do Fundo Amazônia com o Plano de Prevenção e Controle do Desmatamento.

Não há dúvidas de que os projetos de REDD representam uma enorme oportunidade para o Brasil, tanto para atingirmos os objetivos de redução do desmatamento quanto para obtermos recursos financeiros que ajudarão na gestão sustentável das áreas florestais envolvidas, permitindo que as comunidades locais obtenham renda e contribuam para manter a floresta em pé. Por outro lado, é importante que exista uma sinalização do governo que demonstre apoio e defina regras claras para um mercado de créditos de carbono decorrentes de projetos de REDD, estimulando o investimento privado em projetos de inovação tecnológica visando à redução de emissões.

As aparentes facilidades para que o Brasil ingresse neste mercado promissor parecem fazer com que os atores deixem de tomar decisões pioneiras. Cada vez mais, fica a impressão de que estamos aguardando que o mundo aprove uma regulamentação, crie um novo mercado e nos dê um sinal positivo para que valorizemos os projetos focados na preservação e criação de valor de nossos recursos florestais. Hoje, é possível notar que as nações asiáticas, como a Indonésia, a China e o Vietnã, estão tomando a frente no desenvolvimento dos projetos, criando as próprias diretrizes, e fazendo o REDD acontecer. Para uma nação tão rica em recursos naturais, tão criativa e tão original como gostamos de caracterizar o Brasil, faltam postura e atitudes inovadoras, um primeiro passo que pode fazer toda a diferença para o futuro não só da Amazônia ou do Cerrado, mas para a nova economia de baixo carbono para a qual o mundo está se preparando para consolidar.

*São supervisores da PwC-Brasil e especialistas em Sustentabilidade

ASSOCIAÇÕES SETORIAIS GARANTEM COMPETITIVIDADE

Marco Antonio Conejero*

Ao falar de sustentabilidade, dois extremos vêm à mente. De um lado, está o papel intervencionista do governo, que, por meio de leis, limita ou proíbe práticas que afetam o bem-estar social e o equilíbrio ambiental. Do outro, a iniciativa privada, que, com esforços voluntários, pode elevar o padrão de concorrência em um determinado setor. O meio-termo encontra-se um pouco esquecido, que são as chamadas associações de interesse privado.

O “padrão de concorrência” constitui as regras do jogo competitivo. É o conjunto de variáveis, tais como preço, marca, atributos de qualidade, padrão de produção, inovação contínua em produto ou em processo, reputação de confiança, assim como a importância relativa dessas variáveis.

Os padrões de concorrência se alteram no tempo, como respostas a mudanças institucionais, tecnológicas, no ambiente competitivo, e nas próprias estratégias individuais das empresas que buscam criar diferenças nas suas ofertas e, quando bem-sucedidas, um desempenho superior. O debate em torno da sustentabilidade é entendido aqui como uma elevação do padrão de concorrência para atender a novos critérios sócio-ambientais demandados.

Mas o que vem a ser uma “associação de interesse privado”? São organizações constituídas para atender a interesses comuns dos seus associados com a provisão de benefícios coletivos. Esse tipo de associação serve de interlocutora com o governo, com outras organizações e a sociedade em geral. Passam a representar uma instância para dirimir disputas entre agentes, mediando conflitos, mas também monitoram as ações de seus membros para conformidade com padrões e normas.

O papel que gostaríamos de destacar é o de coordenação setorial, que as entidades coletivas sérias exercem. Coordenação essa entendida como um guia para que as empresas associadas, e mesmo aquelas que são “caronas” no processo, saibam como melhorar processos, utilizar tecnologias, capacitar pessoas, e assim enfrentar o desafio da sustentabilidade.

Com a valorização do consumidor por apelos sócio-ambientais e a tendência de desenvolvimento de processos sustentáveis de produção, a proposta de políticas “privadas” deve incentivar esse posicionamento. É papel das organizações corporativistas fomentar, facilitar e destacar movimentos que vão nesta linha. Na linha de atração de associados, a entrega dos benefícios coletivos deve incluir critérios e mecanismos para a busca de sustentabilidade empresarial.

Principais fatores de impacto na sustentabilidade do agronegócio

Pilar	Fatores de impacto na sustentabilidade	Estratégias de Mitigação
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da fronteira agrícola • Uso do solo • Resíduos • Desmatamento • Queimadas • Uso da água • Monocultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentação Indicativa e Regulação Propositiva no Setor. • Certificação sócio-ambiental consensual e crível. • Capacitação e adoção de boas práticas agrícolas (BPAs).
Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho escravo • Trabalho infantil • Condições de trabalho • Migração da mão de obra • Mecanização • Expulsão do pequeno produtor 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentação Indicativa e Regulação Propositiva no Setor. • Certificação sócio-ambiental consensual e crível. • Qualificação e realocação profissional.
Econômico	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem do latifundiário • Concentração de terra • Cartéis • Falta de produtos • Flutuação de preços • Produtividade • Competição alimentos x bioenergia 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentação Indicativa e Regulação Propositiva no Setor. • Certificação sócio-ambiental consensual e crível. • Novas Tecnologias Limpas.

