UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

REESTRUTURAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES DA COOPERATIVA AGRÁRIA PARA DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

Autor: Heron Teixeira de Assis

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
Obtenção de título de Especialista em
MBA em Gerenciamento de Sistemas
Logísticos.

Orientador: Prof. Darli Rodrigues Vieira

Curitiba
2004

Aos profissionais de Logística:

"TENHO OUVIDO DIZER A TEU RESPEITO...QUE A LUZ E O ENTENDIMENTO E A EXCELENTE SABEDORIA SE ACHAM EM TI...TENHO OUVIDO DIZER QUE PODES DAR INTERPRETAÇÕES E RESOLVER PROBLEMAS...TU SERÁS VESTIDO DE PÚRPURA E TERÁ UMA CORRENTE DE OURO AO PESCOÇO."

DANIEL 5:14-16
O VELHO TESTAMENTO

Dedico este trabalho em primeiro lugar a Deus, que é a fonte de todo conhecimento e sabedoria. E a minha esposa e filhos pela compreensão da minha ausência nos finais de semana, e a Cooperativa Agrária que acredita na valorização e crescimento permanente de seus colaboradores.

SUMÁRIO

Capítulo I – INTRODUÇÃO

1. Objetivo Geral 08
2. Objetivos Específicos 08
3. Justificativa 08
4. Metodologia 09

Capítulo II – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA 06

1. Introdução 12
2. Logística e seus significados 12
3.Atividades da movimentação de materiais no ciclo logístico 13
4. A Logística 14
5. Da movimentação de materiais para a logística 16
6. Escopo de atividades da Logística 16
6.1 Transporte 16
6.1.1 Transporte e seus Modais 17
6.1.2 O Transporte Rodoviário 18
6.1.3 Transporte Doméstico e Internacional 29
6.2 Estocagem 30
6.3 Embalagem 30
6.4 Movimentação de Materiais 31
6.5 Atendimento do Pedido 31
6.6 Previsão de Estoques 31
6.7 Planejamento da Produção 32
6.8 Suprimentos 33
6.9 Serviços ao Cliente 34
6.10 Localização 34
6.11 Controle de Estoque/Inventários 35
6.12 Produção 36
6.13 Controle de Qualidade 36
6.14 Distribuição Física 36
7. Sistema de Distribuição Física 36
7.1 Atividades do Sistema de Distribuição Física 37
7.2 Relacionamentos organizacionais 38
7.2.1 Marketing 38
7.2.2 Principais Interfaces de uma empresa com ênfase nas atividades logísticas 39
7.2.3 Produção 39
8. Os fundamentos da Logística 40

8.1 Sistema Logístico 41
8.2 Abordagem Departamentalizada 41
9.Estratégia de Transporte 48
10. Análise e Avaliação de Desempenho no transporte no contexto da Logística 49
10.1 Conceito de Desempenho 50
10.2 Fundamentos para Análise de Desempenho 52
10.3 Desempenho nos Serviços de Transporte 53
10.4 Avaliação de Desempenho 55
10.5 Medição do Desempenho 60
10.6 Indicadores de Desempenho 60
Capítulo III – A EMPRESA
1. A História 62
1.1 Entre Rios 62
1.2 Há mais de 280anos 62
1.3 A vinda para o Brasil 62
2. A Cooperativa Agrária 63
2.1 Produção Agrícola 63
2.1.1 Pesquisa Agrícola 63
2.2 Suinocultura 64
2.3 Produção de Flores 64
2.4 Produção de Sementes 64
2.5 Unidades de Recepção 64
2.6 Agrária Florestal 65
3.Indústrias 65
3.1 O Moinho de Trigo 65
3.2 A Fábrica de Rações 65
3.3 A Maltaria Agromalte 66
3.4 A Coopersul Indústria de Óleo 66
4. Qualidade de Vida 66
4.1 O Sistema Educacional 66
4.2 O Sistema de Saúde 66
4.3 O Sistema de comunicação 67
4.4 As Tradições Culturais 67
4.5 A ação Social 67
4.6 Gestão Ambiental 67
5. Entre Rios Hoje 68
6. Administração 68
6.1 Recuperação Financeira 68

6.2 Rentabilidade 68
6.3 Programa Agrária de Qualidade Total 69
6.4 Fluxo de Caixa 70
6.5 Distribuição de Insumos Agrícolas 70
Capítulo IV – DIAGNÓSTICO 71
1. Situação atual 71
Capítulo V –Sugestões de Melhorias 78
1. Missão 78
2. Estrutura Organizacional do Departamento de Logística 78
2.1 Funcionagrama Proposto 79
3. Mapeamento Geográfico 82
4. Política de Distribuição de Fertilizantes 85
5. Política de Transporte de lenha 87
6. Política de Baldeações e Transferências 92
7. Sistema de Avaliação e Qualificação de Transportadoras 101
8. Estudo de Viabilidade de Frota 108
Capítulo VI – Síntese e Recomendações 117
ANEXO I Contrato Transporte de Lenha 118
ANEXOII Carta Convite Licitação Lenha 122
ANEXO III Tabela de Frete Lenha e Baldeações 123
ANEXO IV Parecer Jurídico 124
ANEXO V Contrato Baldeações e Transferências 125
ANEXO VI Leasing Operacional Volvo 129
ANEXO VII Sistema Cotações e Contratação de Fretes Bolsa1 137
ANEXO VIII Relatório Anual e Demonstrações Contábeis 155
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 195

Capítulo I - Introdução

1. OBJETIVO GERAL

Reestruturar o Departamento de Transporte, através de um sistema de Gerenciamento com ênfase em uma abordagem logística dos processos, e efetuar um estudo de viabilidade de frota (Própria X Leasing X Terceiros)

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

2.1 Conceituar Logística Empresarial;

2.2 Reestruturar o Departamento de Transporte, através de uma análise da divisão de trabalho atual;

2.3 Estabelecer o novo Organograma do Departamento;

2.4 Elaborar Estudo de Viabilidade para o transporte, comparar Transporte Próprio x Leasing x Terceiros

2.5 Estabelecer políticas de atuação para o transporte de lenha, Distribuição de Fertilizantes e Baldeações e Transferências.

3. JUSTIFICATIVA

A abordagem deste trabalho é extremamente oportuna e importante, e há algum tempo, esperada pelos executivos da Cooperativa Agrária, pois hoje não podemos dispor de sistemas de transporte deficientes, que não atendam as necessidades dos clientes internos e externos.

O conceito de logística empresarial deve abranger os seguintes assuntos, que podemos afirmar que é o tripé ou um triângulo do planejamento logístico, em cujos vértices estão, justamente: Decisões de localização, Decisões de Estoques e Decisões de transporte. O resultado de uma correta interação desses elementos é o aprimoramento de um nível de serviço oferecido aos clientes com custos acessíveis e competitivos. Um Departamento de Logística tem como responsabilidade de se tornar, talvez, a última fronteira para redução de custos, e de se posicionar como um importante diferencial competitivo, sendo percebido

cada vez mais como o elemento central para a melhoria na prestação de serviços aos cliente internos e externos.

O objeto central desse estudo de caso é de transformar um setor de transportes em um Departamento de Logística que tenha políticas bem definidas em suas decisões de transporte, para futuramente desenvolver os outros dois vértices do triângulo mencionado anteriormente.

4. METODOLOGIA

Em termos simples, metodologia é uma forma sistemática ou claramente definida de se alcançar um fim. Também é um sistema de organização do pensamento ou da ação. Ao descrever as metodologias especificamente adequadas ao Projeto de Reestruturação do Departamento de Transporte da Cooperativa Agrária Mista Entre Rios Ltda. , seremos mais específicos. As definições a seguir contém as especificações adicionais necessárias paralelas a uma metodologia específica, como o Estudo de Viabilidade de Frota – aplicaremos em nosso trabalho:

- Começar com desenvolvimento de uma declaração clara das metas e estratégias da empresa.
- Considerar a satisfação do cliente como a força propulsora subjacente a essas estratégias e metas
- Identificar processos de atividades que agregam valor, juntamente com processos de apoio que contribuem para esse valor.
- Fazer uso adequado de técnicas e ferramentas de gerenciamento disponíveis e comprovadas para garantir a qualidade das informações utilizadas.
- Fornecer subsídios para análise das operações atuais e identificação de processos que não agregam valor.
- Fornecer subsídios para o desenvolvimento de visões inovadoras, que representem mudanças incrementais; estimular e provocar a reflexão como meio de obter e avaliar essas visões.
- Considerar soluções nas quais o fortalecimento (empowerment) dos funcionários e a tecnologia sejam a base para buscar a padronização dos processos,

também com vista a minimização dos custos e a maximização dos recursos.

- Fornecer subsídios para o desenvolvimento de um argumento completo, a fim de obter informações e alegações que convençam os responsáveis pelo processo decisório.

- Desenvolver um plano de implementação acionável que especifique tarefas, recursos e tempo dos eventos, após a aprovação.

Critérios para seleção da metodologia

Além de ser um mapa e um guia para o desenvolvimento do processo, a metodologia mais adequada deve ter outras características específicas importantes que vão constituir uma ferramenta eficaz e eficiente, para isso procuramos uma metodologia que atendesse os seguintes fatores:

- Seja adequada ao trabalho em questão. Com isso, estamos nos referindo a uma verdadeira e específica metodologia do Plano de Reestruturação do Departamento de Transporte, e não simplesmente a uma metodologia comercial preestabelecida ou um pacote de software.

- Que tenha respaldo no mercado. Uma metodologia que já tenha logrado êxito em algumas organizações, ou estão tendo resultados satisfatórios desde a data de sua implantação, quando se tratar de uma metodologia mais recente, que foge dos métodos tradicionais.

- Seja fácil de aprender, podendo ser utilizada pelos membros da equipe após treinamentos não onerosos, mas eficazes.

- Identifique problemas ou oportunidades específicas, a fim de definir um ponto de partida para as metas e estratégias empresariais orientadas para o negócio e o grau de desalinhamento das metas e estratégias dos processos atuais.

- Identifique os dados principais para a tomada de decisões.

- Forneça oportunidade e orientação para análise, preparando a equipe para questionar todos os aspectos do processo da empresa e suas atividades, tanto da forma como estão sendo executados hoje como no futuro.

- Produza resultados factíveis através da identificação de planos de ação, responsabilidades, necessidades de recursos, prioridades, etc.

Discutimos um processo de seleção para a metodologia de um Plano de Reestruturação no contexto de seu propósito e uso. Enfatizamos o fato de que a implantação não é um processo único, pelo contrário, é contínuo tanto na sua aplicação como também na sua avaliação de resultados e providências.

5. CRONOGRAMA

DESCRIÇAÕ	01/2004	02/2004	03/2004	04/2004	05/2004	08/2004
1. Elaboração do Projeto						
2. Coleta de Dados						
3. Tabulação e Análise de dados						
4. Elaboração do Relatório Final						

Capítulo II – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

1. Introdução

O nosso estudo na área de logística, da Cooperativa Agrária Mista Entre Rios Ltda., área esta de grande importância a gestão, e eficiência do negócio, tem como objetivo identificar através de uma literatura atual a melhor prática logística para a manutenção dos negócios, com custo logístico competitivo, que permita ganhos reais de mercado no seu ramo de atuação.

O conceito de logística é bastante recente no Brasil. O processo de difusão teve início, de forma ainda tímida, nos primeiros anos da década de 90 com o processo da abertura comercial, mas acelerou a partir de 1994, com a estabilização da economia brasileira.

O ambiente inflacionário, e economia fechada que caracterizou o Brasil por cerca de duas a três décadas, culminou em uma negligência do processo logístico pela maioria das empresas nacionais, gerando um atraso de aproximadamente de 15 anos em relação as melhores práticas internacionais em logística.

A partir de 1994, após estabilização do cenário econômico no Brasil, passamos por extraordinárias mudanças, que podemos chamar de uma revolução nos processos empresariais, tanto em suas prática, quanto da eficiência, qualidade e disponibilidade dos canais logístico (estrutura de transportes e comunicações), elementos fundamentais para existência de uma logística competitiva e moderna.

2. Logística e seus significados

Com a abertura comercial propiciada no governo Fernando Collor de Melo e a estabilização econômica no governo de Fernando Henrique Cardoso, trouxe impactos diretos no mercado brasileiro de logística. A procura por práticas melhores de gestão, passa a ser objetivo das empresa voltadas para o cliente e para o mercado internacional, ou seja necessidade de redução de custos, melhor atendimento ao cliente, melhor qualidade dos produtos e dos processo internos das empresas.

Com os processo de qualidades implantado na grande maioria das empresas, buscando redução de processos e melhoria da qualidade contínua. As empresa começam a buscar novas oportunidades de otimização de seus recursos, e passam a ver a LOGÍSTICA

como o grande filão para conseguir competitividade e eficiência operacional, com reais possibilidades de redução de custos.

As empresas constatam a importância da logística como parte fundamental da sua estratégia e estão definitivamente decididas a investir nela, entregas rápidas, centros de distribuição, indústrias com conceito de estoque zero (Just in Time), reposição da matéria prima na hora de sua necessidade, eficiência na movimentação interna e externa.

Para entendermos o significado dessa "revolução industrial", daremos dois exemplos de definições

a) a palavra LOGÍSTICA é de origem francesa (do verbo loger "alojar"), era um termo militar que significava a arte de transportar, abastecer e alojar as tropas. Tomou, depois, um significado mais amplo, tanto para uso militar como industrial, a arte de administrar o fluxo de materiais e produtos da fonte para o usuário.[1]

b) O termo LOGÍSTICA pode ser visto como o processo de implantação de sistemas e de coordenação do apoio para assegurar que os objetivos dos serviços ao cliente sejam atingidos. Esta é a idéia de sistema logístico dirigido ao serviço, um sistema destinado a atingir objetivos definidos.[2]

A logística tem como objetivo, viabilizar uma distribuição eficaz, onde o produto seja entregue na hora e lugar certo, e com qualidade, sendo responsável pela integração e sincronia de dois fluxos o de informação e o físico.

Logística é a atividade que planeja, implementa e controla de forma eficaz e eficiente, a movimentação de materiais, bens, serviços e informação do ponto de origem ao cliente final.

3. Atividades da movimentação de materiais no ciclo logístico.

A movimentação de Materiais está relacionada com o deslocamento de matérias-primas e produtos acabados e com a armazenagem (estocagem, separação de pedidos, embalagem, expedição), o suprimento das matérias-primas e a distribuição dos produtos acabados.

---

[1] **MAGEE,** John F. **Logística Industrial,** Ed. Pioneira 1999
[2] **CHRISTOPHER,** Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.**Ed. Pioneira, 1996

Portanto, em qualquer empresa, a movimentação de materiais deve ter uma grande importância, pois compreende todas as operações básicas envolvidas na movimentação de qualquer tipo de material por qualquer meio, do abastecimento de matéria-prima até a expedição e distribuição dos produtos acabados.

Acompanhando o fluxo da matéria prima através do processo produtivo, identificamos funções bem definidas da movimentação de materiais.

- Embalagem (acondicionamento) no fornecedor;
- Inutilização (para transporte) no fornecedor;
- Carregamento no fornecedor;
- Transporte do fornecedor ao cliente;
- Atividades de movimentação externas ao local de descarga (pesagem pátio, etc.);
- Recebimento físico e burocrático (descarga e conferência);
- Armazenagem de suprimentos (entrada);
- Distribuição interna dos materiais aos postos produtivos;
- Movimentação durante o processo produtivo;
- Estocagem durante o processo produtivo;
- Manuseio no local de trabalho;
- Movimentação interna na fábrica;
- Embalagem (para consumo);
- Armazenagem de produtos acabados (saída);
- Embalagem para transporte;
- Expedição, carregamento, despacho físico e burocrático;
- Transporte até ao cliente;
- Movimentação entre fábricas de um mesmo complexo industrial;

4. A Logística

A logística compõe-se de três subsistemas de atividades: Administração de Materiais, Movimentação de Materiais e Distribuição Física, cada qual envolvendo o controle da movimentação e a coordenação da demanda de suprimento, ou reposição de estoques.

A administração de materiais compreende o agrupamento de materiais de várias origens e a coordenação dessa atividade com a demanda de produtos ou serviços da empresa. Desse modo, soma esforços de vários setores, os quais naturalmente apresentam visões diferentes. Mesmo assim, pode-se concluir que, em uma empresa típica, englobaria todas as atividades relativas aos materiais, exceto as diretamente vinculadas ao projeto ou a fabricação dos produtos ou à manutenção dos dispositivos, equipamentos e ferramentas. Em outras palavras, a administração de materiais poderia incluir a maioria (ou a totalidade) das atividades realizadas pelos seguintes departamentos em uma empresa típica: compras, recebimento, planejamento e controle da produção, expedição, transporte e estoques.

Por outro lado, a movimentação dos produtos acabados ou semi-acabados de uma unidade fabril para outra (em uma empresa verticalizada) ou da empresa para seu cliente também exige a coordenação entre demanda e suprimento, a qual constitui a distribuição física. Esta pode ser definida como o transporte eficiente de produtos acabados do final de linha de produção até o consumidor, incluindo, em alguns casos, o transporte de matéria-prima de fonte de suprimento ao início da linha de produção. Esse conjunto de atividade engloba o transporte de carga, armazenagem, movimentação de materiais, embalagem para proteção, controle de pedidos, previsão de mercado e atendimento ao cliente.

Assim, de modo resumido, podemos incluir entre as atividades logísticas as seguintes:

- Compras;
- Programação de entregas para a fábrica;
- Transporte Externo e Interno;
- Controle de Estoques;
- Planejamento, programação e controle de produção;
- Previsão de necessidades;
- Processamento de pedidos
- Centros de Distribuição

5. Da Movimentação de Materiais para Logística

O rápido crescimento de uma nova função organizacional causa algumas rupturas na hierarquia organizacional existente. E assim tem sido em relação à Logística com os outros três "concorrentes", a saber Movimentação de Materiais, Administração de Materiais e a Distribuição Física. Para os fins atuais, deixemos os problemas serem resolvidos pelas sugestões das seguintes distinções entre os três:

1. Movimentação de Materiais: tradicionalmente orientada para movimentação e armazenagem de produção;
2. Administração de Materiais: assume responsabilidade por todas as atividades de suprimento de material;
3. Distribuição Física: orientada para produtos acabados, armazéns e transporte.

6. Escopo de atividades da Logística

A logística, anteriormente identificada como a última fronteira para redução de custos, posiciona-se agora como um importante diferencial competitivo, percebida, cada vez mais como um elemento central para melhoria na prestação de serviços aos clientes e consumidores finais. Dado a importância da logística e ao seu crescimento é de grande valia discutirmos o escopo de atividades relacionadas com a função logística dentro de uma organização.

6.1 Transporte

O transporte é uma parte muito importante do sistema logístico. Um foco importante na logística está na movimentação física ou fluxo de produtos ou na rede que movimenta o produto. Esta rede é composta de órgãos de transporte que fornecem o serviço à empresa.

O transporte é geralmente o fator mais importante nos custos logístico. Ele está intimamente ligado a logística, mesmo em empresa em que não haja vínculos organizacionais ligando-a a outras atividades de administração de materiais. A escolha de um meio de transporte influencia automaticamente, os níveis de estoque. Meios de transportes rápidos, de toda confiança, permitem a existência de estoques menores do que o necessário, quando estes são mais vagarosos ou irregulares. A função de transporte também

está intimamente ligada aos problemas de armazenagem e de localização da fábrica. Em caso simples, a fábrica precisa ter acesso fácil aos meios de transporte de baixo custo preferencialmente.

O transporte também está ligado à embalagem do produto. Quanto mais pesados, forme os volumes, mais altos serão os custos de frete. Por outro lado, volumes leves são mais suscetíveis de sofrerem danos no embarque.

O objetivo deste tópico é destacar o que é essencial para um Departamento de Logística identificar nas instalações e serviços que compõem o sistema de transporte e nas taxas (custos) e no desempenho dos vários serviços de transporte que gerente pode selecionar. Objetivamente, deseja-se examinar as características das alternativas de serviços de transporte que levam ao desempenho ótimo. O cliente compra o desempenho do sistema de transporte.

6.1.1 Transporte e seus Modais

Transporte é um ingrediente essencial no desenvolvimento econômica da área. Traz a matéria-prima para a produção de mercadorias comercializáveis e distribui os produtos do setor para o mercado. Como tal é um grande contribuinte para o sistema econômico e social de uma sociedade e auxilia no desenvolvimento econômico de áreas regionais.

Os meios de transportes podem ser divididos em cinco categorias básicas:

1. Ferroviário;
2. Rodoviário;
3. Aéreo;
4. Marítimo
5. Oleoduto.

Cada modo possui diferentes características de custo e serviços. Isto determina qual método é apropriado para os tipos de mercadorias a serem movimentadas. Certos tipos de produtos são simplesmente mais logicamente movimentados dentro de um meio de transporte que em outro. Por exemplo, caminhões são mais adequados para a

movimentação de pequenas quantidades para mercados amplamente dispersos, mas o ferroviário é mais adequado para transportar grandes quantidades.

Modais

É o Sistema pelo qual a carga é transportada, mantendo sua integridade, e obedecendo os padrões definidos para: local de entrega, data de entrega e custo.

Intermodal

Visão sistêmica que engloba todas as atividades envolvidas na cadeia logística, visando reduzir e eliminar as resistências ao movimento contínuo de bens e equipamentos de transporte desde a origem até o destino.

Multimodal

É o conceito institucional que envolve a movimentação de bens por dois ou mais modos de transporte, sob um único conhecimento de transporte, o qual é emitido por um operador de transporte Multimodal que assume, frente ao embarcador, total responsabilidade pela operação desde a origem até o destino, como um transportador principal e não como um agente.

6.1.2 O TRANSPORTE RODOVIÁRIO

Custos do transporte

"Um sistema de eficaz de orçamento e de controle de custos permite a tomada de melhores decisões".

A administração precisa sempre avaliar os impactos de sua decisões sobre os custos. O gerente eficaz, por sua vez, deve ter um bom conhecimento acerca dos mesmos, de modo a poder converter essas informações em subsídios que propiciem decisões acertadas. A figura abaixo apresenta um sistema de decisões.







CUSTOS PROCESSAMENTO DECISÕES

Desempenho
Controles
Relatórios
Coeficientes

Administrador de Transporte

Renovação de Frotas
Alugar ou comprar
Seleção de Equipamentos
Fazer ou comprar
Avaliação de rentabilidade
Reajustes de Tarifas
Política Comercial
Confornto entre custos reais e custos padrões
Medidas corretivas

REALIMENTAÇÃO

Classificação dos Custos

A análise econômica costuma fazer a distinção, apresentada a seguir, entre os custos de produção.

Em nível macro, e para utilização em nosso trabalho, os custos operacionais dos veículos rodoviários podem ser classificado da forma como se segue.

Custos Diretos

Correspondem aos custo fixo mais os variáveis

- **custos Fixos:** englobam o conjunto de gastos, cujo valor, dentro de limites razoáveis de produção, não varia em função do nível de atividade da empresa ou grau de utilização do equipamento.
- **Custos variáveis:** são proporcionais à utilização

Custos Indiretos ou Administrativos

São os custos necessários para manter o sistema de transporte da empresa.

Colocando em prática os conceitos descritos, identificamos os seguintes componentes para tias custos:

❖ **Custos Fixos**

- **Depreciação:** corresponde á redução de valor que o veículo vai sofrendo com o decorrer do tempo.
- **Remuneração do capital:** qualquer investimento que se faça pressupõe um retorno ou uma remuneração do capital aplicado.
- **Salários:** corresponde ao pagamento de motoristas e respectivos encargos sociais.
- **Licenciamento.**
- **Seguros**

❖ **Custos Variáveis**

- Combustível
- Óleo lubrificante do motor
- Óleo lubrificante da transmissão
- Lavagem e lubrificação
- Material rodante: corresponde a pneus, câmaras, recapagens e protetores.
- Peças, acessórios e material de oficina
- Mão-de-obra para manutenção dos veículos.

❖ **Custos Indiretos ou Administrativos**

- Pessoal de escritório e respectivos encargos gerenciais
- Impressos
- Publicidade
- Aluguéis
- Comunicações
- Impostos e taxas legais
- Viagens e estadas
- Despesas financeiras
- Despesas diversas.

Os elementos para seleção do operador logístico ou combinação dos mesmos a serem utilizados, quer no transporte doméstico ou internacional, são os seguintes:

- Disponibilidade do Serviço;
- Valor do frete;

- Tempo médio de entrega e a sua variabilidade;
- Perdas e danos;
- Tempo em trânsito;
- Rastreabilidade do produto;
- Fornecimento de informação situacional.

O tempo médio de entrega inclui não só o período em trânsito, nos diversos modais, mas o tempo total entre o embarcador numa extremidade e o destinatário na outra. Entregas fora do prazo podem retardar a produção, quando a finalidade é ressuprir os estoques de matéria-prima.

A ocorrência de perdas e danos é um item tão importante que pode justificar a utilização de um modal com frete sensivelmente superior, mesmo quando a distância é grande. A probabilidade de ocorrência de perdas e avarias torna-se maior à medida que os produtos são transportados sem embalagem e/ou estão sujeitos a maior número de transbordos em, função tanto das modalidades escolhidas como dos pontos de origem e destino.

O tempo em trânsito afeta diretamente o prazo de ressuprimento e enquanto em trânsito nada pode ser feito para tornar a mercadoria disponível mais rapidamente.

Com base nestas características e simplificando a análise para constituição de um sistema de medição de custos, podemos definir como custos variáveis para o modal rodoviário de carga os seguintes itens: Combustível, Lubrificação, Manutenção, Pneus, Pedágios.

Combustível - Para a determinação dos custos com combustível, devemos realizar diversas medições de consumo para cada tipo de veículo, levando-se em consideração a distância e o peso bruto de forma que os resultados reflitam com bastante precisão o que ocorre na prática quando o veículo está carregado ou vazio.

$$Cco = (Vo \times Pre)/Tb \times K$$

Onde:

- **Cco= custo de combustível**
- **Vo= Volume**
- **Pre= preço**

- **TB= tonelagem bruta**
- **K= distância**

O valor final terá uma mensuração em

Lubrificação - Da mesma forma que o combustível, a lubrificação deve considerar a quilometragem e a carga bruta transportada, de forma que o resultado possa refletir o esforço que o veículo fez para transportar uma certa carga; assim, o resultado será em:

Club= (Vo x Pre)/ (TB x K)

onde:

- **Club= Custo de Lubrificação**
- **Pre= preço**
- **TB= tonelagem bruta**
- **K= distância**

Manutenção - Os planos de manutenção para veículos de carga pesada vêm em quilômetros percorridos, apresentando uma deformação conceitual oferecida pelos fabricantes. Sabemos que a energia consumida para vencer 100 Km de rampa é diferente da consumida para deslocar-se em nível, com uma mesma carga. Logo, o esforço produzido pelo equipamento é completamente diferente. Assim, se um veículo trafegar em locais onde haja Serras a serem vencidas, terá uma vida útil muito menor do que aquele veículo que trafega em pistas niveladas.

Este tipo de conversão do plano de manutenção por quilometragem para consumo requer um controle efetivo e contínuo, de forma a permitir esta conversão sem riscos.

Quando feito da forma correta, podemos ter custos bem mais precisos, além de uma frota melhor conservada, evitando aumento de custos com a quebra de motores de forma preventiva. Ocorrendo a quebra de um motor, os custos para reposição tornam-se maiores que o normal, além dos custos de imobilização do equipamento, que deixará de trazer receitas à empresa. Sendo a manutenção da frota feita pela própria empresa, há que se desenvolver planilhas específicas para obtenção de dados precisos, com medições repetitivas, até que se tenha uma garantia dos resultados. É importante frisar que se

houver qualquer majoração nos preços dos insumos, como óleos, filtros, estopas, panos, pastilhas de freios, mão de obra e outros estes deverão ser colocados na planilha de forma que a atualização dos valores se processe de forma contínua e assegure que os custos não fiquem ultrapassados com o passar do tempo.

Outra observação é que, quando a manutenção é terceirizada e quando o contrato realizado tem valores fixos (isto é, independentemente do número de manutenções executadas), a mão de obra deve entrar nas planilhas de custos fixos. Entretanto, se o contrato prevê valores diferenciados para cada tipo de manutenção executada, estes valores devem ser alocados como custos variáveis.

Nesta proposta, procuramos oferecer um enfoque de manutenção terceirizada onde, para cada tipo de manutenção, há um valor específico. Assim, a mão de obra passa a ser um custo variável, juntamente com os insumos. Por este enfoque, teremos:

Cma= Dmo + Dinsumos (filtros, óleos, pastilhas de freio, etc)

Onde:

- **Cma= custo de manutenção**
- **Dmo= despesa de mão de obra**
- **Dinsumos= despesas de insumos (filtros, óleos, pastilhas de freio, etc.)**
- **TB= tonelagem bruta**
- **K= distância**

Pneus - Como sabemos, com os avanços tecnológicos os pneus tiveram seu desempenho melhorado, agregando maior valor no serviço. Também os veículos aumentaram a capacidade e tamanho, requerendo uma quantidade maior de eixos de forma a melhor dividir a carga e não sobrecarregar pontes e asfalto, em acordo com as normas existentes.

Assim, em face das limitações de carga por eixo, e do aumento do tamanho e capacidade dos veículos de carga, o número de eixos aumentou significativamente e, em conseqüência, o número de pneus. Desta forma os custos com pneus passaram a ter uma importância muito grande nos custos variáveis.