Fonte: PwC Agribusiness Research and Knowledge Center.

Portanto, além de coordenar as cadeias de valor do agronegócio para sua competitividade, os órgãos de representação passaram a ser cobrados por sua iniciativa e liderança na área de sustentabilidade.

Mas como isso ocorre na prática? Antes disso, apresentamos, no quadro acima, os principais fatores de impacto na sustentabilidade do agronegócio bem como as estratégias para anular essas variáveis. Para cada um dos pilares da sustentabilidade (ambiental, humano e econômico), existem estratégias adequadas, que devem ser executadas por governo, iniciativa privada e associações setoriais.

Falar de regulamentação indicativa e regulação propositiva é falar de governo, moderno o suficiente para não simplesmente punir práticas ilegais, mas sobretudo incentivar práticas sustentáveis. Vide o caso Protocolo Agroambiental, um acordo voluntário entre governo do Estado de São Paulo, União da Indústria da Cana-de-Açúcar (Unica) e Organização dos Plantadores de Cana da Região Centro-Sul do Brasil (Orplana), para antecipar a legislação e pôr fim às queimadas de cana. Agora, para as demais estratégias citadas, as empresas e as associações do agronegócio devem dar o exemplo.

Não são apenas as agremiações da agroindústria que merecem o nosso destaque, mas também há inúmeras associações de produtores rurais que têm a sua importância na capacitação do

homem do campo para fertilizar o solo, renovar o plantio, controlar o uso de agroquímicos, mecanizar a lavoura, zelar pelo bem-estar dos seus empregados e controlar os seus custos.

Estes novos papéis assumidos implicam, por vezes, em mudanças organizacionais importantes nas associações para lidar com esta nova complexidade de funções. Qual seja, o movimento da sustentabilidade trouxe novamente a necessidade de replanejamento das associações de representação com desenvolvimento de novas competências.

Além disso, a realidade da competição também chegou aos órgãos de representação das organizações agroindustriais. A escassez de recursos financeiros – e tempo dos executivos – fez com que as empresas também selecionassem aquelas associações de interesse privado que melhor representam seus interesses, com benefícios efetivos para justificar sua participação.

De qualquer forma, as novas necessidades dadas pelo novo ambiente institucional e competitivo passarão a moldar o perfil das organizações de interesse privado, passando em muitos casos pela redefinição de seu plano estratégico. Estas organizações representativas sobreviverão em função da sua capacidade de melhor representar seu grupo de associados e de encontrar respostas para as suas demandas de curto e, principalmente, de longo prazo.

*Gerente da PwC-Brasil especialista em Agronegócio

PRODUTORES E AGROINDÚSTRIA DISCUTEM MODELO DE INTEGRAÇÃO

O agronegócio, um dos mais significativos setores da economia brasileira, representou 22,4% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional em 2010 e atingiu o recorde de exportações, alcançando o valor US\$ 76,4 bilhões no mesmo ano¹. No entanto, a despeito da pujança do setor, as relações entre produtores rurais e a agroindústria ainda não têm um marco legal específico, e o Projeto de Lei nº 8.023, de 2010, que estabelece regras relativas aos contratos de integração, ainda carece de amadurecimento no mercado.

Uma das preocupações setoriais é que a lei, ao invés de ajustar os termos dos contratos de integração, promova a desintegração do setor. O argumento é do diretor-executivo da Frimesa, Elias José Zydek, que acrescenta: “se as propostas legislativas inserirem princípios trabalhistas no setor, as agroindústrias poderão até desistir dos produtores e desenvolver suas produções próprias com grandes terminações, e os produtores terão de se associar em cooperativas para concorrer com essas indústrias”, prevê. Zydek ressalta que a Frimesa está fora da legislação por seguir o modelo cooperativo no qual o produtor é dono da produção agroindustrial, mas analisa o contexto e resume: “Eles querem que o produtor seja um funcionário, com garantia de lucro e vínculo empregatício, e isso não vai dar certo”.