Deve-se, portanto, ter um controle rigoroso dos pneus e exercer rodízios e reaproveitamento nas recauchutagens, de forma tal que o aproveitamento seja o maior possível, dentro de parâmetros de segurança e dirigibilidade do veículo.

Os custos com pneus deverão ser expressos em R$ / TBK, representando os valores gastos com aquisição e recauchutagem. É oportuno esclarecer que a exemplo dos casos anteriores (combustível, da lubrificação e da manutenção), os pneus terão um desgaste maior quando carregados, por isto, representado pela distância percorrida e pela carga bruta transportada.

$$Cpn=(Dpn \times N)/(TB \times K)$$

Onde:

- **Cpn= custo de pneus**
- **Dpn= despesa com pneus**
- **TB= tonelagem bruta**
- **K= distância**

Pedágios - Embora o pedágio não varie com a distância e sim com a carga bruta, ele é um custo variável com a freqüência de viagens a ser feita em uma determinada rota e que tem um valor significativo, uma vez que a cobrança se dá por número de eixos.

Assim, os valores pagos tornam-se representativos e devem ser alocados por R$ / TB.K, de forma que o custo variável total tenha embutido os valores pagos a título de pedágio e que devem ser rateados pela carga bruta transportada e pela distância percorrida em quilômetros.

$$Cpe= Dpe/ (TB \times K)$$

Onde:

- **Cpe= custo de pedágio**
- **Dpe= despesa com pedágio**
- **TB= tonelagem bruta**
- **K= distância**

Todos os insumos ligados diretamente à operação/produção foram abordados para o modal rodoviário. Como conseqüência, o custo variável (Cv) final terá a seguinte expressão:

$$Cv= Cco+Club+Cma+Cpn+Cpe$$

Ou seja, o custo variável é uma função da produção da empresa. Havendo movimentação , haverá custo variável.

Custo fixo

Procuraremos abordar agora os custos que também estão ligados diretamente com a operação/produção mas que são fixos. São eles: Depreciação, Remuneração do capital, Salários e obrigações de motoristas e ajudantes, Cobertura do risco.

Depreciação - É um custo contábil reconhecido pela Receita Federal, em que não se pode alocar todo o valor da aquisição de um bem em uma única vez. É contabilizado como custo deduzindo-se uma fração bem definida do valor total do investimento. No caso de veículos, pode-se alocar um quinto do valor total, e não considerar o valor residual ao final. Isto nada tem a ver com custos para fins de análise econômica e fixação de tarifas.

Custo do Capital O custo do capital deve levar em conta o valor residual do bem, no final da vida útil, bem como a taxa de juros ou de oportunidade.

$$Vp= I - \{Vr/(1+j)^n\}$$

Onde:

- **Vp= valor presente**
- **I= investimento**
- **J= juros= i/100**
- **N= período**

$$Cca = Frc \times (Vp/TB \times K)$$

Onde:

- **Cca= custo do capital**
- **Frc= fator de recuperação do capital**
- **Vp= valor presente**
- **TB= tonelagem bruta**
- **K= distância**

$$Frc = \{j \times (1+j)^n\}/(1+j)^n - 1$$

Onde:

- **Frc= fator de recuperação do capital**
- **J= taxa de oportunidade**
- **N= período (vida útil)**

A vida útil do equipamento, no caso um veículo, é determinada pela análise econômica. Para isto é levada em consideração a desvalorização, o custo de manutenção e o custo financeiro do investimento (compra do veículo).

Quando se quer maiores detalhamentos dos custos, pode-se inclusive entrar na questão da contabilidade, ou seja, com o decorrer dos anos o veículo torna-se susceptível a quebras com custos de reparos elevados, reboques mecânicos, atendimentos fora de área urbana, lucro cessante (o veículo deixa de produzir), reduzindo por conseqüência a receita da empresa.

Entretanto, é possível trabalhar com uma análise econômica menos profunda, sem com isso deixar de ter um sistema de avaliação que permita determinar com boa precisão o custo do capital. É o que é feito neste estudo.

Salários e Obrigações de Motoristas e Ajudantes - Sobre os salários básicos de referência obtidos nos sindicatos de classe, é necessário acrescentar encargos sociais tais como férias, décimo terceiro salário, FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e INSS - Instituto Nacional de Seguro Social.

$$Cso = \frac{13\ sal + Férias + FGTS - INSS + SRC}{TB \times K}$$

Onde:

- **Cso= custo de salários e obrigações**
- **Src= salário de referência de classe**
- **TB= tonelagem bruta**
- **K= distância**

Estes custos podem sofrer uma deformação, pois geralmente são definidos pelo Sindicato da categoria, não refletindo necessariamente uma realidade de mercado.

Cobertura de Riscos - Face ao tipo de carga e do valor agregado que ela representa há a necessidade de fazer seguro da carga e do veículo. É fato que o valor do seguro depende da empresa que o contrata e da Seguradora. Sempre haverá uma negociação quanto à franquia e a valor de cobertura do veículo, assim como do prêmio.

De qualquer forma, devemos saber que haverá sempre um custo a ser levado em conta no que tange a seguro. É importante colocar que estes custos devem ser divididos por 12 meses, para que possamos ao final computar todos os custos durante um mês. Sabemos que dependendo do volume da frota, muitas vezes o operador prefere bancar o seguro do veículo e da carga, ou somente da carga.

Aqui, iremos computar o seguro vez que, quando o frete é contratado a terceiros, exige-se seguro da carga com o objetivo claro de isentar o contratante de possíveis indenizações de roubo de carga. Neste caso, entende-se perfeitamente bem

porque o autoseguro só é viável para empresas com fluxo de caixa bem administrados e com uma frota grande.

Ainda que sem muito poder de negociação, o pequeno empresário deve medir com bastante cautela antes de dar esse passo, para evitar surpresas financeiras ao longo de sua trajetória sem poder comportá-las.

Outro componente que faz cobertura de riscos indiretamente é a rastreabilidade. Hoje as grandes empresas, notadamente aquelas que fazem um acompanhamento dos veículos e das cargas transportadas, possuem equipamentos com sistemas GPS (Global Positioning Systems).

Estes sistemas são contratados a terceiros e instalados nos veículos. Tais sistemas permitem um controle do veículo, da carga, do motorista e de sua trajetória.

Esta rastreabilidade custa caro e deve ter seus custos divididos por 12 para que possamos saber no mês qual o valor a ser debitado a título de cobertura de riscos; assim, os custos de risco são:

O custo da franquia deve ser levado em consideração porque será pago pela empresa em caso de sinistro.

Como vemos, o custo de risco torna-se amplo em face à decisão empresarial de bancar ou não o seguro da carga e/ou do veículo, assim como a introdução de novas tecnologias, como o caso do GPS. Entretanto, um custo muito maior não está na análise acima; é o lucro cessante produzido pela falta do equipamentos em caso de acidente e/ou sinistro.

Para preencher esta lacuna, a empresa deverá alocar um percentual à tarifa, cobrindo eventuais ocorrências com base na freqüência e no tempo médio para reparação do veículo em caso de acidentes/sinistros, a título de lucro cessante. Esta decisão é controversa e a empresa deve mensurar se há espaço na definição da tarifa para cobrir eventuais acidentes no que tange a lucro cessante. Aqui, não consideramos a hipótese desta cobertura.

Como resultado final teremos um custo fixo igual a:

$$Cri = \frac{Dseguro\ veículo + Dfranquia + Drastreabilidade + Dseguro\ carga}{TB \times K}$$

Onde:

- **Cri= custo de cobertura de riscos**
- **TB= tonelagem bruta**
- **K= distância**
- **D= despesa**

O tratamento dado ao custo fixo é o de custo direto, ou seja, vinculado à produção da empresa.

Custos Indiretos - Os custos indiretos dependem exclusivamente da estrutura da empresa e de seu tamanho, uma vez que eles refletem os custos administrativos - diretoria, finanças, contabilidade, recursos humanos, vendas, cobrança, vigilância, técnicos, controladores, etc.

Assim, o custo indireto será obtido pela soma de todas as despesas como os itens acima e outros não mencionados (uso de EDI, por exemplo).

Para que possamos desenvolver uma análise global, deve-se ao final levar em consideração a produção efetuada no período em TBK. Isto permitirá que a empresa tenha uma boa noção do que representa a estrutura não operacional em seus custos finais. Desta forma, poderá reavaliar sua estrutura e desenvolver ações julgadas necessárias a fim de torná-la a mais competitiva possível.

É, portanto, hora de mudar de paradigma, incorporando um novo referencial na tomada de decisão relativa aos custos de transporte de carga e, por extensão, atualizando e agregando valor de mensuração nas atuais planilhas empresariais.

6.1.3 Transporte Doméstico e Internacional

O mercado de transporte rodoviário de cargas está organizado conforme segue. Além das Empresas de Transporte de Carga (ETC) que são pessoas jurídicas legalmente constituídas e cuja atividade consiste em transportar cargas para terceiros, o mercado ainda

conta com Carreteiros (TCA), empresas de Carga Própria (ECP) e transportadores autônomos.

O carreteiro é pessoa física proprietária ou co-proprietária de um ou mais veículos, conduzidos pelo próprio ou por motorista, sem vínculo empregatício, e utilizados na prestação de serviços de transporte rodoviário de carga para terceiros. As empresas de carga própria correspondem a empresas industriais, comerciais, agrícolas, agroindústrias e cooperativas que utilizam veículos de sua propriedade ou afretados para a movimentação das cargas que comercializam ou produzem. Eventualmente também podem realizar transporte remunerado de cargas para terceiros. O transportador autônomo realiza atividade similar à da empresa de carga própria, embora seja pessoa física.

6.2 Estocagem

Uma segunda área, que tem um relacionamento de trade-off com o transporte, é a estocagem. Envolvendo duas atividades separadas, mas intimamente relacionadas.

Gerenciamento do inventário e armazenagem. Existem um relacionamento direto entre transporte e o nível de inventário e o número de armazéns necessários. Por exemplo, se as empresas utilizam um meio de transporte relativamente lento, usualmente devem manter níveis altos de inventário e, usualmente, possuem mais espaço de armazenagem por este inventário.

Uma série de importantes decisões está relacionada com as atividade de estocagem (inventário e armazenagem), incluindo quantos armazéns, quando inventário, onde os armazéns devem estar localizados, qual deve ser o tamanho do inventário e assim por diante. Devido ao fato das decisões relacionadas com o transporte afetarem as decisões relacionadas com a estocagem, uma estrutura de decisão examinar os trade-offs relacionados com as diversa alternativas, é essencial para otimizar o sistema logístico global.

6.3 Embalagem

Uma terceira área de interesse da Logística é a embalagem industrial. O tipo de transporte selecionado aceitará as necessidades de embalagem tanto para movimentar o produto acabado ao mercado quanto para os materiais que entram. Por exemplo, o

transporte ferroviário ou marítimo usualmente exigirão despesas adicionais de embalagem, devido a maior possibilidade de avaria. Na análise dos trade-offs para mudanças propostas nas agências de transporte, o pessoal de logística geralmente examinará como a mudança influenciará os custos de embalagem.

6.4 Movimentação de Materiais

Um quarto item a ser considerado é a movimentação de materiais. A movimentação de materiais é importante para operação eficiente de uma logística dinâmica.

A colocação dos produtos no armazém e a movimentação dos produtos da estocagem às áreas de separação de pedidos e, eventualmente, as áreas da doca para transporte para fora do armazém.

A movimentação de materiais está usualmente interessada nos equipamentos mecânicos para movimentação a curta distância; tais equipamentos incluem, esteiras, transportadoras, empilhadeiras, guindastes e conteinedores. a produção pode desejar um determinado pallete ou tipo de conteinedor que não seja compatível com as atividades de armazenagem logística, portanto, os projetos de movimentação de materiais precisam ser coordenados a fim de assegurar a congruência entre os tipos de equipamentos utilizados.

6.5 Atendimento do Pedido

Outra área de atividade que a logística pode controlar é a de atendimento dos pedidos, que geralmente, consiste das atividades envolvidas em completar pedidos de clientes. Inicialmente, poder-se-ia questionar o motivo pelo qual a área de logística se interessa com o atendimento do pedido, entretanto, um fator importante da distribuição física é o tempo transcorrido do momento quando um cliente decide colocar um pedido para um produto até o momento que tais produtos sejam realmente entregues numa condição satisfatória.

6.6 Previsão de Estoques

A previsão acurada das necessidades do inventário e materiais e peças é essencial ao efetivo controle do inventário. Isto é particularmente verdadeiro nas empresas que utilizam o enfoque de just-in-time (JIT) ou planejamento das necessidades de materiais

(MRP) para controlar o inventário. A logística deve desenvolver previsões nestas situações para assegurar a qualidade e controle efetivo.

6.7 Planejamento da Produção

O planejamento da produção, que está intimamente relacionado com a previsão em termos do efetivo controle do inventário, uma vez que a previsão tenha sido desenvolvida e a taxa de inventário à mão e utilização tenha sido avaliada, os gerentes de produção podem determinar o número de unidade necessário para segurar uma cobertura de mercado adequada.

A movimentação de materiais deve conhecer os programas de produção e expedição com antecedência, o suficiente para programar a mão-de-obra e o equipamento de movimentação para realizar o trabalho necessário.

Algumas das formas específicas pelas quais a movimentação de materiais pode cooperar com o PCP são:

- fornecer recursos para a movimentação dos materiais;
- materiais com cargas utilizadas de quantidade ou tamanhos predeterminados;
- estocar ou colocar os materiais em conteinedores padronizados que contenham um número específico de peças;
- utilizar os contendores aramados cujo conteúdo possa ser facilmente identificado;
- fazer uso ótimo da movimentação na separação de pedidos, agrupamento e embalagem da carga;
- garantir o desempenho da produção com equipamentos de movimentação;
- estruturar o centro de produção;
- movimentar os materiais seguindo um programa e em lotes para garantir o andamento regular da produção e evitar o acúmulo de entregas, lotes parciais e duplicação de transportes;
- coordenar o programa de movimentação com compras e produção.

6.8 Suprimentos

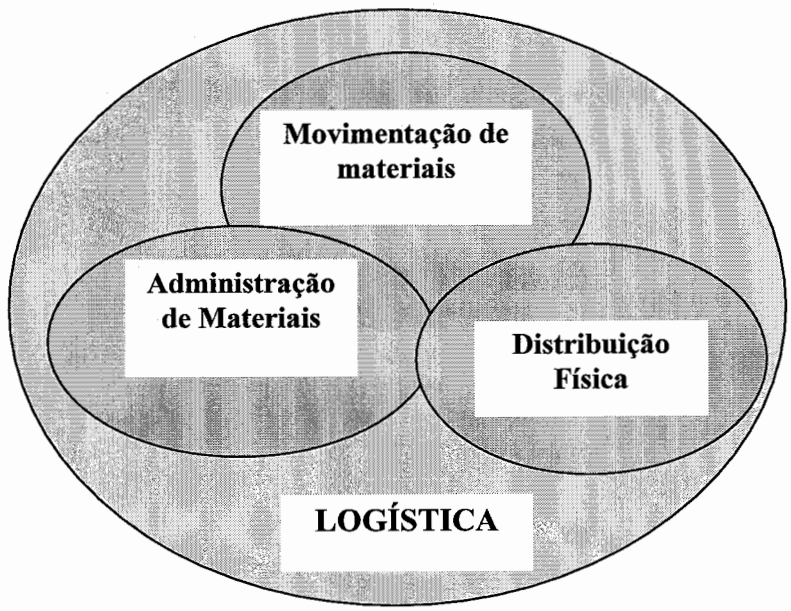
O fundamento racional para incluir compras na logística é que o custo do transporte se relaciona diretamente com o local geográfico (distância) das matérias-primas e peças de componentes comprados para as necessidades de produção da empresa. Em termos de custos de transporte e inventário, as quantidades compradas também afetariam o custo logístico. Incluir suprimento dentro da área de logística é principalmente uma questão de se isto coordena mais efetivamente a diminuir custos à empresa.

Existem quatro atividades básicas de suprimentos:

- seleção de fornecedores, negociação em termos de compra mais vantajosos e emissão das ordens de compras necessárias;
- apressamento dos embarques dos materiais sempre que necessário, para garantir as entregas a tempo de atender aos programas, bem como negociar quaisquer alterações nos programas de compras ditados pelas circunstâncias;
- ligação entre fornecedores e outros departamentos da empresa, inclusive os de engenharia, controle de qualidade, produção e finanças em relação a todos os problemas que envolvam compras de materiais;
- busca de novos produtos, materiais e fornecedores que possam contribuir para os objetivos de lucro da empresa.

6.9 Serviços ao Cliente

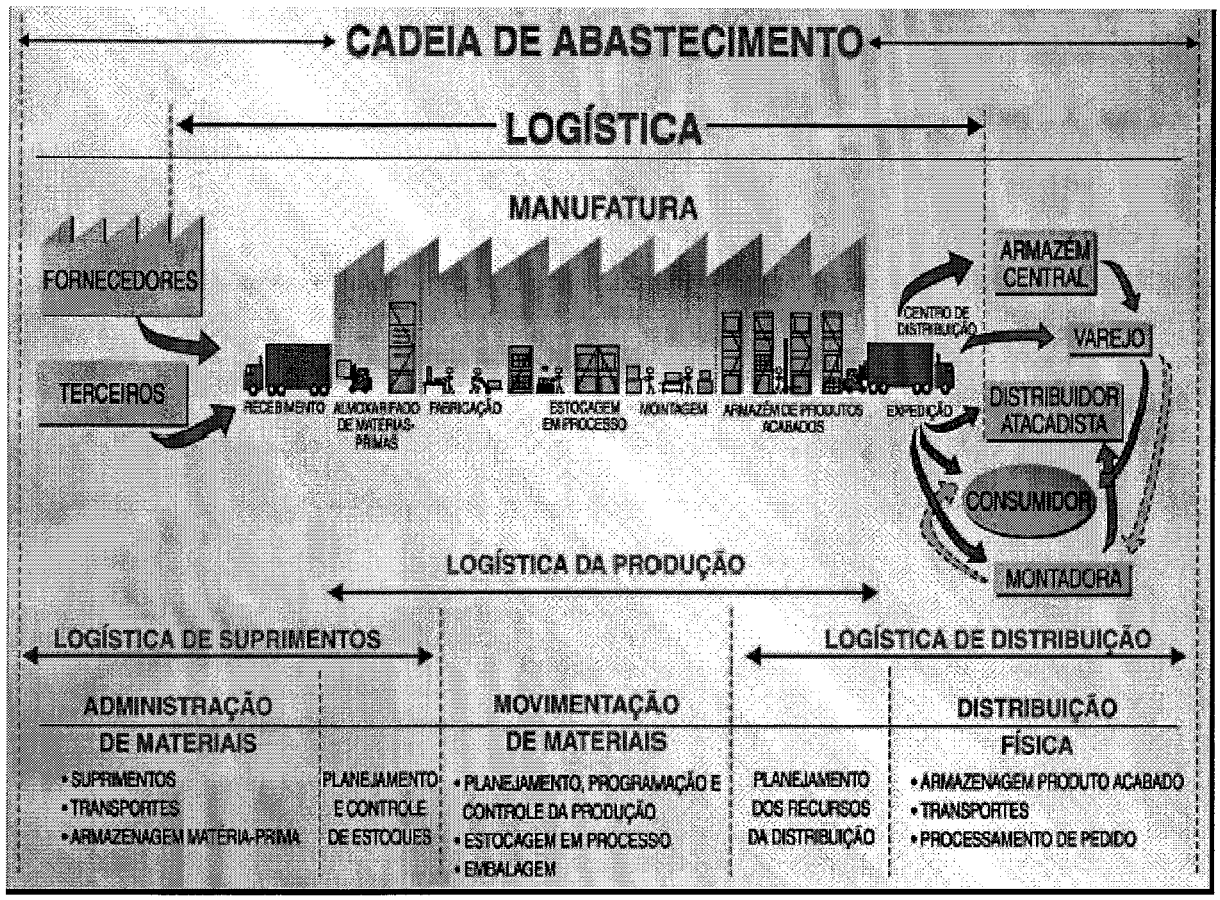
O serviço ao cliente é um tópico complexo e um que se relaciona com outras áreas funcionais da empresa. Os níveis de serviços ao cliente, de muitas formas, se ligam a outras áreas de interface com a logística. Decisões sobre inventário, transporte e armazenagem se relacionam com as necessidades de serviços ao cliente. Ao mesmo tempo em que, de uma forma geral, não controla totalmente as decisões de serviços ao cliente, a logística desempenha um papel extremamente importante para assegurar que o cliente obtém o produto certo no lugar e momentos certos. As decisões logísticas sobre a disponibilidade de produtos e tempo de reposição de inventário são críticas ao serviço ao cliente.



6.10 Localização

Outra área importante à logística é a localização de fábrica e do armazém. Uma mudança de local pode alterar os relacionamentos de tempo e local entre fábrica e mercados ou entre pontos de suprimento e fábricas. Tais mudanças afetarão as taxas de transporte e serviços.

O custo do transporte é um fator muito importante na decisão de uma localização.



6.11 Controle de Estoque/Inventários

Esta área tem como responsabilidade à ligação entre as atividades de controle da produção e compras. Recentemente, grandes resultados foram obtidos na administração de materiais, colocando em evidência os custos e os recursos financeiros relativos a Movimentação e Armazenagem de Materiais. Em muitos casos, considerações sobre o preço de compra parecem ter sido um fator importante na determinação das quantidades de estocagem de materiais, freqüentemente desprezando os efeitos da quantidade nos custos de movimentação e armazenagem.

6.12 Produção

Desde que a Movimentação de Materiais existe, primeiramente para servir à função de produção, o máximo de eficiência é necessário entre as duas atividades para fabricar o produto de modo mais eficiente e com o menor custo.

6.13 Controle de Qualidade

A função de qualidade nas atividades de Movimentação de Materiais está relacionada com a proteção dos componentes e produtos manufaturados sem danos.

6.14 Distribuição Física

A responsabilidade de entregar produtos acabados aos clientes oferece uma estreita ligação com a Movimentação de Materiais.

Estabelecendo os requisitos de embalagem e embarque, deve ser preparado o planejamento para carregamento. Especificações para embalagem e métodos de carregamentos são requisitos para muitas indústrias, onde os fabricantes despacham em cargas unitizadas ou especialmente embaladas para o cliente, obedecendo a uma especificação predeterminada.

Bens acabados devem ser transportados da linha de produção para um armazém da empresa e para os clientes. Este processo é chamado de distribuição física. O gerente de distribuição física pode ser responsável, também, pela movimentação física de produtos parcialmente acabados dentro da fábrica e pelo recebimento e transporte de materiais comprados para as áreas de armazenagem e seu ponto de uso.

7. Sistema de Distribuição Física

A distribuição física é responsável pela entrega ao cliente do que é desejado no prazo e ao mínimo custo. O objetivo da administração da produção é projetar e operar um sistema de distribuição que atinja o nível necessário de serviço ao cliente e o faça ao menor custo. Para atingir este objetivo, todas as atividades envolvidas na movimentação e estocagem de mercadorias devem estar organizadas num sistema integrado.

7.1 Atividades do Sistema de Distribuição Física

Um sistema é um conjunto de componentes ou atividades que interagem uns com os outros. Um motor de carro é um sistema, se qualquer peça não funcionar, o desempenho de todo o motor estará comprometido. Num sistema de distribuição, suas atividades interrelacionadas afetam o serviço ao cliente e o custo da prestação.

- **Transporte:** o transporte envolve os vários métodos de movimentação de produtos externos à empresa. Para muitas empresas, o transporte é o único custo mais alto na distribuição, geralmente contribuindo com 30% a 60% dos custos de distribuição. O transporte agrega valor de lugar ao produto.
- **Inventário de Distribuição:** Inclui todo inventário de produtos acabados em qualquer ponto do sistema de distribuição. Em termos de custo, é o segundo item mais importante na distribuição, contribuindo com aproximadamente 25% a 30% do custo de distribuição. Os inventários criam valor de tempo, colocando o produto próximo ao cliente.
- **Armazéns (Centros de Distribuição – CD´s):** os armazéns são usados para estocar inventários. A administração dos armazéns toma decisões sobre a seleção do local, número de centros de distribuição, layout e métodos de recebimento, estocagem e recuperação de produtos.
- **Movimentação de Materiais:** movimentação de materiais é o movimento e estocagem de produtos dentro do centro de distribuição. O tipo de equipamento de materiais usado afeta a eficiência e o custo da operação do centro de distribuição. A movimentação de materiais representa um custo de capital e existe uma negociação entre este custo de capital e os custos de operação do centro de distribuição.
- **Embalagem Projetiva/Identificação:** os produtos movimentados num sistema de distribuição devem estar contidos, protegidos e identificados. Além disso, as mercadorias são movimentadas e estocadas em embalagens e devem estar dentro das dimensões dos espaços de estocagem e veículos de transporte.
- **Processamento de Pedidos:** o processamento de pedidos inclui todas as atividades necessárias para atender aos pedidos dos clientes. Elas representam um elemento de tempo na entrega e, portanto, é importante no nível de serviço prestado ao cliente.

O objetivo da administração da distribuição é fornecer o nível exigido de serviço ao cliente ao menor custo do sistema total. Isto não significa que os custos de transporte, custo de inventário ou qualquer custo de atividade devam ser o mínimo, mas que o total de todos os custos deve ser o mínimo. O que acontece a uma atividade tem efeito sobre outras atividades, custo do sistema total e nível de serviço. A administração deve tratar o sistema como um todo e entender as relações entre as atividades.

7.2 Relacionamentos Organizacionais

Tomando as mercadorias produzidas pela manufatura e entregando-as ao cliente, a distribuição física oferece uma ponte entre o marketing e a produção. Como tais existem várias interfaces importantes entre distribuição física e produção e marketing.

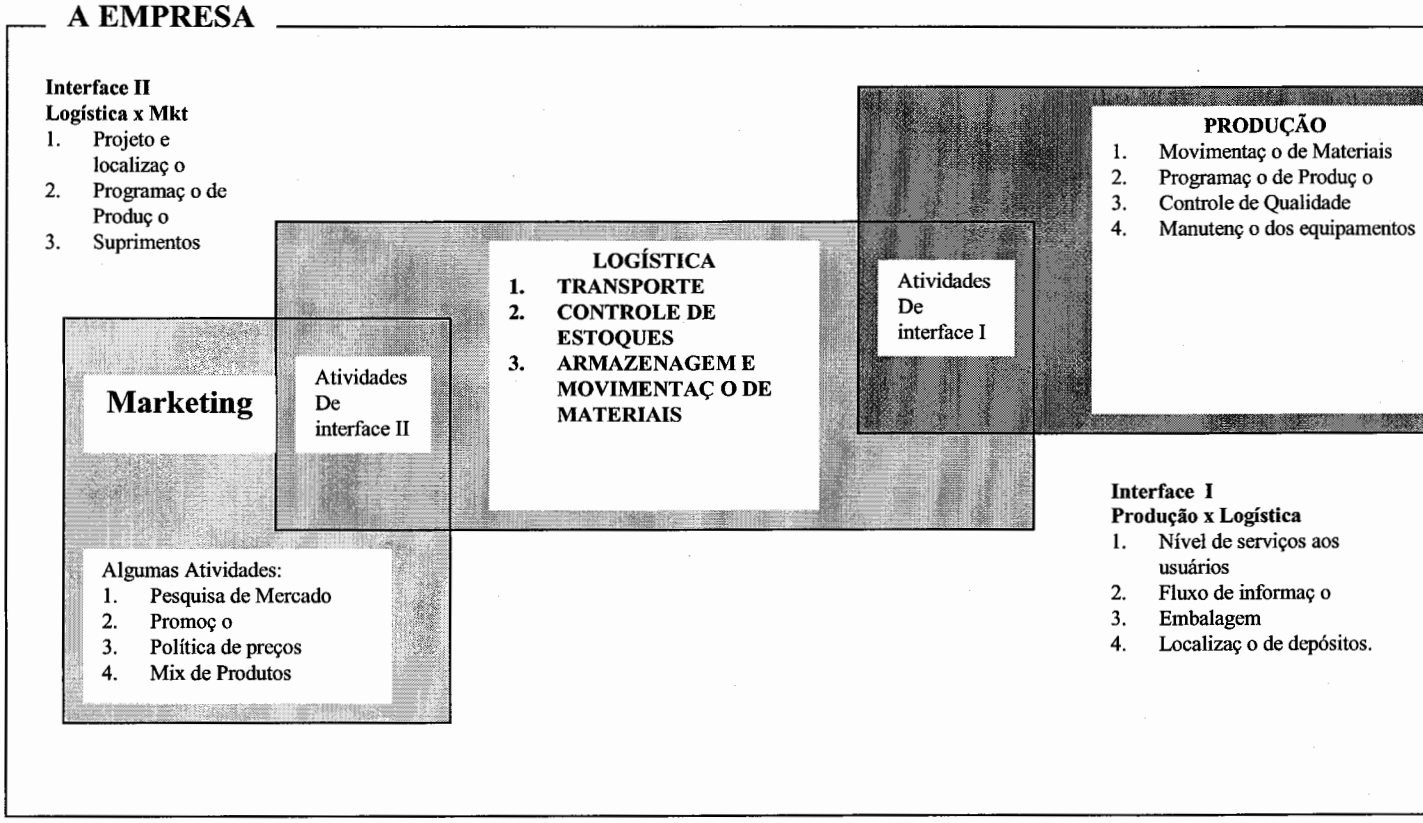
7.2.1 Marketing

Embora a distribuição física interaja com todos os departamentos num negócio, sua relação mais próxima provavelmente seja com marketing. Contudo a distribuição física freqüentemente é imaginada como um assunto de marketing, e não como parte da administração de materiais ou logística.

O marketingmix é formado pelo produto, promoção, preço e praça, e o último é criado pela distribuição física. Marketing é responsável por transferir a propriedade. Isto é realizado por métodos como venda pessoal, propaganda, promoção de vendas, merchandising e preço. A distribuição física é responsável por dar ao cliente a posse dos produtos e o faz operando os centros de distribuição, sistemas de transporte, inventários e sistemas de processamento de ordem. Tem responsabilidade de atender aos níveis de serviços ao cliente estabelecido por marketing e a administração sênior da empresa.

A distribuição física contribui criando a demanda. Entrega imediata, disponibilidade do produto e preciso atendimento dos pedidos são ferramentas competitivas importantes na promoção de produtos da empresa. O sistema de distribuição é um custo, portanto, sua eficiência e eficácia influenciam a capacidade da empresa de ter preço competitivo. Tudo isso afeta os lucros da empresa.

7.2.2 Principais Interfaces De Uma Empresa Com Ênfase Nas Atividades Logísticas



7.2.3 Produção

Suprimento físico estabelece o fluxo do material no processo de produção. O nível de serviço geralmente deve ser muito alto devido ao custo de programas de produção interrompidos provocados por falta de matéria-prima, que geralmente é enorme.

Existem muitos fatores envolvidos na seleção de um local para a fábrica, mas um dos mais importantes é o custo e a disponibilidade de transporte de matéria-prima para a fábrica e a movimentação de produtos acabados para o mercado. Ás vezes a localização das fábricas é decidida amplamente pelas fontes e pelos elos de transporte de matéria-prima. Isto é particularmente real onde as matérias primas são volumosas e de valor relativamente baixo, comparadas ao produto acabado. Em outros casos, a disponibilidade de transporte de baixo custo torna possível se localizar em áreas remotas dos mercado, mas onde a mão de obra é barata.

A não ser que a entrega de produtos acabados seja feita diretamente ao cliente, a demanda na fábrica é criada pelas ordens do centro de distribuição, e não diretamente pelo cliente final. Isto pode ter graves implicações sobre o modelo de demanda na fábrica. Embora a demanda dos clientes possa ser relativamente uniforme, a fábrica reage à demanda pelos centros de distribuição para estoque de reposição. Se os centros de distribuição estiverem usando um sistema de ponto de pedido, a demanda da fábrica não será uniforme e será dependente, em vez de independente. O sistema de distribuição é o cliente da fábrica, e a forma como o sistema de distribuição faz interface com a fábrica influenciará a eficiência das operações desta última.

8. Os fundamentos da logística

A. O preço é fixado pelo mercado e pela concorrência.

B. O preço é estabelecido antes do custo.

C. O custo é fixado pela administração efetiva.

A diferença entre preço e custo pode ser mudada por outras ações, ou decisões internas, ou por influência externa de marketing.

As reduções das despesas de armazenagem geram o melhoramento direto da linha de custo. Não causam impacto na política de preço e resultam em melhor investimento e ganho.

8.1 Sistema Logístico

A Logística consiste em fazer chegar a quantidade certa das mercadorias certas ao ponto certo, no tempo certo, nas condições e ao mínimo custo.

A embalagem tem por objetivo específico oferecer aos produtos um meio que garanta sua integridade, assim como sua fácil armazenagem, tudo isto ao mínimo custo. É evidente que a embalagem, assim concebida, é um dos aspectos da Logística.

A Logística constitui-se num sistema global, formado pelo inter-relacionamento dos diversos segmentos ou setores que a compõem.

Compreende a embalagem e a armazenagem, o manuseio, a movimentação e o transporte de um modo geral, a estocagem em trânsito e todo o transporte necessário, a recepção, o acondicionamento e a manipulação final, isto é, até o local de utilização do

produto pelo cliente. Não se pode considerar nenhum destes segmentos em separado, mesmo porque pequenas mudanças em qualquer um deles acarretarão em uma reação em cadeia nos demais. Aquilo que representa uma melhoria em determinado aspecto pode resultar numa desvantagem ponderável na operação de todo o sistema.

Tradicionalmente, com exceção de empresas menores, a estocagem e a manufatura são tratadas como duas operações distintas. Não há dúvida de esta é, geralmente, a abordagem correta. No entanto, com muita freqüência, a divisão entre manufatura e estocagem consiste em um muro de tijolos que separa as duas instalações – a interação entre as duas consiste, principalmente, apenas na Movimentação de Materiais.

Existe um grupo de atividades associadas à Movimentação de Materiais que transpõe a divisão entre a manufatura e o estoque. Na indústria, surgiu um novo conhecimento das vantagens do exame mais minucioso destas atividades.

Onde se situa a divisão entre produção e Logística?

Neste tratamento geral do assunto, supõe-se que as divisões entre produção e logística estejam localizadas.

A. Entre a estocagem de matéria-prima e o início da produção;

B. Entre os pontos de produção e a estocagem em processo e;

C. Entre a produção e a armazenagem de produtos acabados.

Freqüentemente, a única razão de uma divisão física, ou seja, de um muro ou uma separação de algum tipo, resulta da necessidade de segurança. Será enfatizado aqui que, mesmo que uma divisão física seja, muitas vezes, necessária, ela não deve ser tratada como uma barreira.

8.2 Abordagem Departamentalizada

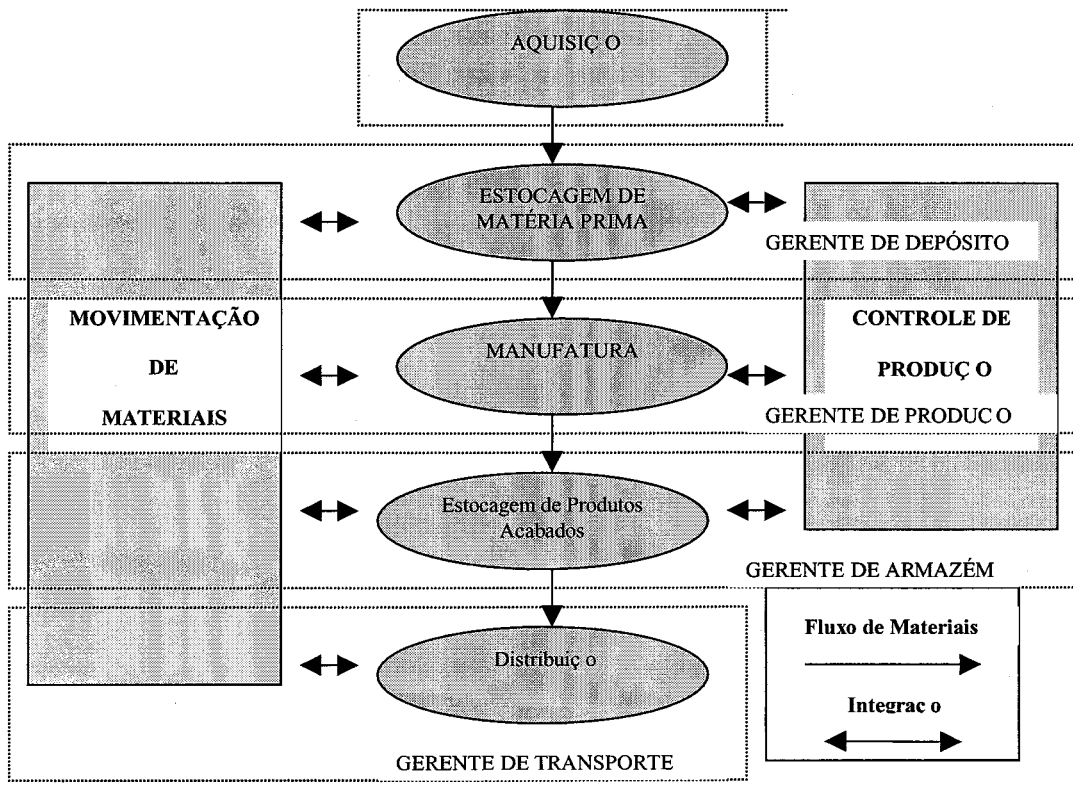
Tradicionalmente, a administração de materiais e as atividades são divididas em departamentos, e a responsabilidade é passada para as pessoas que têm cargos como de Gerente de Compras, Gerente de Armazém, Gerente de Transporte, Gerente de Distribuição, Gerente de Produção e assim por diante. Cada gerente tem que prestar atenção nos resultados do departamento, exigindo assim, coordenação das atividades correlacionadas em um alto nível de administração – nem sempre isto é bem sucedido.

Em muitas indústrias, atualmente o custo direto de manufatura entre os concorrentes varia muito pouco. Quando os materiais constituem grande parte dos custos totais, a abordagem seguida na administração da aquisição, movimento e controle dos materiais por ter um efeito muito pronunciado.

O conceito de logística tenta coordenar todas as atividades relacionadas à aquisição, movimentação e estocagem de materiais.

Esta abordagem considera o fluxo inteiro de materiais e peças, desde os fornecedores até o estabelecimento de manufatura, com seus depósitos e linhas de produção, e também depois da manufatura, no fluxo de peças e produtos, através dos armazéns e centros de distribuição até os clientes. Ela tenta planejar e controlar este fluxo inteiro como um sistema integrado. A diferença entre essa abordagem integrada e a mais tradicional, de departamentos, está ilustrada na figura abaixo.

FLUXOS LOGÍSTICOS



Para a maioria dos fabricantes, o nível cada vez maior de concorrência no mercado foi extremamente reduzido e, em muitos casos, foi eliminada a tolerância da ineficiência da

cadeia de fornecimento e serviço ao cliente insatisfatório. Como resultado, a administração logística e os sistemas de informações de apoio estão recebendo uma prioridade muito maior em grande parte das empresas.

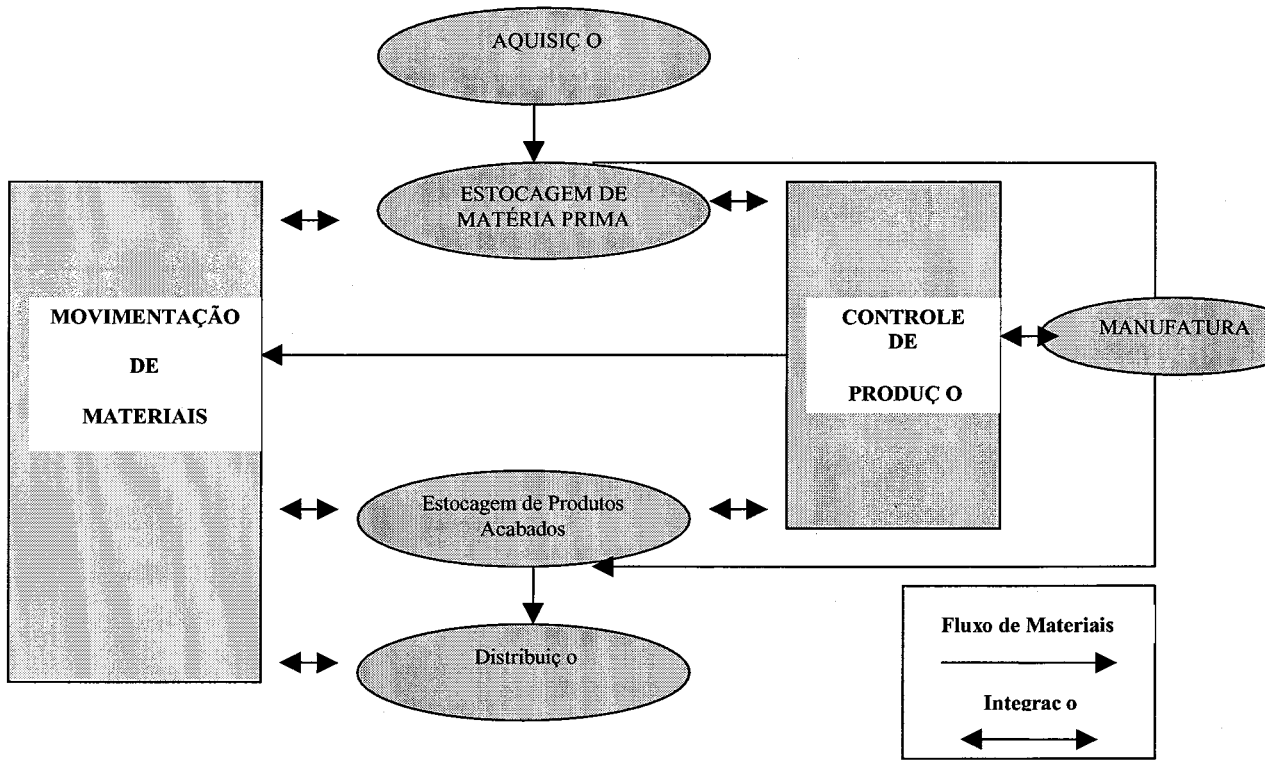
Logística é mais freqüentemente vista como um termo militar "o ramo da ciência militar que tem a ver com suprimento, manutenção e transporte de materiais, pessoal e instalações". As campanhas militares de maior sucesso foram aquelas nas quais o vitorioso tinha uma rede logística superior e foi capas de eficiente e rapidamente movimentar tropas, suprimentos e equipamentos.

Em termos simples, a logística integrada tem tudo para realizar o produto certo, no lugar certo, no momento certo. A interdependência e o inter-relacionamento de locais e de funções de negócios (isto é, marketing, distribuição, manufatura e compras)são os motivos principais do porque um enfoque integrado a logística pode ser tão poderoso.

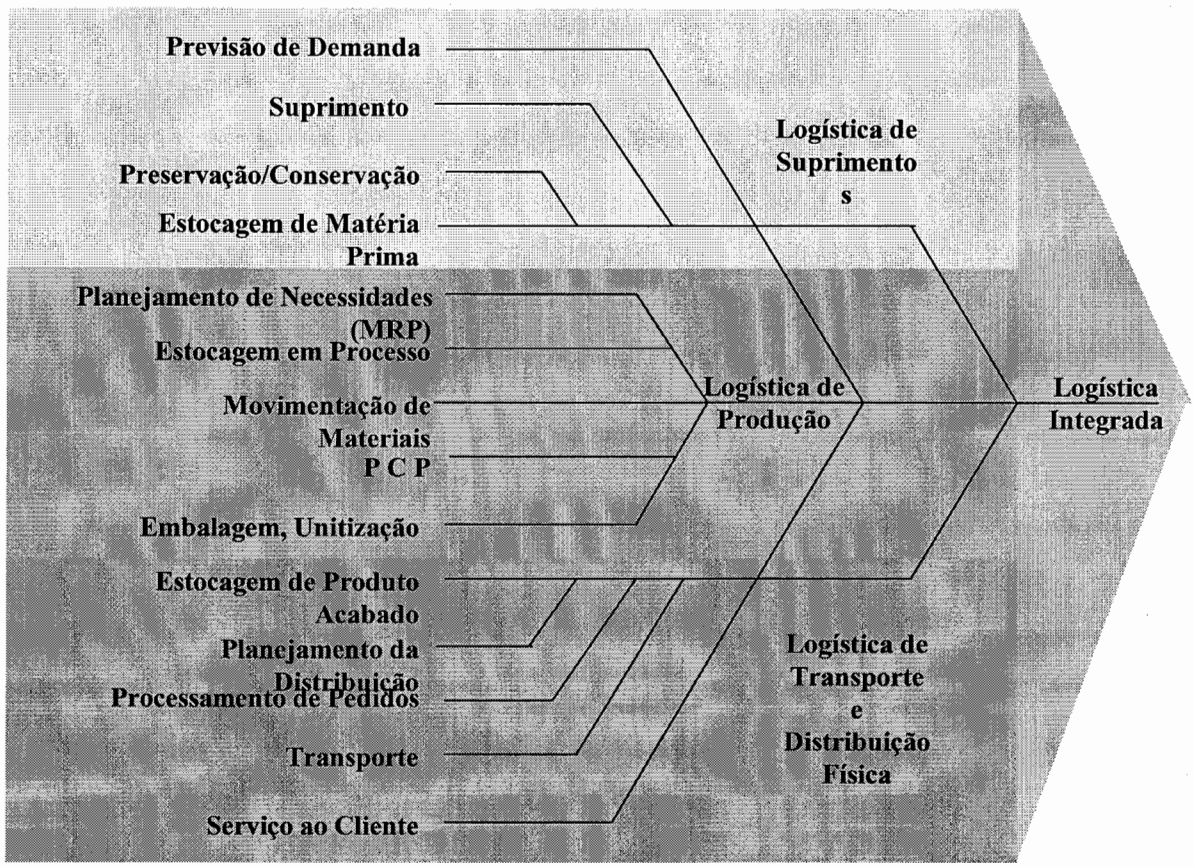
Um processo logístico efetivo é essencial para satisfazer o cliente e ganhar vantagem competitiva. Melhorar a qualidade do serviço que a logística fornece aumenta a satisfação do cliente e apoia a sua lealdade. Isso por sua vez, leva ao aumento da participação no mercado e a maior margem de lucro. Ao mesmo tempo, focalizar as reais necessidades do cliente elimina custo de serviço não valorizado. Melhorar a produtividade do processo logístico também reduz custo. Juntas, essas ações ajudam a tornar os produtos e serviços mais atraente s no mercado.

Logística é um processo de antecipação das necessidades e desejos do cliente, conquista a disposição do capital, materiais, pessoas, tecnologias e informação necessária para atender a estas necessidades e desejos; otimização e utilização das redes de produção de bens ou prestação de serviços para atender aos pedidos de clientes de forma programada.

FLUXOS LOGÍSTICOS



A logística de resposta de serviço abrange atividades para antecipar necessidades, programar a capacidade de atendimento de rede e oferecer os canais de realização para atender às necessidades do cliente. O papel da logística de resposta de serviço é otimizar a infra-estrutura de prestação de serviços para coordenar e realizar as necessidades do cliente. Este é um importante fator crítico de sucesso para os setores de prestação de serviço.



Atualmente, o conceito de Movimentação de materiais está voltado para uma idéia global mais ampla e integrada, no lugar de considerar a empresa como um conjunto de funções especializadas. A tendência atual é de um sistema formado por componentes em estreita inter-relação e organizado para atingir os objetivos comuns de maneira análoga à estrutura e ao funcionamento do organismo humano.

As funções que se relacionam no sistema logístico dependem de várias divisões e departamentos da empresa (produção, compras, planejamento, distribuição física).

Segundo Ballou (2002), a logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Dentro deste conceito, a logística tem três funções principais:

- O aprovisionamento físico das matérias-primas, auxiliares e semi-acabados desde a sua aquisição até sua introdução no processo de fabricação;
- A produção propriamente dita, armazenando e movimentando todos os materiais entre as unidade de fabricação para a realização das programações desta;
- A distribuição física dos produtos acabados, que envolve todo o movimento desde a saída da cadeia de produção até sua entrega aos clientes.

Assim, o conceito de logística consiste em dispor dos materiais necessários no momento apropriado e no lugar certo, ao menor custo global para a empresa.

A função custo, a nível global, compõe-se de uma soma de funções parciais que, ao estarem relacionadas entre si, fazem com que o mínimo custo global não coincida com a soma dos mínimos parciais. Esta situação aparece claramente explicitada para qualquer área empresarial na dicotomia entre os objetivos: qualidade do serviço x custo do mesmo.

Segundo o conceito de logística, aqui estudado, ele engloba um grande número de atividades dispersas na empresa, que devem ser tratadas conjuntamente, para obter o mínimo custo da função logística. Estas atividades dispersas não são independentes entre si. Portanto, há relações mútuas que obrigam a considerá-la, em seu conjunto, como um todo.

As atividades que coordenam o tratamento integral da logística são, principalmente:

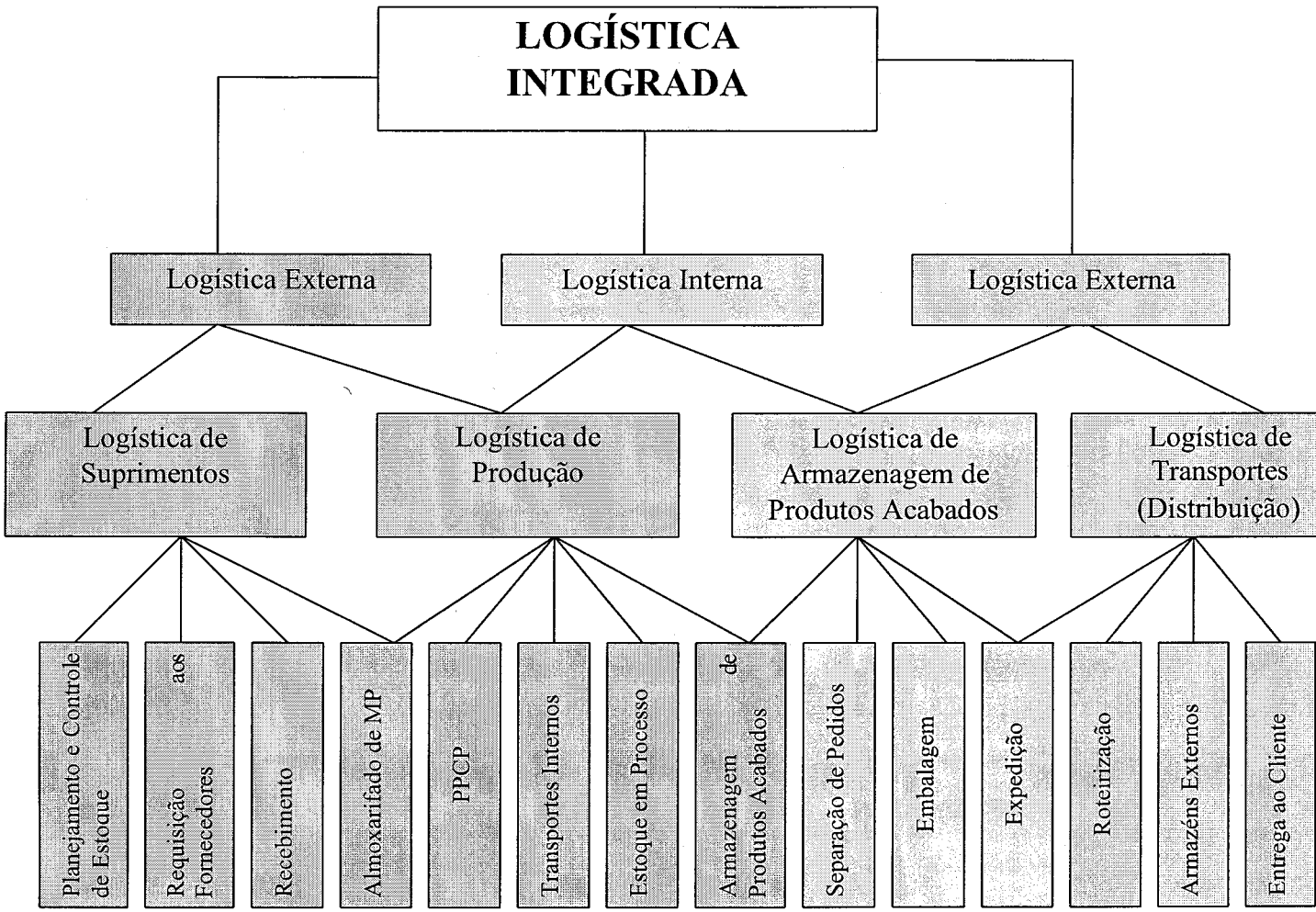
- Compra de produtos e matéria-prima e
- Transporte de suprimentos.

Assim a logística não é somente um questão técnica de armazenagem e de movimentação de embalagens e transportes. É também, um método de direção e gestão que determina o grau de utilização das instalações fabris, o volume de estoque, a disposição a fornecer e o serviço.

Isto não facilita a separação e o isolamento dos custos da logística do conjunto freqüentemente complexo de custos de uma empresa. Por esta razão, é necessário Ter presente todos os setores de uma empresa nos quais a logística desempenha uma função.

A figura abaixo divide primeiro a logística em logística interna e logística externa. O elemento de ligação é o armazém de produtos acabados, que pode ser considerado como

parte de cada um dos dois setores, visto que constitui, ao mesmo tempo, a última etapa da produção e a primeira da distribuição.



Conclui-se que a logística é um termo empregado na manufatura e no comércio para descrever as externas atividades relacionadas com o movimento eficiente desde a fonte de suprimentos até o cliente final. Estas atividades incluem transportes, fretes, armazenagem, movimentação de materiais, embalagens de proteção, controle de estoques, localização de fábricas e armazéns, processamentos de pedidos, previsões de marketing e serviços aos clientes.

9. Estratégia de transporte

Segundo Ballou, o transporte é o elemento mais importante a ser considerado nos custos logísticos, na maioria das empresas. Partindo desta premissa devemos examinar cuidadosamente as características das alternativas de serviços de transporte que levam um sistema logístico ao desempenho ótimo, pois as empresas compram o desempenho do sistema de transporte, quer seja próprio quer seja terceirizado.

O entendimento do processo de escolha modal no transporte de carga, por parte da empresa, é de grande importância para o planejamento e o gerenciamento da cadeia logística que envolve os produtos, matérias-primas desde os locais de produção até os de consumo, porque permite estimar como os usuários podem mudar suas escolhas em resposta a mudanças nos atributos dos modos de transporte e, consequentemente, podemos estimar a demanda por diferentes modos em diferentes situações.

Toda modalidade de transporte oferece uma série de vantagens e desvantagens para a movimentação de cargas, em particular dos granéis sólidos agrícolas (trigo, cevada, malte, milho, soja, etc.). se considerarmos o transporte ferroviário, com suas características de custos fixos altos e custos variáveis relativamente baixos, se eficientemente operado, poderá resultar em custos unitário reduzidos para movimentação que envolvam grandes quantidades de carga. Em contrapartida ao transporte rodoviário, não temos um comportamento sistemático dos valores de fretes ferroviários, que variam principalmente em função das quantidades a serem movimentadas, da freqüência de embarques e do atendimento (que pode ser diferenciado) dado aos clientes, pois deve se levar em conta localização, considerando a geografia da região do cliente.

Ainda comparando o rodoviário, que é sempre uma opção de porta a porta, o transporte ferroviário apresenta baixa flexibilidade.

Com relação ao transporte fluvial, caracterizado pela movimentação de cargas volumosas de baixo valor agregado, a baixas velocidades, tem sido o mais indicado para movimentação em longas distâncias e apresentado o menor consumo de combustível (em condições semelhantes de cara e distância, um conjunto de barcaças consome menos da metade do combustível requerido por um comboio ferroviário), segundo José Vicente Caixeta-Filho.

Caixeta-Filho destaca ainda que, "*o transporte rodoviário por caminhão possui capacidade de se ajustar mais facilmente às variações na demanda. Transportadoras individuais podem entrar ou sair da atividade em uma região, ajustando o seu investimento às exigências do mercado consumidor. Este aspecto torna o custo fixo, por unidade transportada por rodovias, razoavelmente estável com respeito ao volume de carga. Por outro lado, o mesmo não acontece com outras modalidade de transporte, como a ferrovia e hidrovia, cuja capacidade de ajustamento do investimento à demanda é muito lenta, resultando em variações do custo fixo por unidade transportada.*"

Existe algumas pesquisa já efetuadas e de caráter mais prático que demonstram as distância econômicas. Segundo a Associação Brasileira de Logística – Aslog (1997), o transporte rodoviário seria recomendável para dist6ancias inferiores a 500km; o modal ferroviário sendo indicado para distâncias entre 500km e 1200km; e o hidroviário para distâncias superiores a 1200km.

10. Análise e Avaliação do Desempenho do Transporte no contexto Da Logística

"Não se administra o que não se mede" . Com essa frase, Peter Drucker ressalta a importância do controle e medição de desempenho para as organizações.

Com o passar do tempo a logística vem-se integrando de forma incondicional às demais funções das organizações, tanto interna quanto externamente. Não pode discutir o principal pilar da logística, o transporte, sem considerar o desempenho da organização inteira, bem como a cadeia de suprimentos em que está incluída.

É claro que existem diversos níveis de tratamento desse problema, mas, no sentido mais amplo, quando se fala em transporte, deve-se discutir o desempenho da organização principalmente nos processos que agregam valor de tempo e espaço à produção.

Transporte é isso: garantir o deslocamento de bens dentro de algumas condições temporais e de forma íntegra. Contextualizando, quanto vale um fertilizante entregue na fazenda errada, ou entregue fora de época, ou ainda na formulação errada?

Medir o desempenho dos serviços de transporte é considerar quanto é atingido dos principais objetivos do sistema de prestação do serviço no conjunto das operações realizadas.

Segundo Orlando Fontes Lima Jr, *duas abordagens são possíveis quando se trata de desempenho: ou realiza-se sua monitoração visando acompanhar seu comportamento ou procura-se, com base em comparações com referências ou metas preestabelecidas, identificar e executar ações no sistema para alterar seu comportamento e, consequentemente, seus resultados"*[3].

10.1 Conceito de Desempenho

O conceito de desempenho de sistemas logísticos e de transporte relacionam-se com a evolução histórica da gestão desses sistemas.