Em concordância com Zydek, o diretor-presidente da cooperativa agroindustrial LAR, Irineo da Costa Rodrigues, questiona a eficácia da legislação proposta e destaca: “tenho dúvidas, porque [o projeto de lei] está sendo criado no meio político, que, na maioria das vezes, desconhece a natureza da gestão empresarial e pensa como sindicalista, valorizando muito os direitos e pouco os méritos”. Ele acredita que uma lei que normatize as relações pode ser bem-vinda desde que privilegie a eficiência e não proteja quem não oferece qualidade. “Quem é mais eficiente, tem de ganhar mais; mas se um aviário fica abandonado, a agroindústria não pode suportar esse prejuízo”, argumenta.

O modelo de agronegócio, que atinge principalmente os contratos envolvendo aves e suínos, foi desenvolvido no Brasil e é avaliado pelo mercado como extremamente

competitivo e vitorioso. Para Rodrigues, foi esse modelo que levou o País a ser um dos maiores exportadores de produtos alimentícios do mundo, envolvendo os pequenos produtores e oferecendo a eles bases tecnológicas para o desenvolvimento de suas produções. “Houve sinergia”, completa.

O executivo admite, entretanto, que as relações do setor são bastante complexas, mas insiste que há necessidade de se discutir melhor as normas para que elas não transformem uma relação saudável em conflituosa. “Não sou contra a lei, mas estamos preocupados sobre como ela será”, pondera.

Na avaliação do presidente da Cooperativa Regional dos Cafeicultores em Guaxupé (Cooxupé), Carlos Alberto Paulino da Costa, uma lei que regule os contratos de integração é positiva para evitar abusos. “Hoje, como não existe lei, e, sim, acordos entre as partes, há regiões em que as tabelas de produtividade fogem ao bom senso e prejudicam o integrado”, afirma. Ele reconhece que esse comportamento varia de região para região, mas advoga a criação de uma lei para proteger o produtor “que é a parte mais fraca da relação”.

A crítica que faz a algumas práticas envolvendo produtores e a agroindústria, entretanto, não se estende ao modelo de integração, que Costa defende e considera positivo para todos os agentes do agronegócio. “Para a indústria, a integração é essencial, pois permite planejar o seu recebimento de produtos em função da quantidade, da qualidade e da época da entrega dos produtores; para o integrado, a entrega da sua produção fica garantida, assim como o recebimento de insumos e de assistência técnica, e com isso ele não vai ter um grande ganho, mas também não tem riscos”, analisa.

A percepção da eficácia do modelo agroindustrial brasileiro é compartilhada, também, pelo assessor de relações institucionais da cooperativa Itambé, Ricardo Cotta Ferreira, que destaca o papel fundamental que a agroindústria assume na coordenação da cadeia produtiva agropecuária. “Em todas as cadeias de sucesso do agronegócio brasileiro, a agroindústria foi atuante na coordenação, induzindo o integrado a produzir nas condições



Carlos Alberto Paulino da Costa, presidente da Cooperativa Regional dos Cafeicultores em Guaxupé (Cooxupé)



Irineo da Costa Rodrigues, diretor-presidente da cooperativa agroindustrial LAR

que o mercado demanda”, observa. Ele questiona, por outro lado, a pouca competitividade entre as agroindústrias e sugere: “o que precisa haver para proteger o produtor nessa relação é o incentivo à concorrência entre as agroindústrias, e isto, sim, se faz com leis claras e rígidas e uma boa regulamentação”.

Em relação à legislação em tramitação no Congresso, Ferreira acredita que precisa ser avaliada com ponderação, uma vez que, em princípio, é favorável a uma norma que traga maior transparência às relações contratuais entre produtor e indústria, pois isso contribui para a redução nos custos das transações. “Acredito que este projeto [PL 8.023] pretende ir neste sentido”, pontua. Ele destaca, porém, que é importante assegurar que não haja interferência política no modelo dos acordos.

“Sempre foi muito mais fácil para o produtor criticar a indústria – alegando que ela pratica preços depreciados para ganhar às suas custas – que implementar um processo de gestão financeira em sua atividade rural; no entanto, as agroindústrias precisam dos produtores, e é a boa perspectiva de remuneração que vai incentivá-los a ampliarem a produção, o que é essencial também para o crescimento da agroindústria”, argumenta e insiste: “o que precisa ser estimulado é a competição entre as agroindústrias”.

Entre o receio de excessiva influência política na legislação em elaboração e a confiança de que o modelo agroindustrial permitiu o êxito do setor no Brasil, o mercado evolui para o amadurecimento das relações entre produtores e agroindústria, visando à manutenção da excelência do agronegócio brasileiro.

DA INTEGRAÇÃO VERTICAL AO COOPERATIVISMO

Embora o PL nº 8.023 enfoque os contratos de integração vertical, este não é o único modelo de acordo agroindustrial existente no Brasil.