Poist (1989) apresenta no quadro abaixo uma classificação dessa evolução[4].

Era Logística	**Natureza do trabalho**	**Natureza do projeto da tarefa**	**Natureza dos conflitos (trade-off)**	**Perspectivas para ampliação do sistema**	**Critério para o projeto do sistema**	**Grau de dificuldade de implantação**
PRÉ – LOGÍSTICA						
Enfoque frete modal	Técnico	Projeto do sistema de transporte	Frete	Fretes	Frete mínimo	Baixo
Enfoque custo modal			Custo do transporte	Olhando além dos fretes	Mínimo custo total de transporte	Baixo
LOGÍSTICA						

[3] JR, Orlando fontes Lima. **Análise e Avaliação do Desempenho dos Serviços de Transporte de Carga.** Ed. Atlas. 2001

[4] JR, Orlando fontes Lima. **Análise e Avaliação do Desempenho dos Serviços de Transporte de Carga.** Ed. Atlas. 2001

Enfoque do custo total			Conflitos intra-funcionais	Olhando além do custo de transporte	Mínimo custo total	Moderado
Enfoque do lucro total	Gerente Especialista	Projeto do sistema logístico	Conflitos custo-serviço	Olhando além do custo total	Máximo lucro total	Alto
Enfoque de canal logístico			Conflitos entre firmas	Olhando além da firma	Máximo lucro do canal logístico	Muito alto
NEOLOGÍSTICA						
Enfoque do empreendimento	Gerente Generalista	Adaptação dos subsistemas logísticos com o sistema global e a sociedade	Conflitos interfuncionais	Olhando além da função logística	Máximo lucro do empreendimento total	Muito Alto
Enfoque da responsabilidade total			Conflitos na sociedade	Olhando além das considerações econômicas	Máxima relação benefício-custo	Muito Alto

Através desse comparativo identifica-se três eras logísticas distintas. A primeira, a pré-logística, a grande ênfase de gestão é voltada para o custo do transporte, quer seja na busca da redução do frete das frotas contratadas, quer pela redução de custos operacionais

das frotas próprias. O transporte é administrado como uma função independente dentro da organização.

A segunda fase caracteriza-se pela ampliação do conceito de desempenho, passando a considerar primeiro os custo dos outros componentes da cadeia logística da empresa, principalmente o estoque, e em seguida os aspectos relativos à qualidade e nível de serviço. Nesse instante, o desempenho do transporte passa a ser analisado não mais de forma estanque, começando a destacar-se a importância dos relacionamento ou trade-offs entre custos e serviços logísticos, primeiro no âmbito da organização e depois em toda a cadeia logística.

Chegamos a terceira fase, Neologística, compreendendo a situação atual, a ênfase é no desempenho do sistema em relação a seu meio, sendo a logística não mais um subsistema com desempenho independente, mas integrado em toda a empresa e externamente também.

As empresas reconhecem a importância de entender desempenho como um conceito mais amplo, bem como de incorporá-lo como parte essencial de suas estratégias. Outro aspecto que as organizações começam a questionar se as medidas clássicas financeiras são tão relevantes no novo cenário empresarial.

Com a intenção de atender a essas mudanças na forma de considerar desempenho, estão surgindo novas técnicas de análise e medição, entre as quais destacamos o Balanced Scorecard e o ABC Activity Based Costing.

10.2 Fundamentos para Análise de Desempenho

Encontramos na Filosofia a origem das discussões acerca ao termo desempenho. Muitos pensadores discutiram os predicados ou categorias atribuídas a um sujeito. Segundo Aristóteles, existem dez categorias, a saber: substância, quantidade, qualidade, relação, lugar, tempo, posição, posse, ação e paixão ou passividade. Definir para esse pensador, é o mesmo que encontrar para um sujeito ou substância seus atributos essenciais ou predicados, sendo importante diferenciar propriedades intrínsecas associadas à essência desse sujeito das propriedades transitórias ou acidentais referentes a ele. Já Kantz reduz o conjunto de categorias para quatro: quantidade, qualidade, relações e modo. Além dessas

reflexões, as definições de qualidade e quantidade auxiliam o entendimento do desempenho.

Qualidade, segundo Vicente Falconi, " um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente".

Exemplificando, o desempenho de determinado serviço de entregas urbanas é obtido com base na combinação dos atributos importantes para atingir a finalidade do serviço; em termos qualitativos e quantitativos, pode ser representado, por exemplo, pela porcentagem de entregas corretas realizadas no prazo.

Para facilitar a visualização, compreensão e identificação das finalidades do serviço, bem como os atributos relevantes, deve-se utilizar o conceito e enfoque sistêmico.

É uma forma de pensamento administrativo que procura identificar o sistema em estudo, sua inserção no ambiente, sua composição e suas finalidades, facilitando a delimitação das variáveis internas e externas do problema e as figuras de mérito que possibilitam a verificação do cumprimento dos objetivos globais do sistema em estudo, ou seja, de seu desempenho.

Para analisar um sistema em termos de desempenho é necessário representá-lo, ou seja, descrevê-lo em termos de suas características e comportamento previsto de respostas e resultados. É necessário retratar o sistema, bem como definir as formas de tratamento e análise que serão utilizadas.

10.3 Desempenho nos Serviços de Transporte

O transporte, em face de suas particularidades, apresenta algumas características que o condicionam o desempenho de seus serviços, destacando-se entre elas as apresentadas a seguir:

- Demanda derivada de outras atividades econômicas;
- Mercados regulamentados ou sem diferenciação de produto;
- Produção e consumo simultâneos, com o cliente participando dos processos;

- Produção em movimento com interações com o meio ambiente físico;
- Atividade-meio associada a uma rede de processos e parcerias;
- Produto intangível;
- Satisfação do cliente associada ao resultado e à participação no processo;
- Produtos e processo heterogêneos;
- Grandes oscilações espaciais e temporais de demanda;
- Indivisibilidade de oferta; e
- Diferentes tecnologias para a produção do serviço.

Dessas características surgem algumas dificuldades a mais do que no caso de produtos físicos para se definir e quantificar o desempenho.

O transporte é uma demanda derivada que gera utilidade de espaço. É desejado como meio para atingir outro objetivo que não a movimentação. Movimenta-se determinada mercadoria para colocá-la em um ponto de venda ou para seus destino final na casa de um consumidor. Não se realiza uma viagem como objetivo final.

A intangibilidade e a grande diversidade de produtos dificulta a quantificação do desempenho.

O fato de a qualidade do contato com o cliente e o grau de adequação a suas necessidade serem altamente variáveis e acontecerem durante o processo de produção do serviço torna as medidas de desempenho de difícil mensuração.

Os serviços de transporte de carga são na verdade um pacote de benefícios explícitos (o transporte em si) e implícitos (ex.: segurança) apoiado por bens (veículos) e instalações (terminais) facilitadoras da operação, afetados pelo cliente que participa do processo, formando uma grande heterogeneidade de produtos (uma viagem é sempre diferente da outra).

A avaliação do desempenho de um sistema logístico ou de transportes depende da óptica em que é analisado, podendo ter três abrangências distintas: a operação, o mercado e o ambiente.

O primeiro enfoque aborda o sistema segundo a óptica da eficiência da produção do serviço em relação à utilização dos recursos, com uma abordagem eminentemente de operação.

O segundo enfoque considera a eficácia do atendimento das necessidades dos clientes tanto individualmente quanto de forma coletiva, com uma ênfase mercadológica.

Finalmente, quando considerados os impactos ou externalidades ambientais, sociais e econômicas causadas pela operação do sistema em avaliação, tem-se a terceira abordagem.

Essas formas de análise não são excludentes, mas encadeadas.

10.4 Avaliação de Desempenho

Quando consideramos um processo de avaliação de desempenho, devemos responder a três questões básicas e pertinentes: Por que avaliar? O que avaliar? E como avaliar?

Essas respostas vão definir a estratégia de avaliação a ser utilizada, quais dimensões e atributos deverão ser considerados, como estão inter-relacionados, e como realizar a medição das variáveis relacionadas, distinguindo-se as variáveis internas, e portanto controláveis pelo sistema, das variáveis externas, e portanto não controláveis.

Ressalta-se que para implementar esse processo, duas outras perguntas devem ser respondidas: Quando fazer? Quem será responsável?

Por que avaliar desempenho?

Podemos identificar três objetivos distintos para criar uma sistemática de avaliação de desempenho?

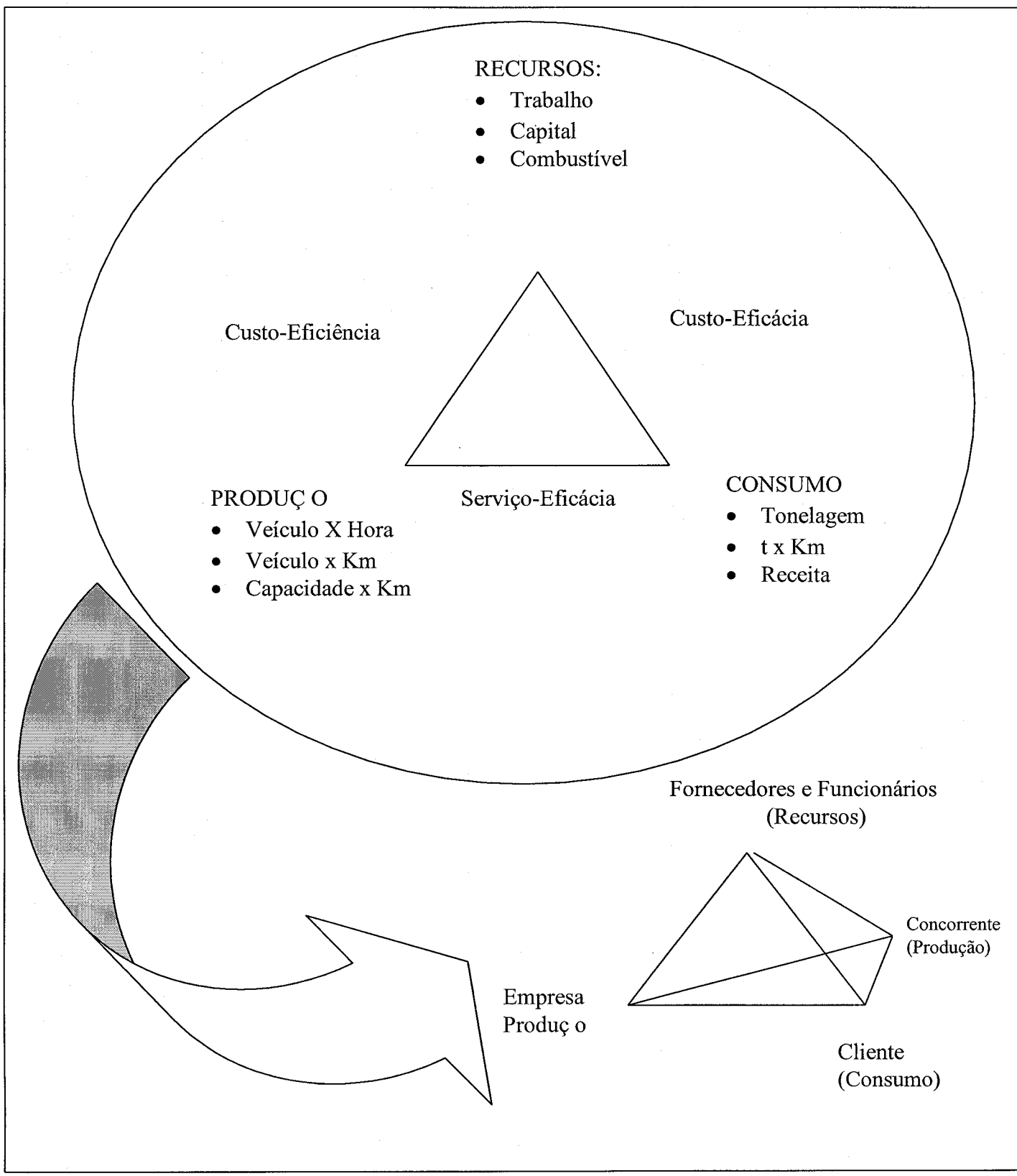
- A monitoração de variáveis e a antecipação de ações dentro de uma postura preventiva;
- A resolução de problemas visando á eliminação de causas de insatisfações ou elevação do nível de satisfação, visando a um processo de melhoria contínua;

- A dissolução do sistema pela obsolescência de sua finalidade.

O que avaliar como desempenho?

Lima (2001) propõe um modelo para identificação de atributos de desempenho em sistemas de transportes, definindo relações básicas que devem ser monitoradas envolvendo recursos, produção, consumo e concorrência.

O mesmo autor, apresenta o tetraedro do desempenho, conforme figura abaixo:



Fonte: Lima (2001)

Analisando um sistema de serviço de transporte de cargas identificamos quatro participantes diretos no processo: os provedores de recursos (os embarcadores e funcionários), o transportador, seus concorrentes e os consumidores, além, é claro de outros envolvidos indiretamente no processo tais como: governo e a sociedade em geral.

Segundo, Orlando Fontes Lima Jr, se a análise ficar restrita aos provedores de recursos, produtores, concorrentes e consumidores, e eles forem relacionados três a três, serão identificados quatro planos básicos de interesse.

Em um dos planos estarão as relações entre provedores de recursos, produtor e concorrentes que definem os processos associados ao fornecimento de recursos, de vital importância para a sobrevivência da empresa.

As relações entre os provedores de recursos, o produtor e os consumidores representarão dois outros planos, semelhantes entre si, um relativo ao produtor dos serviços e outro relativo a seus concorrentes.

Finalmente, o quarto plano compreende as relações entre o produtor, seus concorrentes e os consumidores e está associado à participação da empresa no mercado, onde os elementos de competitividade assumem maior importância.

A existência e a importância relativa desses diversos planos para dada empresa é variável e depende basicamente da estrutura econômica dos mercados em que atua.

As relações entre recursos e resultados da empresa, ou seja, de Custo-Eficiência, são importantes para a rentabilidade de longo prazo e para as contribuições para a sociedade e o meio.

Esse modelo está fundamentado na existência dos quatro vértices do tetraedro, representado por Lima (2001): os recursos, a oferta de empresa e de seus concorrentes e a demanda.

O primeiro passo para estruturar um sistema de medição de desempenho deve ser a identificação dos atributos representativos do desempenho de cada um dos vértices.

No caso dos recursos, o esforço é voltado para a construção das funções de custos representativas do processo.

Para a produção, tanto da empresa quanto da concorrência, deve-se identificar a função de produção envolvida relacionando os fatores de produção com medidas de quantidades (ex.: tonelada movimentada) ou de momentos (veículo x quilometragem). Nessa etapa é necessário quantificar a capacidade dos processos, estimando as possíveis faixas de produção relacionadas com diferentes níveis de serviço e, se possível, incluindo outras variáveis relacionadas a qualidade.

Em relação ao consumo, a principal função a ser obtida é a curva de demanda relacionada a preço e serviço. Como essa função não é obtida facilmente, procura-se obter elementos relativos ao volume de serviços consumidos, aos níveis de serviço realizados e ao nível de satisfação dos clientes.

Com base nesses dados, é possível estabelecer relações entre os participantes e/ou vértices.

No relacionamento " recursos – produção" , as medidas devem estar associadas aos aspectos de eficiência técnica dos processos; no relacionamento " produção – consumo" , medidas de eficácia e de competitividade; e no relacionamento " recursos – consumo" , medidas de eficiência econômica.

A maior ou menor ênfase dada a cada uma das relações é função da estratégia adotada pela empresa.

Em termos de estratégias, Porter (1989), analisando a competitividade de empresas, desenvolveu um modelo no qual identifica três formas básicas de competição: diferenciação em custos, diferenciação em produto e em nicho de mercado.

Para implementar essas estratégias, deve-se considerar as seguintes dimensões: custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação.

Nesse contexto, a logística, em muitas situações, é utilizado como elemento de diferenciação dos produtos nos mercados em termos de prazos, disponibilidade, integridade ou redução de custos.

10.5 Medição do Desempenho

Para a realização de uma efetiva avaliação de desempenho é necessário desenvolver o processo de medição do desempenho.

Segundo Lima, existem quatro passos básicos para a criação de um processo de medição de desempenho:

- Definição de quais atributos ou tipos de fatores, como tempo, custo, nível de serviço, qualidade, são críticos para que o sistema atinja suas finalidades;
- Mapeamento dos processos interfuncionais usados para obter resultados e identificação das relações de causa e efeito existentes;
- Identificação dos elementos críticos e das capacidades necessárias para a execução dos processos satisfatoriamente;
- Concepção de medidas que monitorem esses elementos e capacidades e respectivos padrões e metas.

O objetivo principal de um processo de medição de desempenho é o planejamento e controle organizacional.

O objetivo deve ser a concepção de um sistema de indicadores, buscando-se a montagem da cadeia de causa e efeitos tentando relacionar as ações operacionais com os resultados que afeta e com metas e padrões a serem atingidos.

Deve-se também buscar um balanceamento dos componentes do sistema visando à capacidade desejada e às demandas do mercado, minimizando ociosidades e desperdícios.

10.6 Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho possibilitam que as avaliações sejam feitas com base em fatos, dados e informações quantitativas, o que dá maior confiabilidade às conclusões.

Os indicadores são relações matemáticas, medidas quantitativas de um processo ou de um resultado, tendo normalmente uma meta associada.

Para que os indicadores sejam instrumentos efetivos para processos de decisão, é importante que não sejam ambíguos e seja de fácil obtenção, compreensão e comparação.

Os indicadores devem refletir tanto a estratégia de avaliação adotada quanto a estrutura de medição definida como representativa do desempenho do sistema em análise.

É importante que os indicadores estejam inseridos em uma árvore de relações causais que possibilite uma integração entre eles e um efetivo uso para explicar o desempenho.

Diverso elementos fazem parte de um indicador. Lima (2001), nos apresenta um roteiro para a elaboração de um.

1. Como será denominado e em que será aplicado?
2. Como será calculado e em que unidade?
3. Como será medido e quais serão as fontes de dados?
4. Com que freqüência será medido?
5. Para que vai servir e quais as áreas envolvidas?
6. Que tipos de causas ou efeitos poderá medir e quais são os padrões adotados?
7. Será utilizado como valor absoluto, valor relativo ou evolução histórica?
8. Que nível de precisão será necessária?
9. E, finalmente, os benefícios de sua utilização serão maiores do que os custos para produzi-lo e acompanhá-lo?

Uma questão muito importante é a forma de acompanhamento e análise dos indicadores, sugerindo-se que haja um uso intenso de técnicas estatísticas visando a uma melhor qualidade nessas análises. O uso de modelos gráficos, identificação de tendências, análises de séries temporais e controle estatístico de processos são algumas das técnicas que devem ser consideradas.

Capítulo III – A EMPRESA

1. A HISTÓRIA

1.1 Entre Rios

A história dos Suábios do Danúbio, um grupo de etnia alemã, fundador da colônia agrícola Entre Rios, é cheia de desafios e de sofrimento, mas também de vitórias.

A legislação das nações européias permite a existência de minorias étnicas em seus territórios, pessoas ou grupos que têm praticamente duas cidadanias: a do país onde vivem e a de origem. Isto aconteceu com os Suábios do Danúbio, que, entre os vários grupos étnicos de diferentes origens, habitavam a então Iugoslávia, Romênia e Hungria.

Um grupo de Suábios do Danúbio, num total de quinhentas famílias, refugiados da Segunda Guerra Mundial, conseguiu abandonar a Europa em ruínas, para iniciar uma nova vida no Brasil. Seus antigos compatriotas vivem hoje, em sua maioria, na Áustria e na Alemanha. Muitos emigraram para os EUA, Canadá e outros países.

1.2 Há mais de 280 anos

A Europa estava conturbada por guerras. Os turcos haviam chegado até as portas de Viena, capital da Áustria, após haverem conquistado países que ficavam em seu caminho. Os reis da Áustria-Hungria, que eram também imperadores da Alemanha, num esforço conjunto com outros povos europeus, conseguiram derrotar as tropas turcas, reconquistando as terras da Hungria e da atual Iugoslávia, despovoadas e pouco utilizadas para agricultura. Resolveram então repovoá-las com agricultores alemães e de outras origens. Após gerações de grandes sacrifícios, a região do médio Rio Danúbio tornou-se o celeiro do Império Austro-Húngaro e pátria dos Suábios do Danúbio.

1.3 A vinda para o Brasil

Após a I Guerra Mundial, o território foi dividido entre a Romênia, Iugoslávia e Hungria. Os Suábios do Danúbio ficaram divididos por fronteiras políticas.

Com o avanço das tropas comunistas na II Guerra Mundial, eles tiveram que fugir. Foram expulsos e muitos morreram durante e após a guerra.

Dos campos de refugiados na Áustria, um grupo de 500 famílias conseguiu emigrar para o Brasil com apoio da Ajuda Suíça para a Europa e dos governos do Brasil e do Paraná. Adquiriram terras situados no Distrito de Entre Rios.

Sob a orientação da Cooperativa Agrária eles foram assentados nos campos escassamente povoados do interior do município de Guarapuava, onde formaram as cinco colônias de Entre Rios: Vitória, Jordãozinho, Cachoeira, Socorro e Samambaia. Em mais de cinqüenta anos de trabalho, os imigrantes conseguiram, através da união, do espírito cooperativo e dedicação fixar raízes nos campos de Guarapuava criando um núcleo que pratica moderna agricultura. Os campos se transformaram em lavouras férteis e surgiram várias agroindústrias de porte que industrializam os produtos dos associados da Cooperativa e geram emprego para centenas de pessoas.

2. A Cooperativa Agrária

A Cooperativa Agrária – fundada em 5 de maio de 1951 – nasceu como cooperativa de colonização. Administrou o projeto de colonização dos imigrantes em Entre Rios e apoiou seus associados e os moradores da região em todos os aspectos. Além de oferecer infra-estrutura técnica para a agricultura, maquinários, silos, comercialização dos produtos e aquisição de insumos, a Agrária ajudou seus associados na construção das primeiras casas e igrejas, construiu escolas, hospital, linhas de eletrificação, estradas, forneceu água potável, cuidou da vida cultural, incentivou os esportes e as tradições. Apenas recentemente a Agrária pode se voltar com mais exclusividade às atividades características de uma cooperativa agrícola. Mesmo assim, ela continua comprometida com muitos aspectos da vida comunitária dos associados e familiares e das pessoas que trabalham nas indústrias, na administração da Cooperativa e nas fazendas dos associados. A Agrária possui hoje em torno de 500 associados e gera 950 empregos diretos e 200 empregos terceirizados.

2.1 Produção Agrícola

2.1.1 A Pesquisa Agrícola

Grandes foram as dificuldades iniciais, em conseqüência do domínio insuficiente da tecnologia agrícola necessária para o cultivo dos solos e do clima da nova terra. Com o

emprego de tecnologias, como o plantio direto, a correta sucessão e escolha de cultivares, adubação e tratos culturais, elaborados pela FAPA - Fundação Agrária de Pesquisa Agropecuária, alcançou-se o sucesso da atividade agrícola.

Em cerca de 100.000 hectares, as culturas de verão permitem colheitas de mais de 300.000 toneladas de milho e 200.000 toneladas de soja. No inverno são plantados cereais, com rendimento de mais de 190.000 toneladas de trigo, cevada e aveia.

2.2 A Suinocultura

A Agrária possui em seu quadro associativo produtores que dispõem de granjas que alojam em torno de 3.500 matrizes, das quais uma parte se destina à multiplicação e outra à engorda ou terminação. Além destas granjas de ciclo completo, existem outras que se dedicam somente à engorda, com capacidade aproximada de 14.000 animais. A produção anual, num complexo de 22 unidades, é de 12.000 t de proteína animal e 10.000 matrizes e reprodutores.

2.3 Produção de flores

O cultivo de plantas e flores ornamentais e de jardinagem oferece possibilidades de ganhos adicionais a diversos agricultores, podendo ser a principal fonte de renda para quem dispõe de poucas terras de cultivo, pois traz bons rendimentos em pequenas áreas. Os produtores estão reunidos na Agraflores, um departamento da Agrária. A comercialização alcança cerca de 300.000 dúzias ou maços de flores de corte e 450.000 flores de vaso.

2.4 Produção de Sementes

A Unidade produz sementes de soja, trigo, cevada, aveia e triticale. As áreas destinadas à produção de sementes são constantemente acompanhadas e vistoriadas por técnicos da extensão e da produção de sementes.

2.5 Unidades de Recepção

A Agrária possui capacidade estática para armazenar 600.000 toneladas de grãos. Para facilitar a entrega da safra aos associados, foram construídas, além das instalações de Vitória, mais duas centrais de recebimento e armazenamento, em Pinhão e Guarapuava, dispondo esta última de ligação ferroviária.

2.6 Agrária Florestal

O projeto de reflorestamento fornece lenha como combustível energético para as indústrias da Agrária, correspondendo aos esforços do governo brasileiro para diminuir o consumo de petróleo. Além disso, o reflorestamento com 2.400 hectares de florestas plantadas (sendo outros 2.200 hectares de matas nativas e reservas), preservadas, beneficia o meio ambiente e oferece áreas de proteção à flora e fauna nativas.

3. Indústrias

Visando melhorar a rentabilidade da atividade rural, a Cooperativa Agrária se empenhou, desde o início das suas atividades, em implantar indústrias de transformação, a fim de agregar valor aos produtos primários da agricultura. Hoje as indústrias da Agrária garantem mercado para uma parte da produção dos associados, aumentam o valor dos produtos pela transformação em bens de consumo direto, além de gerar empregos e impostos.

3.1 O Moinho de Trigo

O Moinho de Trigo, cuja origem data dos primeiros anos da fundação de Entre Rios, foi sucessivamente ampliado e modernizado, sendo hoje a 3ª maior unidade moageira do Paraná e o primeiro Moinho brasileiro a receber certificação internacional em Sistema de Gestão em Segurança Alimentar HACCP (APPCC - Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle). Sua capacidade anual de produção é de 140.000 t. Além do trigo colhido pelos associados da Cooperativa, é adquirido trigo de outras regiões do Brasil e do exterior, a fim de alcançar o pleno aproveitamento da capacidade de produção e garantir a qualidade da farinha.

O moinho produz uma linha completa de farinhas para uso doméstico, industrial e para panificação.

3.2 A Fábrica de Rações

Na Fábrica de Rações se industrializam vários subprodutos de cereais das outras unidades industriais, bem como grãos de menor qualidade, para a fabricação de diversos tipos de rações animais. Anualmente são fornecidas 115.000 toneladas de rações, principalmente para os estados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo.

3.3 A Maltaria Agromalte

A Maltaria Agromalte industrializa a cevada cervejeira produzida pelos associados da Cooperativa, e também adquire o cereal dos produtores de uma grande região de influência, além de importar grandes volumes de cevada de outros países. Cerca de 12% do malte consumido no Brasil provém da Agromalte, onde são transformadas 140.000 toneladas de cevada anualmente, em 110.000 toneladas de malte. O produto é adquirido pelas cervejarias brasileiras, mas também por outras indústrias, que o transformam em cerveja ou alimentos de alto valor nutritivo. A produção da maltaria é ampliada constantemente, para manter a posição no mercado.

3.4 A Coopersul Indústria de Óleo

A Coopersul Indústria de Óleo é a unidade esmagadora de soja. Seus principais produtos são óleo degomado e farelo peletizado ou moído. Possui capacidade instalada/ano para 472.000 toneladas.

4. QUALIDADE DE VIDA

4.1 O Sistema Educacional

No Colégio Imperatriz Dona Leopoldina, reconhecido pelo Ministério da Educação, os alunos são acolhidos pelo Jardim de Infância, Pré-Escola, ensinos fundamental e médio, com qualificação profissional como Técnicos Agrícolas, além de estarem aptos a prestar os exames vestibulares para admissão aos cursos superiores do país. A escola está aberta a todos os interessados.

4.2 O Sistema de Saúde

O Hospital Semmelweis (Fundação Semmelweis) foi reinaugurado com prédio e instalações cedidos em comodato pela Cooperativa. A participação da comunidade, através de dotação de recursos, foi e é fundamental para a manutenção do mesmo.

Os moradores de Entre Rios continuam sendo atendidos como clientes particulares, por convênios, além da assistência oficial à saúde pública.

4.3 O Sistema de Comunicação

O Sistema Entre Rios de Comunicação, com uma emissora de rádio em freqüência modulada - a Rádio Universitária Entre Rios FM - foi terceirizado à Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO. Duas horas em língua alemã continuam sendo patrocinadas pela Agrária, para cumprir uma das missões da emissora, de contribuir para a conservação das tradições culturais e da língua dos antepassados.

4.4 As Tradições Culturais

Os Suábios do Danúbio conservaram suas tradições durante mais de dois séculos em suas terras de origem. No Brasil adaptaram-se rapidamente aos costumes locais, aprenderam a língua e integraram-se à nova Pátria. No entanto, conservaram suas tradições, danças populares e canções.

É através da Fundação Cultural Suábio-Brasileira, para a qual a Cooperativa aporta substanciais recursos, que são preservados e estimulados a cultura e os costumes da etnia suábia.

O Centro Cultural Mathias Leh oferece aos vários grupos culturais de Entre Rios um ótimo ambiente para exercer suas atividades. Sua infra-estrutura é composta por um moderno palco, salas para ensino de música, sala de ensaios, um foyer e acomodações para 650 pessoas.

4.5 A Ação Social

A Cooperativa Agrária preocupa-se com o aspecto social dos habitantes de Entre Rios. Vários programas são mantidos ou subvencionados pela Cooperativa através de diversas entidades.

4.6 Gestão Ambiental

A Agrária implantou, em conjunto com o Instituto Ambiental do Paraná, um projeto global de saneamento para regularização ambiental de todas as unidades fabris e de serviços. Com esse projeto a Cooperativa pretende tornar-se empresa modelo em Gestão Ambiental. Também implantou o Horto Florestal e dedica-se a arborização de ruas e praças.

5. Entre Rios Hoje

Entre Rios é hoje um exemplo de colonização e reforma agrária bem sucedidos, reconhecido no Brasil e no exterior. Um grupo de refugiados de guerra encontrou aqui acolhida e abrigo. Com seu trabalho, dedicação e fé no futuro desta terra hospitaleira, criou um núcleo social admirável, gerando progresso e bem estar para si e sua nova pátria, o Brasil.

6. Administração

6. 1 Recuperação Financeira

Como nos anos anteriores, também em 2003 foram rigorosamente cumpridos os compromisso de amortização do passivo bancário, bem como pagos pontualmente, e com recursos próprios, os fornecedores que alimentam as indústria e empreendimentos geradores de rendas. Todos os indicadores revelam que o plano de recuperação financeira está perfeitamente adequado às circunstâncias, de modo a assegurar o completo saneamento econômico-financeiro da Cooperativa, dentro do prazo previsto, sem prejuízo de crescimento paralelo.

6.2 Rentabilidade

A rentabilidade, tanto da Cooperativa como dos cooperados, foi muito boa no ano, mas poderia Ter sido ótima, não fosse pela ocorrência de uma variação cambial, tão violenta quanto imprevisível, que atuou ao arrepio das tendências e teve as seguintes conseqüências:

- De um modo geral as indústrias e as lavoura dos cooperados tiveram os custo de produção elevados pela cotação de um dólar de até R$ 3,70, cuja venda se deu com a cotação entre R$2,85 / R$ 2,95.
- A Agromalte – maltaria – embora onerada sobre vultoso estoque de matéria-prima com dólar alto, ainda deixou um bom resultado. Também a Fábrica de Rações deixou um resultado próximo das previsões. Porém o Moinho de Trigo, que atravessava condições conjunturais desfavoráveis para a indústria moageira, teve sua rentabilidade seriamente prejudicada pela perniciosa variação cambial

- Em relação ao setor de carnes (granjas de suinocultura) essa variação agravou o resultado que já era negativo, em decorrência das dificuldades do ramo de negócio. O setor apresentou déficit no primeiro semestre com pequena recuperação no segundo.

A atividade agrícola dos cooperados conseguiu superar a interferência negativa do câmbio, graças, principalmente, à colheita excepcional e, também, ao aumento do preço das comodities no mercado internacional.

6.3 Programa Agrária de Qualidade Total

A aplicação do "Programa Agrária de Qualidade Total" (PAQT), em constante aperfeiçoamento na empresa desde o início de sua implantação em 2000, aliado ao "Sistema Orçamentário Integrado" (SOI), constitui um dos programas prioritários na administração da Agrária. Este sistema, com a aplicação de modernas ferramentas de administração, permite uma visão de abrangência plurianual dos negócios da Cooperativa. O crescente êxito que a cooperativa tem experimentado, não dependeu apenas da concepção do programa, mas tem exigido grande empenho do quadro funcional com a formação de grupos de estudo das teorias e debates, treinamentos e aplicação prática.

Desde o início de sua implantação em 2000, foram em 2003 metodizadas aproximadamente 80% das atividades rotineiras utilizando a técnica "Gerenciamento da Rotina", visando a padronização dos procedimentos e das tarefas pertinentes a todos os setores, para que não permaneçam como conhecimento exclusivo de um funcionário específico, mas ao alcance de todo e qualquer colaborador a que o setor seja afeto, facilitando as aconselháveis substituições ou rodízios de funções.

Com o planejamento estratégico, já no 3º ano de aplicação, confirmou-se em 2003 o posicionamento adotado pela direção em relação às metas antes estabelecidas e orientou as novas metas lançadas, com vistas a consecução dos objetivos que constitui a "visão" da empresa.

Planificado em 2003, será implantado em 2004, o método de Gerenciamento pela Diretrizes. Consiste no estabelecimento de metas da Diretoria, que são desdobradas de acordo com a participação de cada departamento da empresa, para que cada um estude e forneça a respectiva orientação especializada e informações tendentes ao aperfeiçoamento e otimização dos meios e eliminação de todos os possíveis obstáculos para a rápida e

desembaraçada consecução dessa metas. Os projetos a serem desenvolvidos são: Planejamento Tributário, Redução de Custos, Aumento de Produtividade, Aperfeiçoamento da gestão cooperativista, Pesquisa e Desenvolvimento, Busca de mercado diferenciado para produtos não transgênicos.

6.4 Fluxo de Caixa

É de fundamental importância no planejamento, como balizador das possibilidades para o estabelecimento de metas e programas, com a avaliação segura quanto ao oportuno ingresso dos recursos.

Como a Cooperativa, por ora, esta administrando apenas recursos próprios, não há lugar para falhas ou desvios, em vista da temporária ausência de crédito bancário. Esta limitação recomenda um fluxo de caixa que priorize a manutenção das atividades rentáveis, a amortização programada da dívida e novos investimentos, só quando muito interessante e possível.

6.5 Distribuição de Insumos Agrícolas

Visando melhor atendimento aos cooperados, com vistas à racionalização das entregas e barateamento nos custos dos insumos agrícolas, que a Cooperativa adquire e repassa aos seus cooperados a preços vantajosos, foi implantado em 2003 o Programa de Distribuição Direta nas fazendas ou lavouras, que está em fase aperfeiçoamento. A entrega dos insumos passou a orientar-se por uma Logística de Distribuição concebida com a consideração de todos os elementos que interferem no programa, incluindo todas as fazendas ou lavouras, sua localização, distâncias, quantidades e especificações de insumos solicitados, programação dos transportes, tudo de modo a orientar as entregas a partir dos próprios pedidos, cujos carregamentos atenderão a ordem seqüencial das entregas e as peculiaridades das lavouras destinatárias.

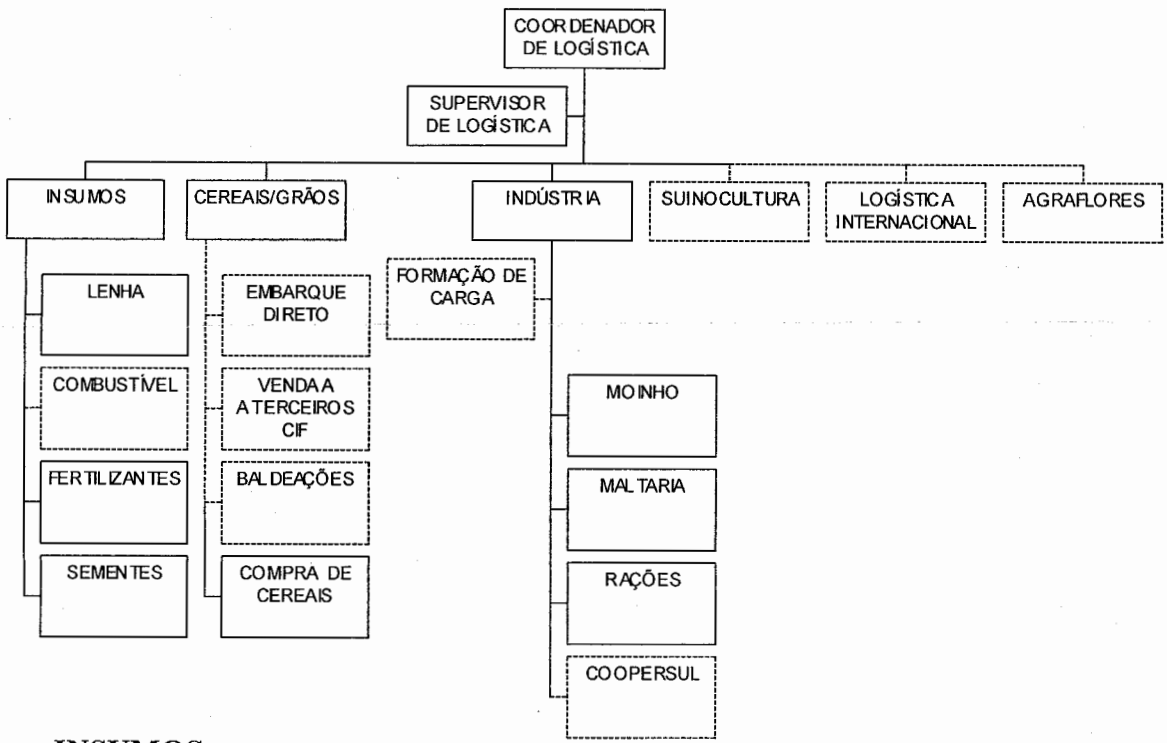
Capítulo IV - Diagnóstico

1. Área de Atuação/Abrangência

A área de atuação do Departamento de Logística fica definida como sendo todas as unidades da Cooperativa Agrária, bem como os seus cooperados, abrangendo as seguintes funções da logística integrada: TRANSPORTE, DISTRIBUIÇÃO, ARMAZENAGEM E ESTOCAGEM, elaborando e executando projetos de viabilidade da área de logística.

O projeto em seu primeiro momento visa identificar as necessidades das Unidades e cooperados da cooperativa em relação ao transporte, bem como o estudo da viabilidade do modal de transporte a ser adotado pela empresa.

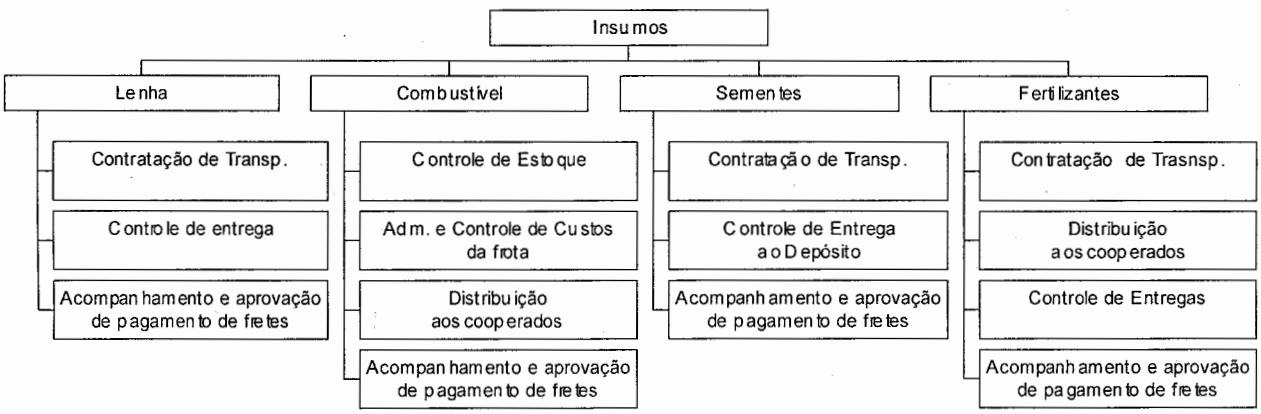
DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA



INSUMOS

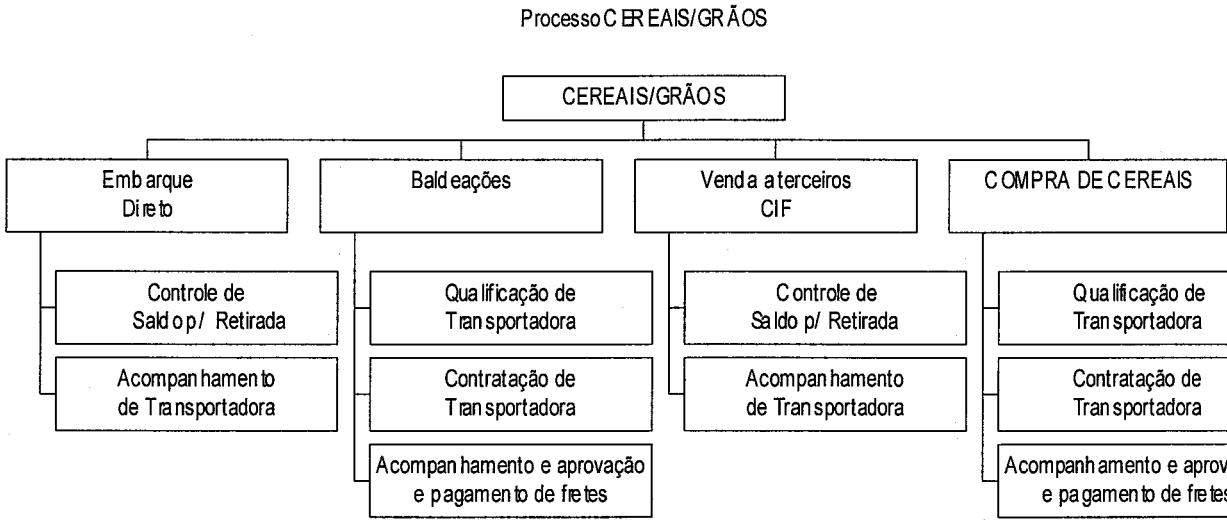
Compreende os seguintes sub-processos:

Processo INSUMOS



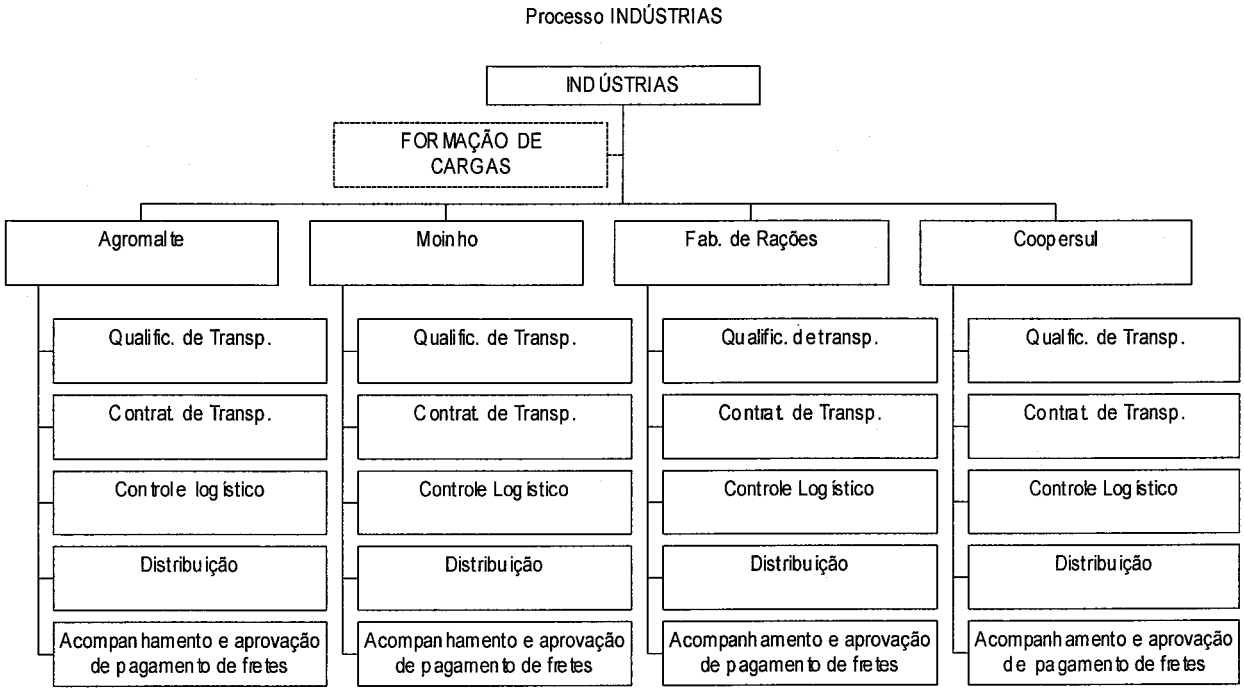
CEREAIS/GRÃOS

Envolve os seguintes sub-processos:



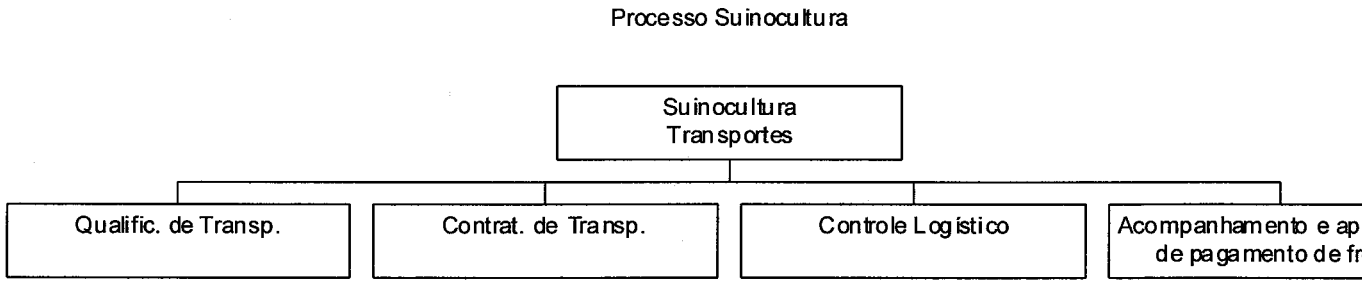
INDÚSTRIAS

Envolve os seguintes sub-processos:



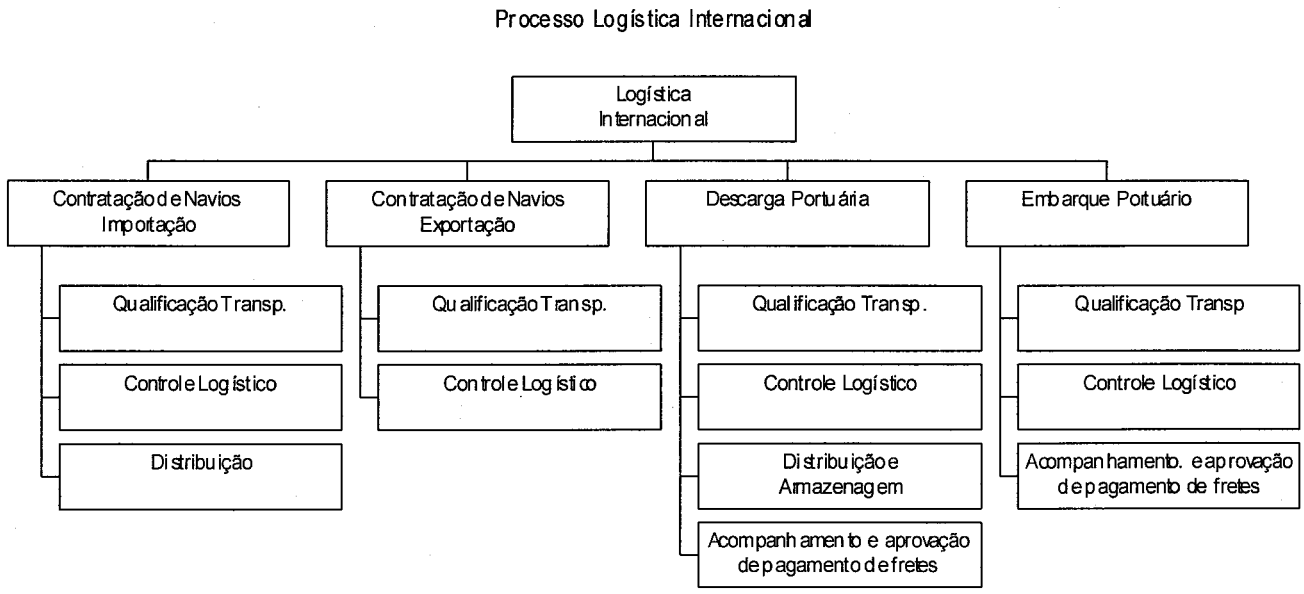
SUINOCULTURA

Envolve os seguintes sub-processos:



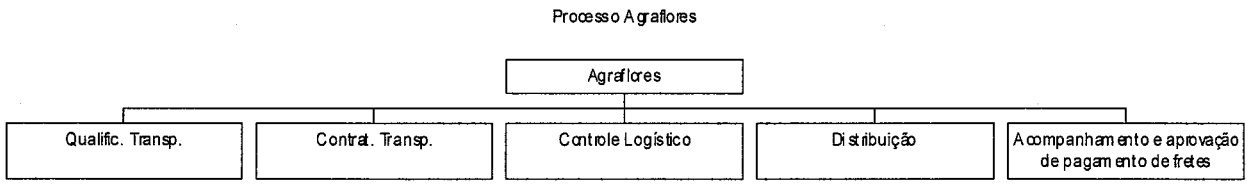
LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Envolve os seguintes sub-processos:



AGRAFLORES

Envolve os seguintes sub-processos:



2. Diagnóstico do Departamento de Transporte

Problemas Identificados

1. **Transporte dos Cooperados**
   - 1.1. Atraso na entrega dos fertilizantes ao cooperado;
   - 1.2. Entrega do produto em quantidade, local e formulação em local errado;
   - 1.3. Produto danificado no transporte;
   - 1.4. Transportadoras não cumprem com o acordo de entrega;
   - 1.5. Falta de planejamento nos roteiros de entrega;
   - 1.6. Desconhecimento por parte do Departamento de Transportes da localização das fazendas;
   - 1.7. Falta de controle e acompanhamento gerencial das entregas realizadas;
   - 1.8. Falta de Itens de Controle para medição do desempenho dos serviços prestados pelas transportadoras;
   - 1.9. Falta de uma divisão adequada dos trabalhos internos do Departamento;
   - 1.10 Falta de conhecimento do Departamento de Transporte sobre a infra estrutura do Cooperado quanto a transporte e capacidade de armazenagem.
   - 1.11 Falta de padronização dos procedimentos de solicitação, contratação e qualificação de transporte.

2. Transporte das Indústrias.

- Falta de padronização dos procedimentos de solicitação, contratação e qualificação de transporte.
- Produto danificado no transporte;
- Atraso no envio de caminhão para carregamento;
- Falta de Itens de Controle para medição do desempenho dos serviços prestados pelas transportadoras;
- Atraso na entrega de rações;
- Falta de acompanhamento na entrega de produtos aos cooperados e clientes.

Outras considerações relevantes ainda a salientar, é a falta de um estudo de critérios sobre os custos dos modais utilizados e identificação da melhor relação custo-benefício.

O Departamento de Transportes está hoje respondendo somente por algumas atividades da função transporte dentro da Cooperativa Agrária, tais como: Entrega de Fertilizantes, Entrega dos produtos das Indústrias, alguns carregamentos de produtos advindos da importação.

As atividades de Transporte da Suinucultura, Agraflores, Embarque Direto, Combustíveis, Indústria de Óleo estão sob a responsabilidade das Unidades.

3. Planejamento da Solução

Em seqüência ao trabalho, inicia-se o planejamento das modificações necessárias, retratando o plano ideal de organização, que se possa traduzir numa melhoria do clima, da estrutura, dos métodos, técnicas e processos de trabalho da organização, ou ainda, na implantação adequada de uma nova técnica gerencial para o Departamento de Transportes, o qual absorverá novas funções com a transformação em um Departamento de Logística, consoante a natureza do projeto desenvolvido.

Identificou-se uma necessidade de redistribuição, reorganização e agrupamento de processos dos trabalhos internos.

A estrutura sugerida, conforme anexo 1, segue a premissa básica de um departamento dividido por processos. Tratando-se de um instrumento permanente, leve e

dinâmico instituído sob medida para suprir as necessidades logísticas da Cooperativa Agrária, em constante interação com os projetos e unidades da organização.

O Departamento de Logística deverá ser um coletor, analisador e disseminador de informações vitais, de interesse da organização, dos Gerentes, Coordenadores e suas equipes.

Para cada Unidade da Cooperativa Agrária, que tenha necessidade logística, o Departamento proposto deverá fornecer os seguintes serviços:

- Analisar dados de produtos, demanda e vendas;
- Analisar a política comercial e dos processos envolvidos na tomada de decisão;
- Analisar a rede logística da unidade;
- Analisar os custos de modais utilizados e propor a melhor viabilidade (custo x benefício)
- Formalizar padrões de serviços aos clientes (Cooperados, colaboradores internos e clientes externos)
- Fornecer um sistema de desempenho e relatórios gerenciais para auxílio na tomada de decisão.
- Adequar e utilizar todos os recursos disponíveis para o serviço prestado às Unidades e Cooperados;
- Adequar os recursos dos Cooperados (transporte) para utilizar nos transbordos das indústrias para a Cooperativa.

Cada ação de logística deve ser cada vez mais conduzida de forma integrada. Para planejar e executar as tarefas logísticas com um número cada vez maior de unidades a serem gerenciadas, a área de logística é obrigada a adotar cada vez mais um gerenciamento por processos. Esta é a única maneira de se tentar controlar o fluxo de transporte e de informações.

Tomemos por exemplo as operações de um específico processo de importação, entre outras responsabilidades, realiza-se uma complexa ação de planejamento das operações com fornecedores, não descuidando dos aspectos de consolidação das mercadorias e das restrições portuárias (vantagens em preços e sobretudo em serviços).

É neste contexto de uma realidade logística pressionada por uma nova forma de competição (redução do ***time-to-market*** com elevada taxa de serviço e completa

traçabilidade das operações) que surge o interesse por uma divisão por processos, com seus projetos específicos.

Capítulo V - Sugestões de Melhorias

1. Missão

Segundo, Ballou, a missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo que fornece a maior contribuição à empresa, sob a luz deste entendimento, entendemos que a missão do Departamento de Logística da Cooperativa Agrária passa a ser:

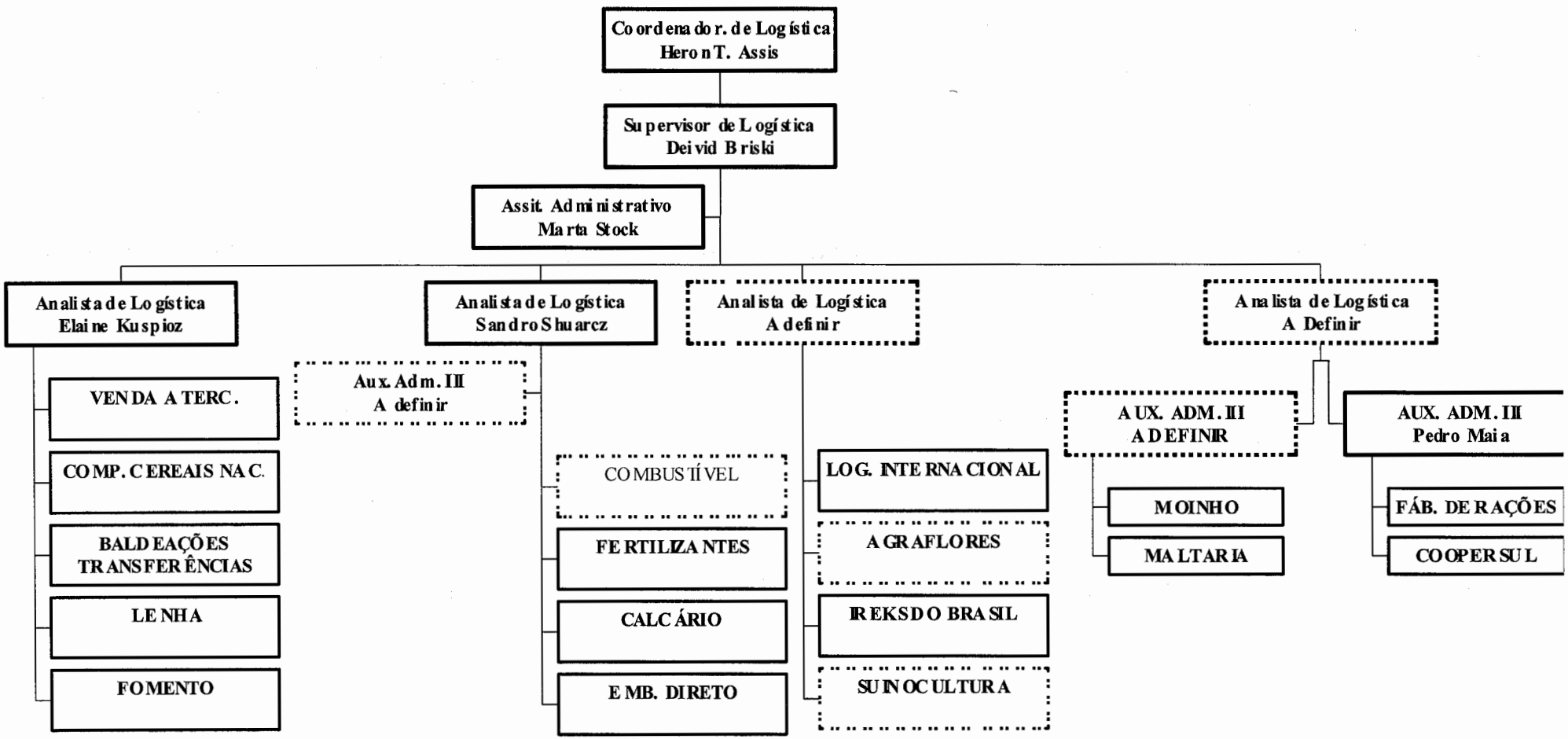
" Integrar, Coordenar, Controlar e Monitorar a movimentação de materiais, produtos e informações entre fornecedores, processos internos, clientes e cooperados visando a melhor relação custo x benefício e a satisfação dos clientes internos, externos e cooperados" .