Ricardo Cotta Ferreira, assessor de relações institucionais da cooperativa Itambé

No chamado contrato de integração vertical, o integrado oferece sua força de trabalho, e a indústria fornece todos os insumos e a assistência técnica necessários. No caso da indústria aviária, por exemplo, o frango é da indústria e não do produtor, embora este tenha a incumbência de fazer o animal se desenvolver segundo as normas do contrato e com a qualidade exigida pela indústria. Nesses casos, o produtor não tem risco algum e recebe um valor predeterminado por unidade ou por peso.

Outro modelo, também chamado de integração, é aquele em que o produtor, embora integrado a uma agroindústria, assume os riscos da produção e vende sua criação ou colheita a preço de mercado. Nesses casos, se o preço do frango cair e o do milho subir, o prejuízo é do avicultor; se ocorrer o oposto, por sua vez, ele também ganha mais. A integração, nesse tipo de contrato, resume-se a um acordo entre o produtor e a indústria quanto aos volumes e datas para a entrega da produção à indústria processadora.

O terceiro modelo é o das cooperativas. A relação entre os produtores e a indústria é semelhante ao da integração vertical, com a diferença de que o integrado é, também, o dono do produto final e receberá dividendos em função dos resultados das vendas para os mercados internos e externos no final do exercício agrícola.

No caso da Cocamar, processadora de soja, milho, trigo, café e laranja, o acordo com os cooperados exige que eles comprem todos os insumos da cooperativa e entreguem suas colheitas, recebendo pagamento conforme o mercado. A cooperativa, por sua vez, industrializa os produtos e os comercializa, e, ao final do exercício, os produtores recebem um pagamento complementar, correspondente ao lucro das vendas.

A Cooxupé, cooperativa em que 99% dos produtores são cafeicultores, a relação é semelhante: o produtor compra insumos, fertilizantes e defensivos agrícolas da cooperativa de forma financiada e paga na data da colheita. Ele recebe, ainda, assistência técnica gratuita e tem uma estrutura de armazenagem a sua disposição, embora pague por usá-la. A diferença, nesse caso, é que é o produtor, e não a cooperativa, quem decide quando o produto será vendido ao mercado. “Eventualmente, o produtor segura a produção de café e vai vendendo conforme há demanda”, explica Costa.

1. O informação sobre a participação do setor de agronegócios no PIB nacional é do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Esalq-USP, em parceria com Confederação Nacional da Agricultura (CNA), e o valor das exportações foi fornecido pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa).

Números do setor

Cooxupé

Em 2010, recebeu 5,2 milhões de sacas de café e faturou R\$ 1,7 bilhão, dos quais R\$ 80 milhões ficaram para a cooperativa, que reúne 11.900 cafeicultores. Neste ano, a expectativa é de uma produção reduzida, por causa do ciclo natural do café – que é bi-anual –, e para 2012 espera-se alcançar a produção de 6 milhões de sacas. Do total produzido na região, em Minas Gerais, 80% são destinados à exportação.

Cocamar

O faturamento de 2010 chegou próximo a R\$ 1,6 bilhão, e há previsão de alcançar os R\$ 2 bilhões em 2011. A cooperativa reúne 10.000 associados, 80% deles considerados pequenos e miniagricultores, e uma rede de 56 unidades operacionais situadas nas regiões norte e noroeste do Estado do Paraná.

Itambé

A CCPR/Itambé é uma central de 31 cooperativas singulares que possui mais de 8.000 fornecedores de leite cooperados. A companhia faturou, em 2010, R\$ 2 bilhões na venda de mais de 100 tipos diferentes de produtos lácteos produzidos em suas cinco

unidades fabris. A Itambé é exportadora de produtos lácteos para mais de 60 países. A cooperativa possui ainda fábricas de rações e lojas de produtos agropecuários.

Frimesa

A cooperativa central reúne cinco cooperativas afiliadas, que juntas reúnem 4 mil cabeças de suínos atualmente e tem planejamento de chegar a 6 mil cabeças em 2015, com investimento de R\$ 900 milhões no período. A cooperativa foi criada com uma visão de dez anos, iniciando em 2005 com 1.700 cabeças. Até o momento já foram investidos cerca de R\$ 500 milhões.

Lar

Cooperativa faturou R\$ 1,56 bilhão em 2010, o que representa um crescimento de 9,7% em relação a 2009. No período, as exportações diretas e indiretas da companhia somaram R\$ 353,16 milhões, e os investimentos foram de R\$ 196,17 milhões aproximadamente. Para 2011, a cooperativa, que conta com oito mil associados, projeta aumento de 16% em seu faturamento, atingindo R\$ 1,8 bilhão. Para 2012, a meta é chegar a R\$ 2 bilhões.