2. Estrutura Organizacional do Departamento de Logística

Conforme citado e comentado por ocasião do diagnóstico da situação atual, identificamos a necessidade de uma redistribuição, reorganização e agrupamento de processos dos trabalhos internos.

Sugerimos a estrutura conforme representada abaixo, ressaltando que a mesma segue a premissa básica de um departamento dividido por processos.

DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA



Salientamos que os quadros representados por linhas pontilhadas, deverão ser processos absorvidos pelo Departamento de Logística, que ainda encontram-se em outras áreas.

Dentro deste contexto, as descrições dos cargos deverão ser observados os seguintes aspectos:

COORDENADOR DE LOGÍSTICA

Gerencia as atividades do Departamento de Logística, orientando tecnicamente e corrigindo quando necessário, elaborar estudos de melhor viabilização da área de logística, controlar e acompanhar todos os embarques da Cooperativa, efetuar negociações de frete, controlar e acompanhar a logística de importações e exportações;

SUPERVISOR DE LOGÍSTICA

Monitoriza as atividades do Departamento de Logística, orientando tecnicamente e corrigindo quando necessário, elabora em conjunto com seu superior imediato estudos de melhor viabilização da área de logística, controla e acompanha todos os embarques da cooperativa, efetua cotações e negocia com transportadoras, com base em tabela de preços pré-determinados acompanha logística de importações, supervisiona os trabalhos em andamento e orienta tecnicamente os analistas e auxiliares.

ANALISTA DE LOGÍSTICA

Analisar e planejar a forma de armazenamento e distribuição, elaborar em conjunto com seu superior imediato estudos de melhor viabilidade da área de logística, efetuar negociações de frete em conjunto com seu superior imediato.

ASSISTENTE ADMINISTRATIVO

Efetuar lançamentos financeiros e contábeis de conhecimentos e faturas de fretes, organizar e atualizar cadastro das transportadoras, atualizar contratos de prestação de serviço de transporte, efetuar fechamento de importações e exportações, compilar dados referente a logística, visando informações gerenciais.

Elaborar fluxo de caixa de pagamento das faturas de frete;

Acompanhar e controlar junto com seu superior imediato as negociações de fretes e tabelas de frete.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO III

Organiza e faz a distribuição dos produtos a serem embarcado pela Cooperativa, contatando as transportadoras conforme pré-definido e formando cargas.

3. Mapeamento Geográfico

O termo *Geoprocessamento* denota o ramo do conhecimento que utiliza técnicas matemáticas e computacionais para o tratamento da informação geográfica. Esta geotecnologia, influencia de maneira crescente as áreas de Cartografia, Análise de Recursos Naturais, Transportes, Comunicações, Energia e Planejamento Urbano e Regional.

As ferramentas computacionais para Geoprocessamento, chamadas de *Sistemas de Informação Geográfica* (SIG), são sistemas de informação construídos para armazenar, analisar e manipular dados geográficos, ou seja, dados que representam objetos e fenômenos em que a localização geográfica é uma característica inerente e indispensável para tratá-los. Permitindo realizar análises complexas, ao integrar dados de diversas fontes e ao criar bancos de dados geo-referenciados. Tornam ainda possível automatizar a produção de documentos cartográficos.

A noção de *informação espacial* está relacionada à existência de objetos com propriedades, que incluem sua localização no espaço e sua relação com outros objetos. Estas relações incluem conceitos topológicos (vizinhança, pertinência), métricos (distância) e direcionais ("ao norte de", "acima de").

Os diferentes fenômenos geográficos, ao se distribuírem sobre a superfície da Terra, estabelecem padrões de ocupação. Ao representar tais fenômenos, o Geoprocessamento procura determinar e esquematizar os mecanismos implícitos e explícitos de inter-relação entre eles. Estes padrões de inter-relação podem assumir diferentes formas:

- *correlação espacial*: um fenômeno espacial (e.g. a topografia) está relacionado com o entorno que forma tão mais intensamente quanto maior for a proximidade de localização.

- *correlação temática*: as características de uma região geográfica são moldadas por um conjunto de fatores. Assim, as formas geológicas, o solo, o clima, a vegetação e os rios formam uma totalidade interrelacionada. Deste modo, pode-se traçar pontos de correspondência entre o solo e a vegetação de uma região;

- *correlação temporal*: a fisionomia da Terra está em constante transformação, em ciclos variáveis para cada fenômeno. (Dolfus, 1991);

- *correlação topológica*: de particular importância na representação computacional, as relações topológicas como adjacência, pertinência e intercessão, permitem estabelecer os relacionamentos entre os objetos geográficos que são invariantes à rotação, à translação e à escala.

O termo *Sistemas de Informação Geográfica* (SIG) é aplicado para sistemas que realizam o tratamento computacional de dados geográficos. Um SIG armazena a geometria e os atributos dos dados que estão *georreferenciados*, isto é, localizados na superfície terrestre e numa projeção cartográfica. Os dados tratados em geoprocessamento tem como principal característica a diversidade de fontes geradoras e de formatos apresentados.

O requisito de armazenar a geometria dos objetos geográficos e de seus atributos representa uma *dualidade* básica para SIGs. Para cada objeto geográfico, o SIG necessita armazenar seus atributos e as várias representações gráficas associadas. Devido a sua ampla gama de aplicações, que inclui temas como agricultura, floresta, cartografia, cadastro urbano e redes de concessionárias (água, energia e telefonia). Dentro dessas geotecnologias, os sistemas de informações geográficas, constituem-se em um dos componentes que auxiliam no processo de planejamento e infra-estrutura, fornecendo subsídios para tomadas de decisões em vários níveis.

Em resumo, o geoprocessamento vem a otimizar e viabilizar as seguintes atividades:

- Avaliação de recursos naturais;
- Monitoramento ambiental de áreas específicas e de risco;
- Modelagem digital de terreno para fins específicos para implantação de gasodutos, mineração, estudos de traçados, redes elétricas, barragens, estradas e ferrovias, manutenção e preservação de foco de engenharia;
- Como um banco de dados geográficos, com funções de armazenamento e recuperação de informação espacial;

- Integrar, numa única base de dados, informações espaciais provenientes de dados cartográficos, dados de censo e cadastro urbano e rural, imagens de satélite, redes e modelos numéricos de terreno;

Oferecer mecanismos para combinar as várias informações, através de algoritmos de manipulação e análise, bem como para consultar, recuperar, visualizar e plotar o conteúdo da base de dados georreferenciados.

vantagens em utilizar o sistema SIG

A principal vantagem em se utilizar tais sistemas de análise de dados está ligado a sua principal característica , que é a capacidade de modelar fenômenos do mundo real, de uma forma dinâmica. Neste sentido, os dados armazenados nestes sistemas, sob a forma digital, podem ser utilizados e visualizados simultaneamente, propiciando ao analista uma rápida e nova visão das mudanças que ocorrem em um determinado espaço geográfico.

O campo de aplicação do SIG é bastante variado, sendo observado em atividades diversas como cartografia, sensoriamento remoto, geografia, gerenciamento ambiental, planejamento urbano e estudos envolvendo a exploração e preservação de recursos naturais. É tanto um sistema de base de dados como capacidade específica para dados espacialmente referenciados, como também um conjunto de operações para trabalhos com dados.

Os SIG's são sistemas capazes de representar um modelo do mundo real, isto porque, esses dados podem ser acessados, transformados e processados interativamente, servindo como uma base de testes no estudo dos processos ambientais, para análise do resultado de tendências ou para antecipar possíveis resultados de decisões de planejamento.

O sistema de informações geográfica é um processo de criação interativo e longo que inclui o planejamento, projeto, realização e exploração. É programado para a adaptação rápida às necessidades dos usuários e para com às especificidades das fontes de dados. É capaz não somente de armazenar e atualizar os dados, como também realizar um monitoramento continuo das informações georreferenciadas. Permite a criação de bancos de dados e atributos de distinta orientação temática, bem como a manipulação temática, matemática e estatística de dados, contudo a conversibilidade de um sistema para o outro apresenta ainda um obstáculo na manipulação mais ampla dos sistemas.

4. Política de Distribuição de Fertilizantes

4.1 Definição

Processo de entrega de fertilizantes aos cooperados em suas propriedades, conforme produto, volume e local determinados no ato da reserva.

4.2 Diagnóstico

PROBLEMAS IDENTIFICADOS:

- Atraso nas entregas;
- Entregas em duplicidade;
- Entregas em local errado;
- Falta de controle na distribuição;
- Falta de critérios na distribuição;
- Falta de planejamento;
- Falta de um sistema de qualificação dos transportadores;

4.3 Ações Propostas

Divisão por Região

- até 50 km (Entre Rios, Taguá, Lagoa Seca, Pinhão)
- de 51 à 100Km (Reserva do Iguaçú, Candói, Goioxim)
- de 101 à 150Km (Mangueirinha, Campina do Simão)

Qualificação de Transportadoras

A seleção das transportadoras seguiu os seguintes critérios:

- Nº de funcionários: avaliado quanto ao número de funcionários envolvidos no processo;
- Pontualidade na Entrega: avaliado o cumprimento dos prazos.
- Documentação: a qualidade dos conhecimentos de fretes e faturas;
- Sistema de Informações: avaliado a qualidade das informações;
- Frota: avaliado quanto ao número de veículos próprios e agregados;
- Distribuição: avaliado ao volume distribuído.
- Organização: avaliado quanto a organização dos relatórios e informações;
- Roteiro de Entrega: avaliado quanto ao conhecimento e capacidade de roteirizar as entregas;

- Nº DE RNC´s: avaliado quanto ao número de relatório de não conformidade emitido contra a transportadora, considerando pesos diferenciados para gravidade do problema apontado.

Critérios de Entrega

-Planilha de Entrega baseada na reserva efetuada pelo cooperado;

-Distribuído para as transportadoras por cooperado/família;

-Distribuição por região, procurando otimizar a formação de carga buscando a redução de transbordos.

-Pagamento sobre lotação na entrega direta, sendo analisado a relação custo benefício.

Datas de Entrega

SAFRA INVERNO

Previsão de Início de Plantio:

Aveia - 15/05 a 15/07

Prazo final para entrega dos fertilizantes: 10/05

Previsão de Início de Plantio:

Cevada - 01/06 a 30/06

Prazo final para entrega dos fertilizantes: 20/05

Previsão de Início de Plantio:

Trigo - 10/06 a 20/07

Prazo final para entrega dos fertilizantes: 20/05

SAFRA VERÃO

Previsão de Início de Plantio:

Milho - 10/09 Entrega até 01/09

Soja - 20/10 Entrega até 15/10

Arroz - 20/10 Entrega até 15/10

5. Transporte de Lenha

Serviço de mão de obra realizado no Departamento Florestal e transporte de lenha até as Unidades Vitória, Guarapuava e Dois pinheiros.

5.1 Objetivo

Estabelecer normas e procedimentos para regulamentar o transporte de lenha do departamento florestal da cooperativa agrária, bem como garantir o cumprimento das normas e segurança e a preservação ambiental.

5.2 Diagnóstico

- Má conservação de veículos;
- Veículos s/ equipamentos obrigatórios para carregar carga;
- Pessoal trabalhando sem registro e sem equipamento de segurança;
- Pessoal sem passar pela Integração do SESMT;
- Não cumprimento das normas e instrução de trabalho;
- Não cumprimento da meta estipulada;
- Falta de veículos;
- Alto índice de rotatividade dos transportadores;
- Dificuldade de manter estoque mínimo para abastecer as indústrias;

Pagamentos

- Pagamento integral do frete efetuado pela Agrária à Transportadora Chuinca, mediante apresentação de faturas relativo aos conhecimentos de fretes realizados;
- Acordo verbal definido em 6% de desconto no pagamento efetuado pelo Transportador ao agregado/cooperado para cobertura das seguintes obrigações tributárias:
  - **PIS ==========> 0,65%**
  - **COFINS ==========> 3,00%**
  - **IRRF==========> 1,20%**
  - **CPMF==========> 0,38%**
  - **MARGEM TRANSP ===> 0,77**
  - **TOTAL==========> 6,00%**

Parecer Tributário

A opção de emitir conhecimento para unidade reflorestamento através da unidade de transportes é inviável em função dos ônus que acarretaria, uma vez que como teria que locar os caminhões, registrar os transportadores com custo aproximado de 64,69% ou ainda pagá-los através de rpa com as incidências conforme tabela abaixo:

IMPOSTO	BASE DE CÁLCULO	ALÍQUOTA
INSS	**20% do valor dos serviços**	**20%**
SEST/SENAT	**20% do valor dos serviços**	**2,5%**
IR-FONTE	**CFE TABELA PROGRESSIVA**	**LIMITE A DEDUZIR**

5.3 Alternativas

1) Estabelecer contrato com base nas normas e instrução de trabalho, conforme modelo Anexo I, com abertura de concorrência, através de carta convite, para definir a empresa que prestará o serviço, conforme modelo Anexo II

PONTOS FORTES:

- Eliminar possibilidades de ações trabalhistas;
- Atender normas de segurança;
- Renovação de frota no longo prazo;
- Cumprimento de metas;
- melhoria da qualidade dos serviços;

PONTO FRACO

- CUSTO ELEVADO

2) Manter a tabela atual (Anexo III) e exigir uso dos Equipamentos de Proteção Individual - EPI´s

PONTOS FORTES:

- Manter custos;

PONTOS FRACOS

- Atendimento parcial das normas de segurança;
- Atendimento por frota sucateada;
- Risco de futuras ações trabalhistas;
- Dificuldade no cumprimento de metas;
- Alta rotatividade de transportadores

IMPACTO NO CUSTO DO TRANSPORTE DE LENHA			
SITUAÇÃO ATUAL			
	FRETE	**TOTAL/ANO**	**m3**
PINHÃO	R$ 13,61	R$ 106.158,00	7.800
GUARAPUAVA	R$ 11,10	R$ 231.990,00	20.900
COOPERSUL	R$ 11,10	R$ 63.270,00	5.700
VITÓRIA	R$ 7,10	R$ 337.747,00	47.570
		R$ 739.165,00	
PREÇO LICITAÇÃO			
	FRETE	**TOTAL/ANO**	**m3**
PINHÃO	R$ 19,90	R$ 155.220,00	7.800
GUARAPUAVA	R$ 16,15	R$ 337.535,00	20.900
COOPERSUL	R$ 16,15	R$ 92.055,00	5.700
VITÓRIA	R$ 10,30	R$ 489.971,00	47.570
		R$ 1.074.781,00	
IMPACTO DIRETO		**45,40%**	**R$ 335.616,00**

Analisando as alternativas levantadas e parecer técnico do Departamento Jurídico (Anexo IV), sugerimos:

1) Estabelecer contrato com a transportadora, buscando resguardar a Cooperativa de Futuras ações trabalhistas;

2) Negociar com a transportadora um reajuste de 22,5% em junho/04 e outro de 22,5% em dez/04, com o compromisso de regularização trabalhista a partir de junho e adotar um critério de renovação da frota e mecanização do serviço prestado a partir de dez/04.

1) Negociação de Tabela de Frete:

- pagamento por m^3

2) composição do valor do frete/serviço

- r$ frete/serviço = mão de obra + transporte

- mão de obra = refere-se as despesas com mão de obra, serviço de carga/descarga impactando em 35% na formação do preço do frete.
- transporte = refere-se as despesas com combustível, pneus e manutenção impactando em 65% na formação do preço do frete.

3) forma de reajuste

- quando houver aumento/redução do combustível repassar 50% do percentual de aumento/redução, na variável transporte.
- quando houver aumento do salário-mínimo repassar 100% do percentual de aumento na variável mão de obra

4) exemplo:

- aumentos ocorridos em 2002
- combustível (diesel) = 71,12% fonte: sindcombustível
- salário mínimo= 0%

para um frete com valor de r$ 10,00

m.o= 35% = r$ 3,50 + 0% = r$ 3,50

transporte= 65% = r$ 6,50 + 35,56%= r$ 8,81

frete atualizado = r$ 12,31

6. Baldeações e Transferências

6.1 Definição

BALDEAÇÕES - Transporte interno de produtos para serem utilizados pelas indústrias

TRANSFERÊNCIAS - Movimentação de estoques entre as Unidades Vitória, Pinhão e Guarapuava.

6.2 Diagnóstico

Pagamento integral do frete efetuado pela Agrária ao transp. Chuinca, mediante apresentação de faturas relativo aos conhecimentos de fretes realizados;

Acordo verbal definido em 8% de desconto no pagamento efetuado pelo Transportador ao agregado/cooperado para cobertura das seguintes obrigações tributárias:

PIS ==========> 0,65%

COFINS ==========> 3,00%

IRRF==========> 1,20%

SEGURO==========> 1,50%

CPMF==========> 0,38%

MARGEM TRANSP ===> 1,27%

TOTAL==========> 8,00%

6.3 Sugestões

- Em razão da transportadora utilizar-se dos serviços de transporte de agregados/cooperados sugerimos que seja formalizado um contrato com a transportadora da forma operacional atualmente em uso, firmando as responsabilidades no tocante ao processo. Em anexo modelo de contrato (Anexo V) elaborado pelo Departamento Jurídico da Agrária.
- Pagamento através de rpa, incorrendo nos seguintes encargos (tabela):

IMPOSTOS	BASE DE CÁLCULO	ALÍQUOTA
INSS	**20% do valor bruto do serv**	**11%**
SEST/SENAT	**20% do valor bruto do serv**	**2,5%**
IR-FONTE	**40% do valor bruto do serv**	**Deduzir INSS**
INSS PATRONAL	**20% do valor bruto do serv**	**20%**

SIMULAÇÃO:

Volume Médio de Casca de soja transportado para Fábrica de Ração: 730t/mês

Valor Frete Agrária: R$ 8,81/t

Valor Frete Pago: R$ 6.431,30

Pagamento via RPA

INSS ---------- R$ 141,39

IRF---------- R$ 187,15

SEST/SENAT------ R$ 32,16

INSS PATRONAL- R$ 257,25

Total ---------- R$ 618,05 Valor a ser pago pelo proprietário do caminhão

SIMULAÇÃO:

Volume Médio de Casca de soja transportado para Fábrica de Ração: 730t/mês

Valor Frete Agrária: R$ 8,81/t

Valor Frete Pago: R$ 6.431,30

Pagamento via TRANSPORTADORA

R$ 6.431,30 * 8% = R$ 514,50 Valor a ser pago pelo proprietário do caminhão.

SIMULAÇÃO:

Volume Médio de Farelo de Soja transportado para Fábrica de Ração: 2.000t/mês

Valor Frete Agrária: R$ 5,54/t

Valor Frete Pago: R$ 11.080,00

Pagamento via RPA

INSS ---------- R$ 243,76

IRF---------- R$ 670,39

SEST/SENAT------ R$ 55,40

INSS PATRONAL- R$ 443,20

Total ---------- R$ 1.412,75 Valor a ser pago pelo proprietário do caminhão

SIMULAÇÃO:

Volume Médio de Farelo de Soja transportado para Fábrica de Ração: 2.000t/mês

Valor Frete Agrária: R$ 5,54/t

Valor Frete Pago: R$ 11.080,00

Pagamento via TRANSPORTADORA

R$ 11.080,00 * 8% = R$ 886,40 Valor a ser pago pelo proprietário do caminhão.

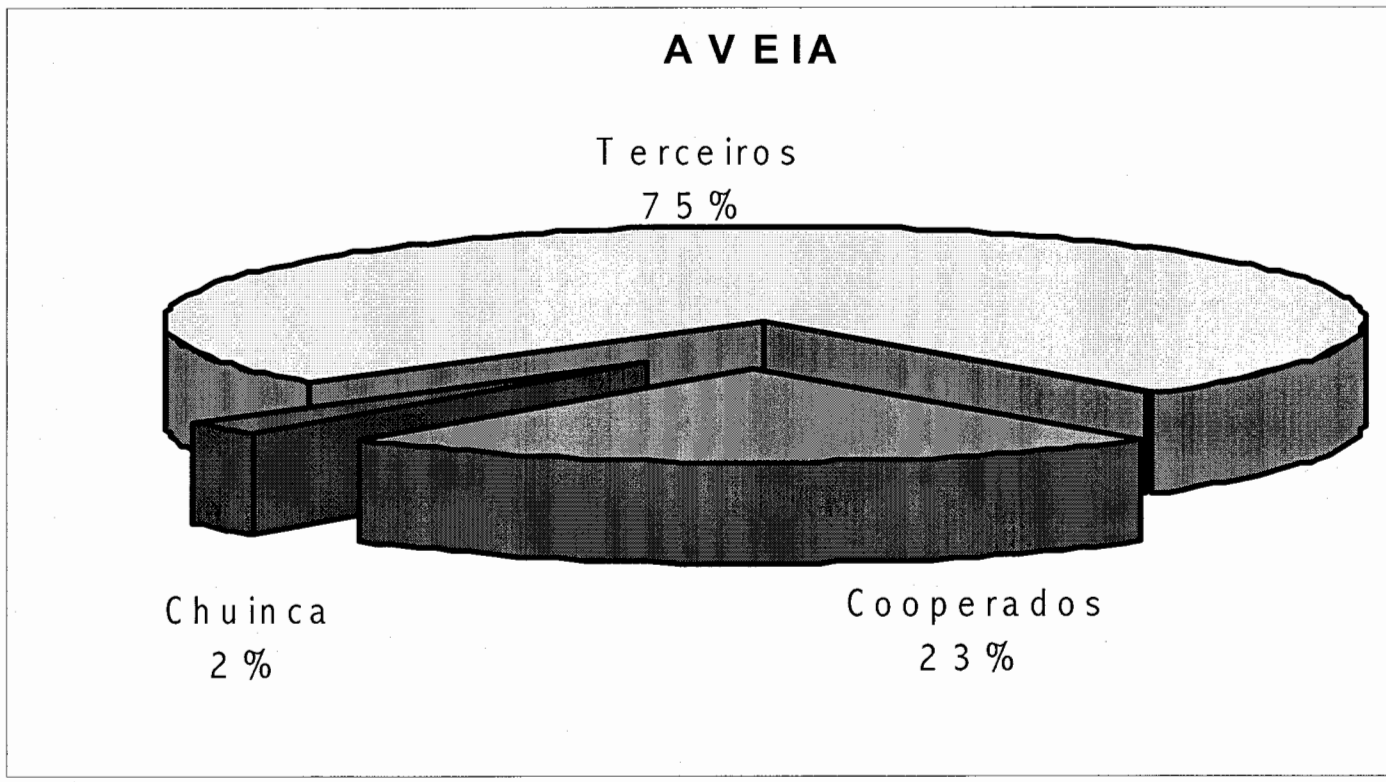
		CUSTO PARA COOPERADO	
PRODUTO	**VOLUME MENSAL**	**MANIFESTO VIA CHUINCA**	**RPA**
Casca de Soja	730t	R$ 514,50	R$ 618,05
Farelo de soja	2.000t	R$ 886,40	R$ 1.412,75

Planejamento das transferências volume transportado da unidade guarapuava para unidade vitória janeiro/2003 = 2.500t; fevereiro/2003 = 2.500t; março/2003 = 4.500t;

volume transportado da unidade pinhão para unidade vitória janeiro/2003 = 13.500t; fevereiro/2003 = 11.800t; março/2003 = 500t.

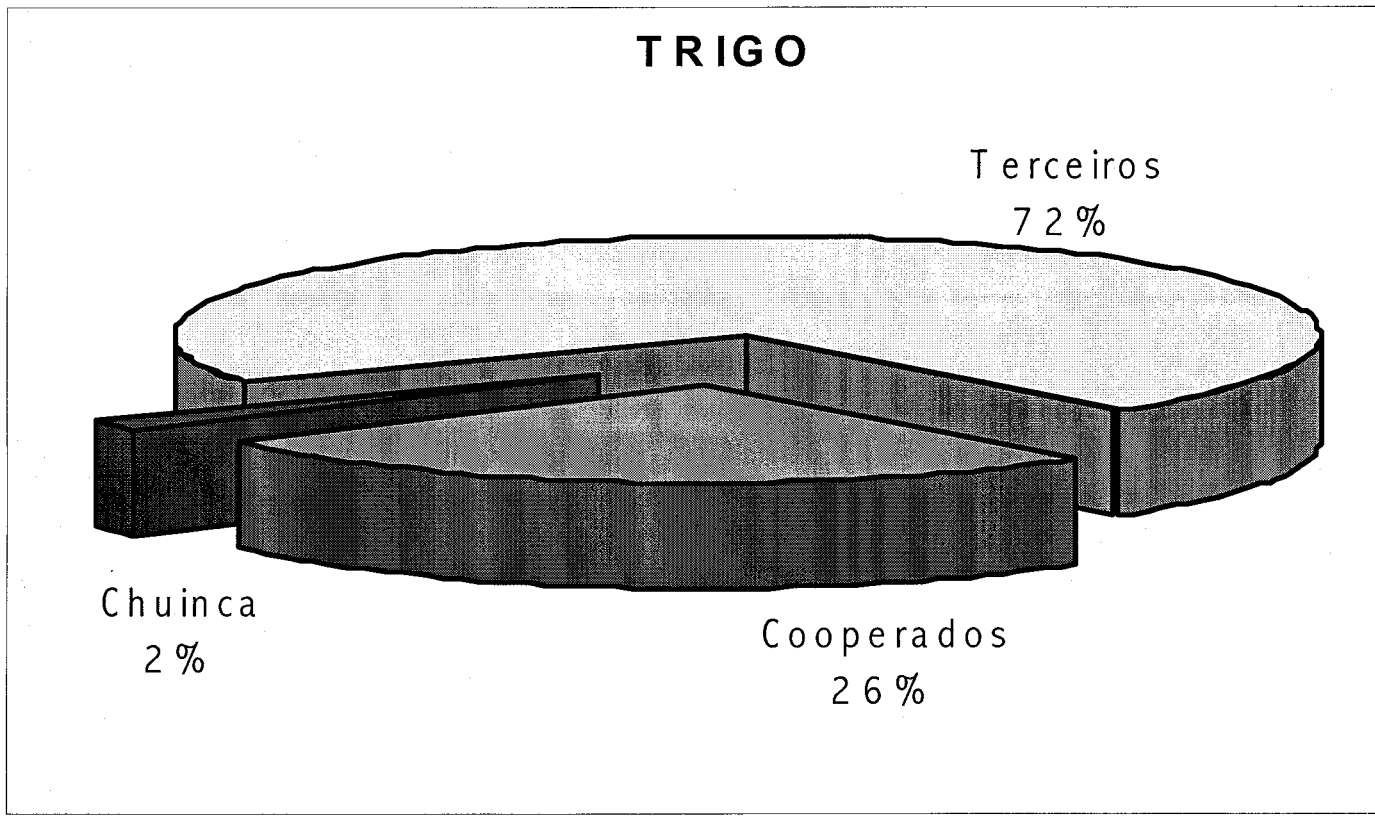
Transferências programadas nos meses de janeiro, fevereiro e março para não coincidir com período de safra.

VOLUMES TRANSPORTADOS EM 2003



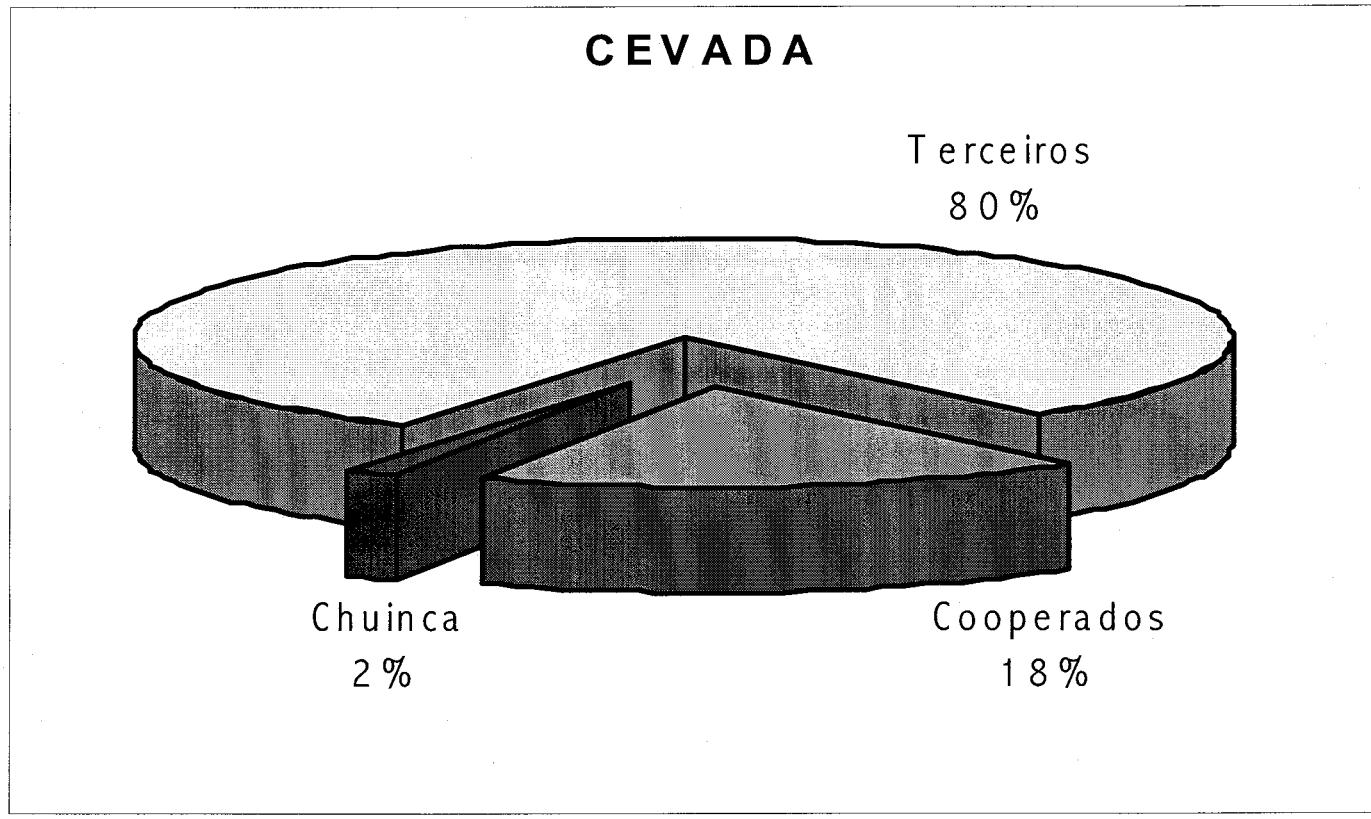
PRODUTO: AVEIA VOLUME TOTAL: 10.087t

Transp Chuinca: 217t Cooperados: 2.283t Terceiros: 7.587t



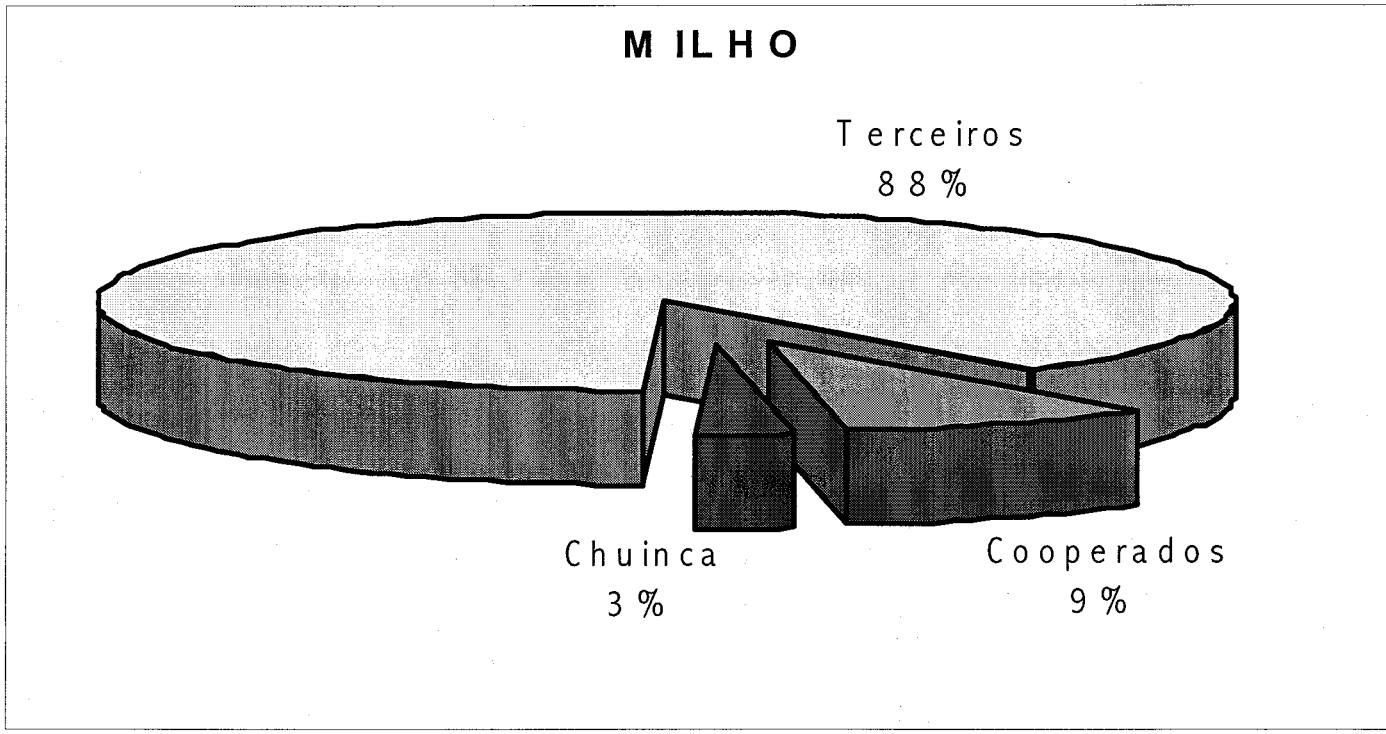
PRODUTO: TRIGO VOLUME TOTAL: 40.813t

Transp Chuinca: 811t Cooperados: 10.603t Terceiros: 29.399t



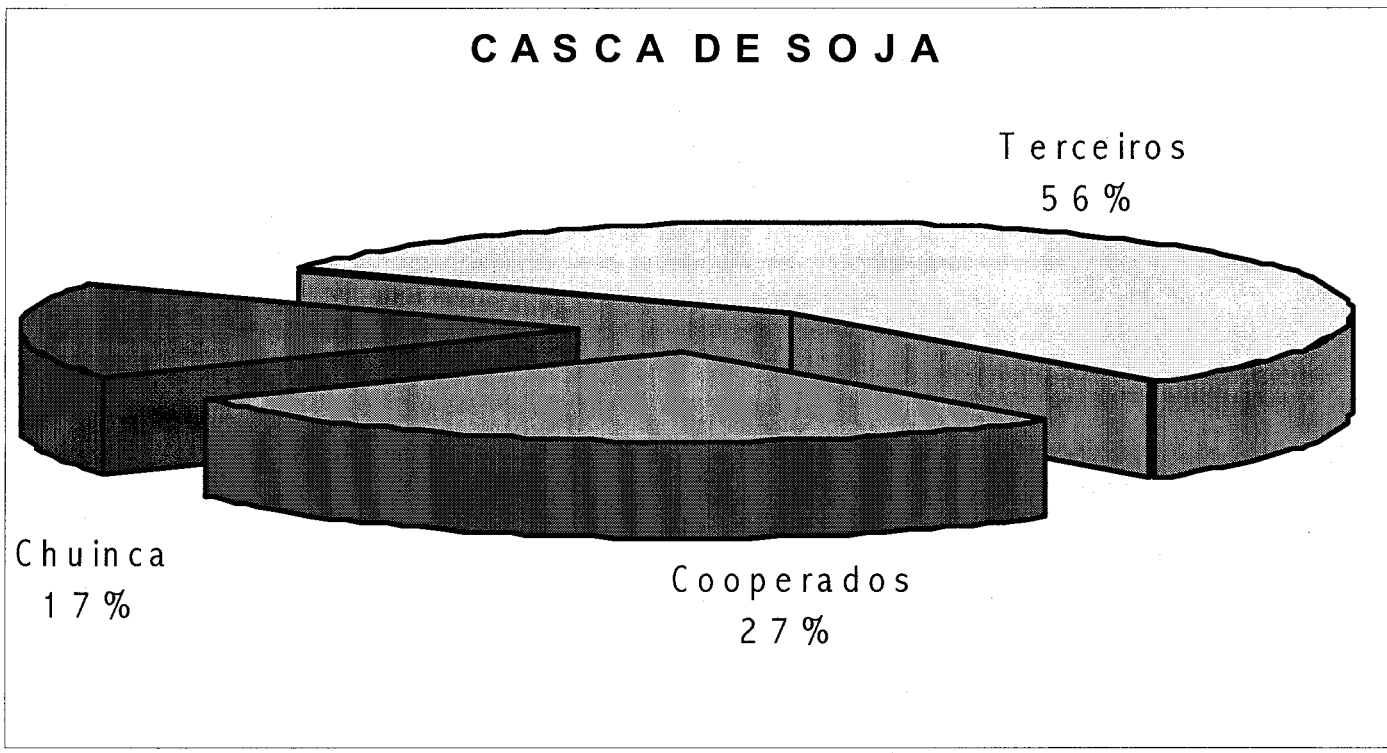
PRODUTO: CEVADA VOLUME TOTAL: 147.917t

Transp Chuinca: 2.532t Cooperados: 34.461t Terceiros: 110.924t



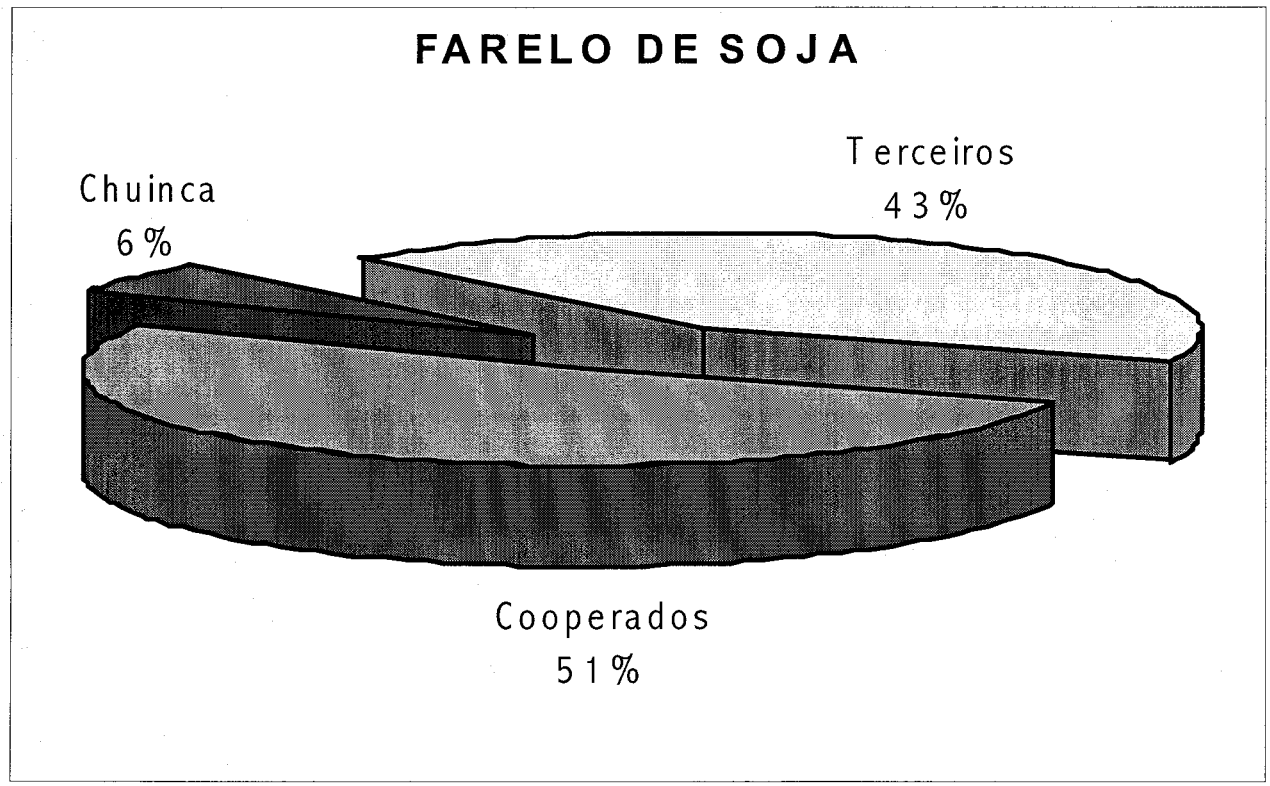
PRODUTO: MILHO VOLUME TOTAL: 16.244t

Transp Chuinca: 474t Cooperados: 1.438t Terceiros: 14.332t



PRODUTO: CASCA DE SOJA VOLUME TOTAL: 9.262t

Transp Chuinca: 1.584t Cooperados: 2.511t Terceiros: 5.167t



PRODUTO: FARELO DE SOJA VOLUME TOTAL: 21.837t

Transp Chuinca: 1.223t Cooperados: 11.320t Terceiros: 9.294t

7. Sistema de Avaliação e Qualificação de Transportadoras

7.1 Prefácio

A Cooperativa Agrária Mista Entre Rios Ltda., através do Departamento de Logística, estabelece o Sistema de Gestão de Qualificação e Avaliação para Empresas de Transporte de Cargas, com o objetivo de promover o desenvolvimento de seus fornecedores e clientes.

7.2 Objetivos

Esta norma estabelece requisitos de um sistema de qualificação para empresas de transporte de cargas, visando:

a) Demonstrar capacidade da empresa de transporte para fornecer de forma consistente serviços que atendam aos requisitos da Cooperativa Agrária e os requisitos regulamentares aplicáveis;
b) Aumentar a satisfação percebida pelo cliente Agrária através da efetiva aplicação do sistema, incluindo a melhoria contínua dos processos, serviços e atendimento;
c) Qualificar empresas de transporte por certificação do seu sistema de avaliação nos níveis Bronze, Prata e Ouro.

Os requisitos desta norma estão classificados em níveis (Bronze, Prata e Ouro) e para certificação de um determinado nível, este deverá ser totalmente implementado, os requisitos são cumulativos (evolutivos), por exemplo: Para certificação no nível Prata, a empresa deverá implementar todos os requisitos dos níveis Bronze e Prata.

7.3 Sistema de Avaliação

As empresas de transporte serão avaliadas em cada área de atuação dentro da Cooperativa (Transporte de produtos do Moinho, Distribuição de Fertilizantes, Transporte de Grãos, Transporte de Insumos e Matérias Primas, Transporte de produtos da Maltaria, Transporte de Ração e Produtos Ireks)

7.4 Moinho

Para a avaliação das transportadoras quanto aos produtos do Moinho serão analisados diariamente os seguintes aspectos (Tabela 1):

- Chek List (anexo A) - A transportadora deverá, antes de encaminhar seu veículo até a Cooperativa Agrária, verificar as condições gerais do mesmo de acordo com os itens do Check List. No pátio da Cooperativa será vistoriado por um funcionário da Agrária. Cada não conformidade será anotada conforme a tabela 1 (itens 1 a 3) e conforme a gravidade, o caminhão poderá reprovado na vistoria e impedido de carregar (item 4).

- Horário de Embarque (item 5): A Cooperativa informa qual o horário o veículo deve encostar para vistoria e carregamento. O cumprimento do horário é fundamental para a continuidade da produção do moinho e para garantir a entrega conforme solicitação do cliente. Atrasos provocam paradas na produção do moinho e, na maioria das vezes, atrasa a produção dos clientes.

- Prazo de entrega (item 6): A entrega do produto no prazo deve obedecer a necessidade do cliente. Muitos clientes da Cooperativa Agrária são grandes indústrias que utilizam-se de nossos produtos como matéria prima. A chegada dos produtos com atraso gera prejuízos por parada da fábrica. A entrega antecipada pode causar problemas por falta de local de armazenagem.

- Avaria no produto (item 7): Assim como o prazo, a qualidade do produto é fundamental para o cliente. Neste caso o acondicionamento da carga e o devido cuidado no carregamento, no transporte e na descarga são fundamentais para a integridade dos produtos.

- Atendimento do Motorista (item 8): - Entende-se por atendimento do motorista, todos os procedimento que são de sua responsabilidade: verificação das

condições do veículo, cuidados com o carregamento, condução responsável, apresentação (uniforme), tratamento com as pessoas (principalmente clientes), informar sobre qualquer eventualidade durante a entrega, etc.

- Sistema de informações (item 10): Se todas as informações da transportadora são precisas e passadas em tempo hábil, sem que haja necessidade de cobrança. Exemplo: informar sobre atraso na entrega por problemas no veículo antes que o cliente reclame, inclusive já tendo informado o mesmo.

- Carga sinistrada (item 12): Acidentes que provocam além do atraso, perda ou danos na mercadoria. Será avaliado se a transportadora adota medidas preventivas e corretivas eficientes.

Tabela 1 – Avaliação de Transportadoras

	Lona Suja	Carroceria Suja	Conservação do Veículo	Veículo Reprovado	Atraso Embarque	Atraso Entrega	Avaria Produto	Atendimento Motorista	Sistema de Informações	Carga Sinistrada	Docu taç
Transportadora	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(10)	(11)	(1
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
MÉDIA PONDERADA	**1**	**1**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**2**	**2**	**3**	**2**

Com base nas anotações feitas na tabela anterior, que será preenchida diariamente, será procedida a qualificação da transportadora de acordo com os indicadores a seguir:

Indicador	Forma de Medição	Prazo	Meta	Nota
1. Índice de caminhões com não conformidade na vistoria	Número total de caminhões com não conformidade, dividido pelo nº total de caminhões vistoriados multiplicados por 100.	Mensal	0% - 0,99% 1,00% - 1,99% 2,00% - 2,49% 2,50% - 3,00% maior que 3%	4 3 2 1 0
2. Índice de caminhões reprovados em vistoria	Número total de caminhões reprovados, dividido pelo nº total de caminhões vistoriados multiplicados por 100.	Mensal	0% maior que 0%	4 0
3. Índice de avaria, perda e extraviados	Número total de volumes avariados, perdidos ou extraviados, dividido pelo nº total de volumes transportados, multiplicado por 100.	Mensal	0% - 0,99% 1,00% - 1,99% 2,00% - 2,49% 2,50% - 3,00% maior que 3%	4 3 2 1 0
5. Índice de atraso nas entregas (ocorrências geradas pela empresa de transporte)	Número total de atraso nas entregas, dividido pelo nº total de entregas realizadas, multiplicado por 100.	Mensal	0% - 0,99% 1,00% - 1,99% 2,00% -	4 3 2 1 0

			2,49% 2,50% - 3,00% maior que 3%	
6. Índice de atraso nos carregamentos	Número total de atrasos nos carregamentos, dividido pelo nº total de carregamentos multiplicado por 100.	Mensal	0% - 0,99% 1,00% - 1,99% 2,00% - 2,49% 2,50% - 3,00% maior que 3%	4 3 2 1 0
7. Índice de informação de entregas realizadas/ confiabilidade da informação	Número de entregas realizadas e informadas, dividido pelo nº total de entregas realizadas multiplicado por 100.	Mensal	0% - 0,99% 1,00% - 1,99% 2,00% - 2,49% 2,50% - 3,00% maior que 3%	4 3 2 1 0
9. Índice de cargas sinistradas, roubos ou furtos	Número de sinistros ocorridos divido pelo nº total de carregamentos multiplicado por 100	Mensal	0% maior que 0%	4 0
10. Documentação	Documentação: Avaliação dos documentos emitidos pela Transportadora ,ou seja, conhecimentos de fretes e notas fiscais com incorreção que	Mensal	0% - 0,99% 1,00% - 1,99% 2,00% - 2,49%	4 3 2 1 0

	necessitam substituição ou correção. Utiliza o número total de notas fiscais/conhecimentos com ocorrência, dividido pelo número total de notas fiscais/conhecimentos emitidos, multiplicado por 100.		2,50% - 3,00% maior que 3%	

Estas notas serão passadas para a tabela dois, que avalia mais três itens no ato do cadastramento da empresa:

Número de Funcionários: Número de funcionários da empresa, avaliando a capacidade de atendimento;

Cadastro: Documentação necessária para manter cadastro atualizado junto à Cooperativa;

Frota Própria: Número de veículos próprios da empresa, menor dependência de utilização de terceiros.

7.5 Distribuição De Fertilizantes

Para avaliação das transportadoras envolvidas na Logística de Distribuição de Fertilizantes serão analisados e avaliados nos períodos de entrega (Safra Inverno e Safra Verão), os seguintes itens:

1) **número de funcionários (peso 1):** será avaliado quanto ao número de funcionários envolvidos no processo, seguindo o seguinte critério de atribuição de nota:
   - Transportadora c/ 3 funcionários envolvidos no processo – Nota 4
   - Transportadora c/ 2 funcionários envolvidos no processo - Nota 2
   - Ttransportadora c/ 1 funcionário envolvido no processo - Nota 1

2) **cadastro (peso 1):** será avaliado quanto ao envio/atualização dos seguintes itens: Apólice de Seguro e Certidões Negativas de tributos Municipais, Estaduais e Federais, seguindo o seguinte critério de atribuição de nota:
   - Cadastro completo e atualizado – Nota 4
   - Cadastro Incompleto - Nota 0

3) **sistema de informações (peso 1):** será avaliado a qualidade das informações e planilhas eletrônicas enviadas e o cumprimento no prazo para reenvio das informações, seguindo o seguinte critério de atribuição de nota.:
   - Atualizado no prazo – Nota 4
   - Atualizado fora do prazo – Nota 2

4) **frota (peso 1):** será avaliado quanto ao número de caminhões próprios eterceiros envolvidos no processo de distribuição, seguindo o seguinte critério de atribuição de nota:
   - Atendimento somente com Frota Própria – Nota 4
   - Atendimento com Frota Própria e Terceiros – Nota 3
   - Atendimento somente com terceiros - Nota 2

5) **distribuição:** será avaliado quanto ao volume distribuído, seguindo o seguinte critério de atribuição de nota:

$$\frac{\textbf{N.º de RNC´s em volume (t)}}{\textbf{Volume total do lote (t)}} \textbf{ X 100 = Índice atingido \%}$$

Exemplo: N.º de RNC em volume (t) = 700t

Volume do total do lote (t) = 2.000t

(700/2000) x100 = 35%

Nota Máxima a ser atingida = 4

Índice atingido = 35%

Nota a ser atribuída= 4-35% = 2,60

8. Estudo de viabilidade de Frota

Sob a análise do levantamento bibliográfico efetuado acerca de custos de transporte, identificamos a necessidade de se efetuar um comparativo de custos, para identificar a viabilidade ou não de trabalhar com uma estratégia de frota própria, comparando o custo de uma frota própria versus mercado e analisando a proposta enviada pela Indústria Volvo da modalidade de Leasing Operacional cuja detalhamento da proposta encontra-se no Anexo VIII.

De posse destas informações, que estão detalhadas nas páginas seguintes identificamos os seguintes pontos que passamos a ressaltar:

Dimensionamento

	Nº DE VÉICULOS NECESSÁRIOS	R$ VEÍCULO	R$ INVESTIMENTO
FERTILIZANTES	**32**	**R$ 340.665,20**	**R$ 10.901.286,40**
IMPORTAÇÕES	**32**	**R$ 364.775,20**	**R$ 11.672.806,40**
BALDEAÇÕES	**3**	**R$ 373.895,20**	**R$ 1.121,685,60**
TRANSFERÊNCIAS	**12**	**R$ 373.895,20**	**R$ 4.486.742,40**
TOTAL	**79**		**R$ 28.182.520,80**

Pontos Forte Leasing Operacional

- Frota disponível sem investimento, sem imobilização, sem endividamento e com planejamento preciso do fluxo de caixa;
- Serviços agregados ao mesmo contrato com a Volvo;
- Dedicação ao transporte final;
- Maximização da utilização dos veículos;
- Imagem da Cooperativa;
- Rastreabilidade do veículo e do produto;
- Agilidade no atendimento ao cliente final.
- Confiabilidade;
- Flexibilidade operacional;
- Informações de desempenho;
- Qualidade do pessoal operacional

- Máxima disponibilidade mecânica e conseqüente aumento no faturamento da frota.
- Dedicação total ao negócio, maximizando receitas e diminuindo custos.
- Redução de custos administrativos e desmobilização de oficina própria com redução de custos com pessoal, estoque de peças e instalações.

Pontos Fracos Leasing Operacional

- Falta de garantia em cargas de retorno;
- Aumento do quadro funcional e área física;
- Falta de estrutura física para permanência de veículos e motoristas;
- Dificuldade de contratação de motoristas.

Pontos Fortes Terceiros

- Contrato com responsabilidades bem claras e definidas;
- Flexibilidade Operacional;
- Flexibilidade Comercial;
- Indicadores de Desempenho;
- Planejamento do Fluxo de caixa;
- Custo Operacional mais baixo;
- Qualificação e Avaliação do prestador de serviço buscando a melhoria contínua;
- Contrato anual para evitar oscilações em época de safra;
- Exigência de caminhões em condições através do Sistema de Avaliação e Qualificação de Transportadoras.

Pontos Fracos Terceiros

- Eventual não cumprimento das metas estabelecidas em contrato;
- Eventual não disponibilidade dos veículos na hora/data programada;
- Variações dos valores do frete em épocas de safra - oferta x procura;
- Qualidade dos veículos enviados;
- Eventual atraso nos carregamento;

A seguir apresentamos as planilhas de custos elaboradas para cálculo dos custos de frota própria e Leasing operacional e um quadro comparativos das três modalidades, estudo efetuado baseado nos volumes distribuídos no Moinho de Trigo Agrária.

VEÍCULOS	CAPAC.	VALOR	FORNECEDOR
FH-12 380 SCV 12H1 4x2	27	R$ 264.970,73	NÓRDICA
NH-12 380 SCV 12H1 4X2	27	R$ 255.964,23	NÓRDICA
FH-12 380 SCV 12H1 6x2	30	R$ 321.509,82	NÓRDICA
NH-12 380 SCV 12H1 6X2	30	R$ 275.364,23	NÓRDICA
L-1620/51 6X2	12	R$ 124.083,62	COMAGRIL

SEMI-REBOQUE			
GRANELEIRO CONVENCIONAL	27	R$ 52.020,00	NÓRDICA
GRANELEIRO TRUCADO	30	R$ 60.000,00	NÓRDICA
GRANELEIRO BI-TREM	39	R$ 80.540,00	NÓRDICA
SILO GRANELEIRO TRIGO	30	R$ 182.859,60	RECRUSUL
SILO GRANELEIRO RAÇÃO	12	R$ 18.800,00	IMOTO/TRIEL

PNEUS				
MICHELIN	R$ 19.890,00	R$ 1.530,00	NÓRDICA	13,00
PIRELLI		R$ 1.030,00	GUERRA	
SEGUROS				
COMPLETO P/ UNIDADE		R$ 30.000,00	INTERBRAZIL SEG.	

MÃO DE OBRA	ENCARGOS		
COORDENADOR DE LOGÍSTICA	0,6469	R$ 5.821,79	RH/AGRÁRIA
ANALISTA DE LOGÍSTICA	0,6469	R$ 2.725,52	RH/AGRÁRIA
AUXILIAR ADMINISTRATIVO III	0,6469	R$ 1.811,59	RH/AGRÁRIA
MOTORISTA CARRETA	0,6469	R$ 2.470,35	RH/AGRÁRIA
SUPERVISOR DE FROTA	0,6469	R$ 3.623,18	RH/AGRÁRIA

MANUTENÇÃO		
Índice de Manutenção	1,30%	CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTE

RATEIO DE CUSTO MÃO DE OBRA ADMINISTRATIVO						
CARGOS	%	Coordenador		Analista de Logística	Aux. Adm. III	
INDÚSTRIAS	35%	R$	2.037,63	R$ 953,93	R$	634,06
CEREIAS/GRÃOS/IMPORTAÇÕES	25%	R$	1.455,45	R$ 681,38	R$	452,90
INSUMOS	20%	R$	1.164,36	R$ 545,10	R$	362,32
AGRAFLORES/SUINOCULTURA	5%	R$	291,09	R$ 136,28	R$	90,58
UNIDADE FROTA	15%	R$	873,27	R$ 408,83	R$	271,74

CUSTO MÃO DE OBRA UNIDADE FROTA			
SUPERVISOR DE FROTA	R$ 3.623,18	1,00	
ADMINISTRATIVO III	R$ 3.623,18	2,00	
CUSTO MÃO DE OBRA TOTAL UNIDADE FROTA		**R$**	**8.800,20**

LEASING OPERACIONAL VOLVO

DIMENSIONAMENTO DE FROTA E CUSTO PARA TRANSPORTE DE MALTE - AGROMALTE

TEMPO TOTAL DE VIAGEM		
DI= Distância de Ida	Km	701
DV= Distância de volta	Km	701
VI= Velocidade operacional de Ida	Km/hora	60
VV= Velocidade Operacional de volta	Km/hora	60
TC= Tempo de carga	hora	6
TD= Tempo de Descarga	hora	4
T= TEMPO TOTAL DE VIAGEM		**33,37**

NÚMERO DE VIAGENS DE 1 VEÍCULO P/ MÊS	
J= jornada de trabalho	12
M= Dias Úteis do Mês	26
T= Tempo Total de Viagem	33,37
N= Núm. Viag. De 1 veic./mês	**9,35**

QUANTIDADE DE VEICULOS		
D= Demanda Mensal	Ton	1000,00
C= Carga ùtil	Ton	30
N= núm. De Viagens Mensais	unidade	33,33
Q= Quantidade de Veículos Nec.*	**unidade**	**3,56**

Nº eixos do veículo	**Eixos**	**6**
Custo Pedágio/Eixo	**R$/eixo**	**R$ 12,30**

RESULTADOS DO DIMENSIONAMENTO	
Limite Máximo Legal	
Tara do Veículo	0
Carga Útil	0
Comprimento	0
Largura	0
Altura	0
Tempo de 1 viagem (T)	33,37
Núm. Mensal de viagens de 1 veíc.	9,35
(*) Quant. De Veíc. Necessários	**3,56**
Km média mensal p/ veículo	**13.109,61**

DIMENSIONAMENTO DE FROTA E CUSTO PARA TRANSPORTE DE MALTE - AGROMALTE

TABELA PARA ESTIMATIVA DE CUSTO OPERACIONAL

I - CUSTO FIXO MENSAL		
A - Valor do Veículo Novo	R$	381.509,62
B - Tempo de vida útil previsto	anos	5,00
C- Valor Res. c/ Rodoar Estim. 32,9426%	R$	125.679,19
D - Depreciação Mensal (D=A-C/B*12)	R$	4.263,84
E - Taxa de Juros Anual	% A.A	0,12
F - Remuneração Mensal	R$	2.791,77
G - IPVA (cfe Tabela Detran-PR)	R$	3.815,10
H - Seguro Obrigatório+tx licenciamento	R$	-
I - Custo de Licenciamento	R$	317,92
J - Seguro do Casco	R$	30.000,00
K - Seguro de Resp. Civil Facultativo	R$	-
L - Total Seguros	R$	2.500,00
M - Salário de Motorista	R$	1.500,00
N - Prêmios, Comissões e Diárias	R$	-
O - Encargos Sociais	%	0,6469
P - Total Salários + Encargos	R$	2.470,35
Q - Desp. Administrativa p/ Veículo	R$	880,00
R - Total Custo Fixo Mensal	R$/mês	13.223,89

	II - CUSTOS VARIÁVEIS			ICMS	PIS/COFIN	
953,77	S - Preço do litro de Combustível	R$/l	1,50			
588,16	T - Média de Consumo Esperada	Km/l	2,60			
	U - Custo de Combustível	R$/Km	0,5769	907,59		
	V - Preço Total dos Pneus	R$	36.720,00	192,55	3.396,60	
	W - Total de Recapagem	Unidade	54,00			
	X - Preço de Cada Recapagem	R$	230,00			
	Y - Porcentagem Adic. Gasta c/ consertos	%	0,05			
	Z - Total de Câmaras (1,5 p/ pneu)	unidade	-			
	AA - Preço de Cada Câmara	R$	-			
	AB - Quilometragem Média Esperada	km	300.000,00			
	AC - Porcentagem de Inutilização	%	0,10			
	AD - Custo de Pneu	R$/Km	0,17	192,55		
	AE - Índice de Manutenção	%	1,35			
	AF - Custo de Manutenção	R$/Km	0,39			
	AH - Preço do óleo do Carter	R$/l	5,20	0,62		
	AI - Capacidade do Carter + Remonta	l	25,00			
	AJ - Kilometragem de Troca (óleo do Carter)	Km	10.000,00			
	AK - Preço do óleo do Câmbio (8l)	R$/l	41,60	4,99		
	AL - Preço do óleo do Diferencial (12l)	R$/l	74,40	8,93		
	AM - Kilometragem de Troca (Câmbio/Diferencial)	KM	50.000,00			
	AN - Custo de Lubrificação	R$/Km	0,02	14,54	18,58	
	AO - Preço de Lavagem	R$	100,00			
	AP - Kilometragem p/ Lavagem	Km	15.000,00			
	AQ - Custo de Lavagem	R$/Km	0,01			
	AR - Custo Variável Total	R$/Km	2,11	1.114,69	3.415,18	

III - CUSTO FINAL				
AS - Kilometragem Final	km	13.109,61		
AT - Toneladas transportadas (mensal)	Ton	1.000,00		
AU - Toneladas Transportadas p/ Viagem	Ton	30,00		
AV - Custo por KM	R$/Km	3,12	TRANSPORTADORA	
AW - Custo por Ton	R$/Ton	145,97	R$ 72,99	R$ 72,99
AX - Custo por Ton por Km	Km/Ton	0,1041		
AY - CUSTO PEDÁGIO	R$/Ton	2,46		
AZ - CUSTO C/ICMS/PIS/COFINS	R$/Ton	147,96	R$ 73,98	R$ 85,84
CUSTO FINAL	R$/Ton	150,42	R$ 76,44	R$ 88,30

RESULTADO OPERACIONAL	R$/VIAGEM	R$ MENSAL	UNIDADE FROTA IDA	UNIDADE FROTA VOLTA
TOTAL FATURAMENTO C/ ICMS/PIS/CO	R$ 4.512,52	R$ 150.417,27	R$ 76.438,64	R$ 88.299,19
TOTAL DESPESAS C/ ICMS/PIS/COFINS	R$ 4.512,52	R$ 150.417,27	R$ 76.438,64	R$ 88.299,19
RESULTADO FINAL	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -

	COOPERATIVA	TRANSPORTADORA
ICMS	0,0000	0,0000
PIS	0,0024	0,0165
COFINS	0,0110	0,0760
IR	0,0000	0,0572
CSL	0,0000	
MARGEM DE LUCRO LÍQUIDO	0,0000	0,0000
SUBTOTAL	0,0134	0,1497
TOTAL	0,9866	0,8503

PROPORCIONALIDADE

COOPERADO	85,49%
TERCEIROS	14,51%

TRIBUTÁRIO FROTA PRÓPRIA			
TRIBUTAÇÃO SOBRE RESULTADO TRANSPORTADORA			
BASE DE CÁLCULO		R$	72.985,71
MARGEM BRUTA		R$	12.287,16
IR	25%	R$	3.071,79
CSL	9%	R$	1.105,84
MARGEM LÍQUIDA	10%	R$	8.109,52
SUB-TOTAL		R$	85.272,87
		R$	86.432,95
PIS/COFINS	1,34%	R$	1.160,08
ICMS	0%	R$	-
		R$	85.272,87
		R$	72.985,71

TRIBUTÁRIO FROTA LEASING			
TRIBUTAÇÃO SOBRE RESULTADO TRANSPORTADORA			
BASE DE CÁLCULO		R$	44.249,35
MARGEM BRUTA		R$	7.449,39
IR	25%	R$	1.862,35
CSL	9%	R$	670,44
MARGEM LÍQUIDA	10%	R$	4.916,59
SUB-TOTAL		R$	51.698,73
		R$	59.658,47
PIS/COFINS	1,34%	R$	800,72
ICMS	12%	R$	7.159,02
		R$	51.698,73
		R$	44.249,35

DIMENSIONAMENTO DE FROTA E CUSTO PARA TRANSPORTE DE MALTE - AGROMALTE

TABELA PARA ESTIMATIVA DE CUSTO OPERACIONAL

I - CUSTO FIXO MENSAL		
A - Valor do Veículo Novo	R$	-
B - Tempo de vida útil previsto	anos	5,00
C- Valor Res. c/ Rodoar Estim. 32,9426%	R$	-
D - Depreciação Mensal (D=A-C/B*12)	R$	-
E - Taxa de Juros Anual	% A.A	0,12
F - Remuneração Mensal	R$	-
G - IPVA (cfe Tabela Detran-PR)	R$	-
H - Seguro Obrigatório+tx licenciamento	R$	-
I - Custo de Licenciamento	R$	-
J - Leasing	R$	14.528,25
K - Km excedente cfe contrato Volvo	R$	304,81
L - Total Seguros	R$	14.833,06
M - Salário de Motorista	R$	1.500,00
N - Prêmios, Comissões e Diárias	R$	-
O - Encargos Sociais	%	0,6469
P - Total Salários + Encargos	R$	2.470,35
Q - Desp. Administrativa p/ Veículo	R$	880,00
R - Total Custo Fixo Mensal	R$/mês	18.183,41

II - CUSTOS VARIÁVEIS			CRÉDITOS
S - Preço do litro de Combustível	R$/l	1,30	
T - Média de Consumo Esperada	Km/l	2,60	
U - Custo de Combustível	R$/Km	0,5000	786,58
V - Preço Total dos Pneus	R$	-	-
W - Total de Recapagem	Unidade	-	
X - Preço de Cada Recapagem	R$	230,00	
Y - Porcentagem Adic. Gasta c/ consertos	%	0,05	
Z - Total de Câmaras (1,5 p/ pneu)	unidade	-	
AA - Preço de Cada Câmara	R$	-	
AB - Quilometragem Média Esperada	km	300.000,00	871,70
AC - Porcentagem de Inutilização	%	0,10	
AD - Custo de Pneu	R$/Km	-	871,70
AE - Índice de Manutenção	%		
AF - Custo de Manutenção	R$/Km	-	
AH - Preço do óleo do Carter	R$/l		-
AI - Capacidade do Carter + Remonta	l		
AJ - Kilometragem de Troca (óleo do Carter)	Km	10.000,00	
AK - Preço do óleo do Câmbio (8l)	R$/l		-
AL - Preço do óleo do Diferencial (12l)	R$/l		-
AM - Kilometragem de Troca (Câmbio/Diferencial)	KM	50.000,00	
AN - Custo de Lubrificação	R$/Km	-	-
AO - Preço de Lavagem	R$	100,00	
AP - Kilometragem p/ Lavagem	Km	15.000,00	
AQ - Custo de Lavagem	R$/Km	0,01	
AR - Custo Variável Total	R$/Km	0,51	1.658,27

III - CUSTO FINAL				
AS - Kilometragem Final	km	13.109,61		
AT - Toneladas transportadas (mensal)	Ton	1.000,00		
AU - Toneladas Transportadas p/ Viagem	Ton	30,00		
AV - Custo por KM	R$/Km	1,89	Leasing Operacional	
AW - Custo por Ton	R$/Ton	88,50	44,25	44,25
AX - Custo por Ton por Km	Km/Ton	0,0631		
AY - CUSTO PEDÁGIO	R$/Ton	2,46		
AZ - CUSTO C//PIS/COFINS	R$/Ton	89,70	44,85	52,04
		Ida/volta	Ida	Volta
CUSTO FINAL	**R$/Ton**	**92,16**	**47,31**	**54,50**

UNIDADE FROTA

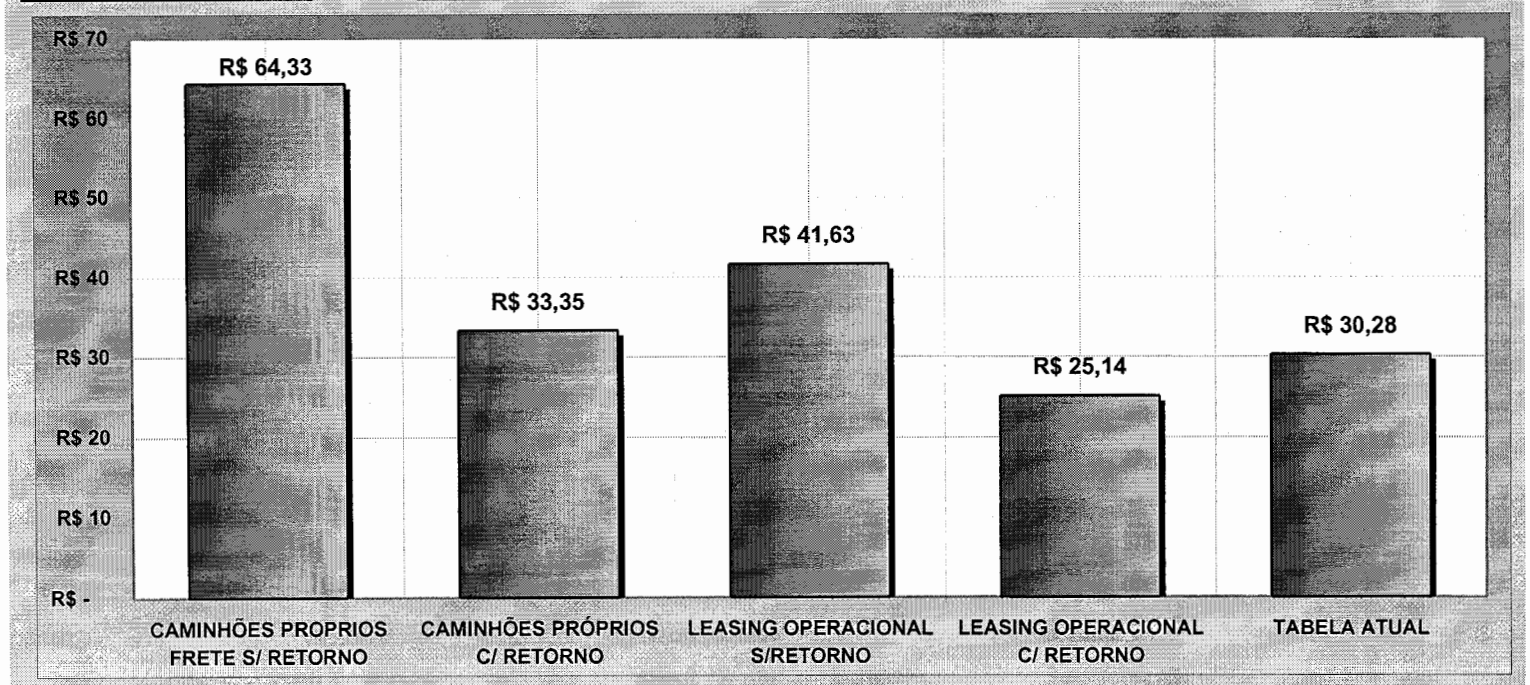
RESULTADO OPERACIONAL	R$/VIAGEM	R$ MENSAL	IDA	VOLTA
TOTAL FAT. C/ ICMS/PIS/COFINS/PED.	R$ 2.764,88	R$ 92.162,66	R$ 47.311,33	R$ 54.502,08
TOTAL DESP. C/ ICMS/PIS/COFINS/PED.	R$ 2.764,88	R$ 92.162,66	R$ 47.311,33	R$ 54.502,08
RESULTADO FINAL	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -

CRÉDITO PIS/COFINS	1.372,06
CRÉDITO ICMS	1.658,27
TOTAL	3.030,33

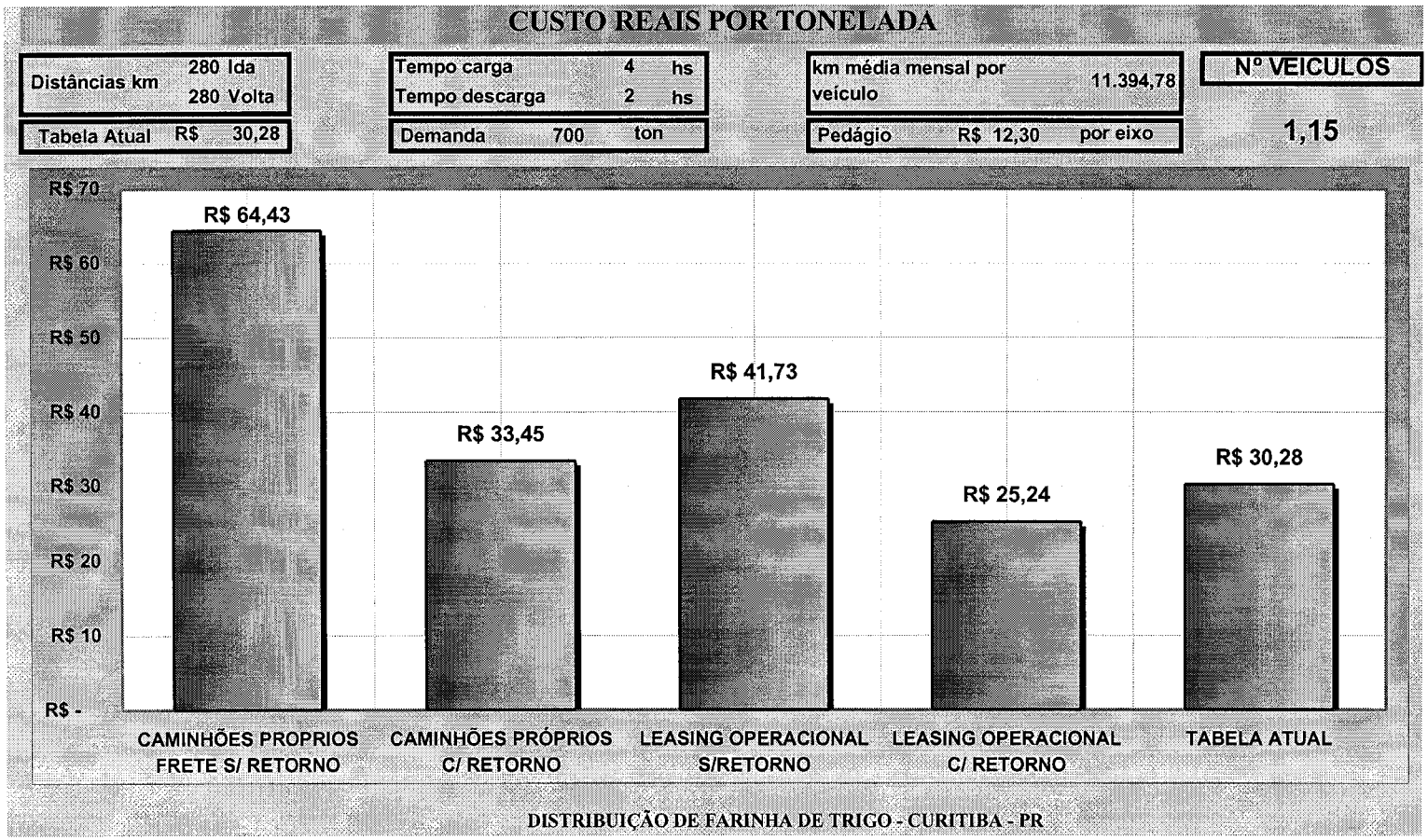
Cidade	Estado	Cliente	Distância Km	Frete Peso	Pedágio/t	Descarga/t	Frete S/ ICMS	FRETE FINAL	PEDÁGIO/EIXO	DEMANDA	leasing		PRÓPRIO	
											c/ retorno	s/retorno	c/ retorno	s/ retorno
São Lourenç	SC	Nutrisul	245	R$ 39,60	R$ 0,74	R$ 3,00	R$ 43,34	R$ 48,74	R$ 4,00	150	22,87	32,9	28,46	56,51
Cascavel	PR	Massas Vica	280	R$ 30,28	R$ 2,19		R$ 32,47	R$ 36,59	R$ 11,80	150	27,12	38,38	33,78	65,2
Curitiba	Pr	Mercantil Rc	280	R$ 30,20	R$ 2,28		R$ 32,48	R$ 36,60	R$ 12,30	688	27,22	38,42	33,88	65,3
Arapongas	PR	Prodasa	312	R$ 32,20	R$ 0,00		R$ 32,20	R$ 36,59	R$ -	1020	27,22	39,6	34,68	69,36
Umuarama	PR	Naga	345	R$ 35,85	R$ 0,00	R$ 5,00	R$ 40,85	R$ 45,74	R$ -	270	31,51	45,83	39,49	78,99
Londrina	PR	Past. Selmi	349	R$ 31,74	R$ 0,52		R$ 32,26	R$ 36,59	R$ 2,80	294	32,34	46,79	40,46	80,36
Santa Fé	PR	Past. Maju	352	R$ 32,20	R$ 0,00		R$ 32,20	R$ 36,59	R$ -	80	31,99	46,53	40,21	80,41
Medianeira	PR	Ninfa	372	R$ 33,31	R$ 2,89	R$ 5,00	R$ 41,20	R$ 45,74	R$ 15,60	150	36,57	51,78	45,36	87,61
Marechal C	PR	Favile / Zadi	375	R$ 33,31	R$ 2,19		R$ 35,50	R$ 40,04	R$ 11,80	206	36,04	51,36	44,91	87,46
Timbó	SC	Massas Rosa	490	R$ 40,25	R$ 2,35	R$ 5,00	R$ 47,60	R$ 53,09	R$ 12,70	205	45,07	64,4	56,8	111,07
Itapetininga	SP	Past. Itália	523	R$ 61,09	R$ 2,69	R$ 5,00	R$ 68,78	R$ 77,11	R$ 14,50	120	49,58	70,8	61,98	121,05
Lençois	SP	Orsi	587	R$ 58,79	R$ 3,76		R$ 62,55	R$ 70,57	R$ 20,30	360	55,66	79,12	69,65	135,25
Araçariguan	SP	Scala	666	R$ 58,66	R$ 5,44	R$ 5,00	R$ 69,10	R$ 77,10	R$ 29,40	90	65,17	92,13	80,97	156,06
São Paulo	SP	Bela Vista	701	R$ 61,45	R$ 2,28	R$ 1,17	R$ 64,90	R$ 73,28	R$ 12,31	145	64,45	92,62	81,12	159,78
São Paulo	SP	Ippasa	701	R$ 61,45	R$ 2,28	R$ 5,00	R$ 68,73	R$ 77,11	R$ 12,30	90	64,45	92,62	81,12	159,78
São Paulo	SP	Dunga	701	R$ 61,45	R$ 2,28	R$ 5,00	R$ 68,73	R$ 77,11	R$ 12,30	501	64,45	92,62	81,12	159,78
São Paulo	SP	Bimbo	701	R$ 61,45	R$ 2,28	R$ 6,70	R$ 70,43	R$ 78,81	R$ 12,30	240	64,45	92,62	81,12	159,78
Guarulhos	SP	Bauducco bi	711	R$ 60,10	R$ 2,28		R$ 62,38	R$ 70,57	R$ 12,30	560	65,21	93,74	82,14	161,81
São João do	RJ	Cadore	1022	R$ 99,78	R$ 6,61		R$ 106,39	R$ 120,00	R$ 35,70	415	97,04	137,91	121,4	235,65
Rio de Janei	RJ	Fab. Massas	1129	R$ 100,73	R$ 5,54		R$ 106,27	R$ 120,00	R$ 29,91	150	104,11	148,72	131,14	256,29
Contagem	MG	Danone	1254	R$ 111,27	R$ 4,24		R$ 115,51	R$ 130,68	R$ 22,90	90	103,94	163,65	143,92	283,26

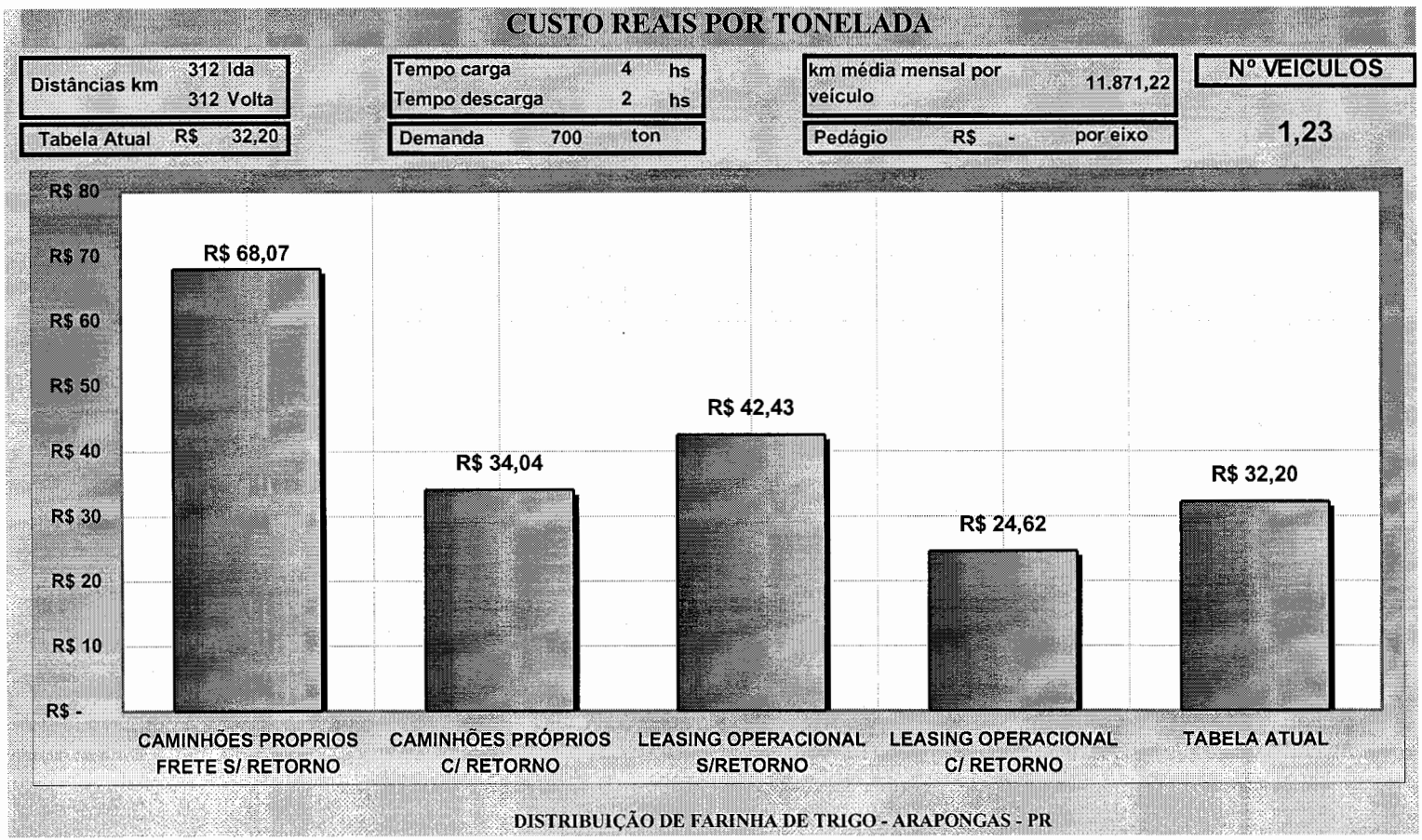
Nº Eixos	3
	5
	6
	7

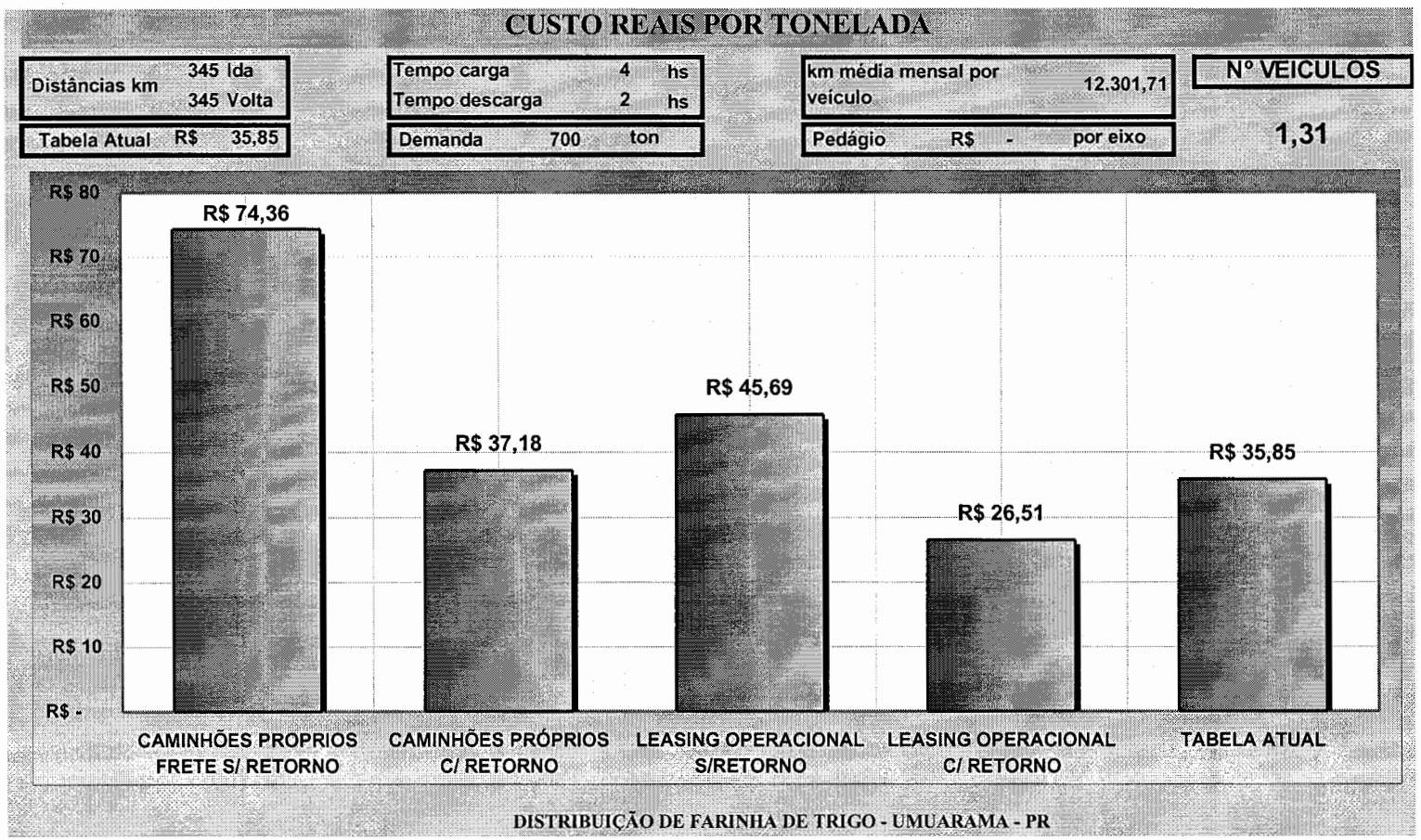
Distâncias km	280 Ida 280 Volta	Tempo carga	4	hs	km média mensal por veículo	11.394,78	Nº VEICULOS	
Tabela Atual	R$ 30,28	Tempo descarga	2	hs	Pedágio	R$ 11,80	por eixo	0,25
		Demanda	150	ton				

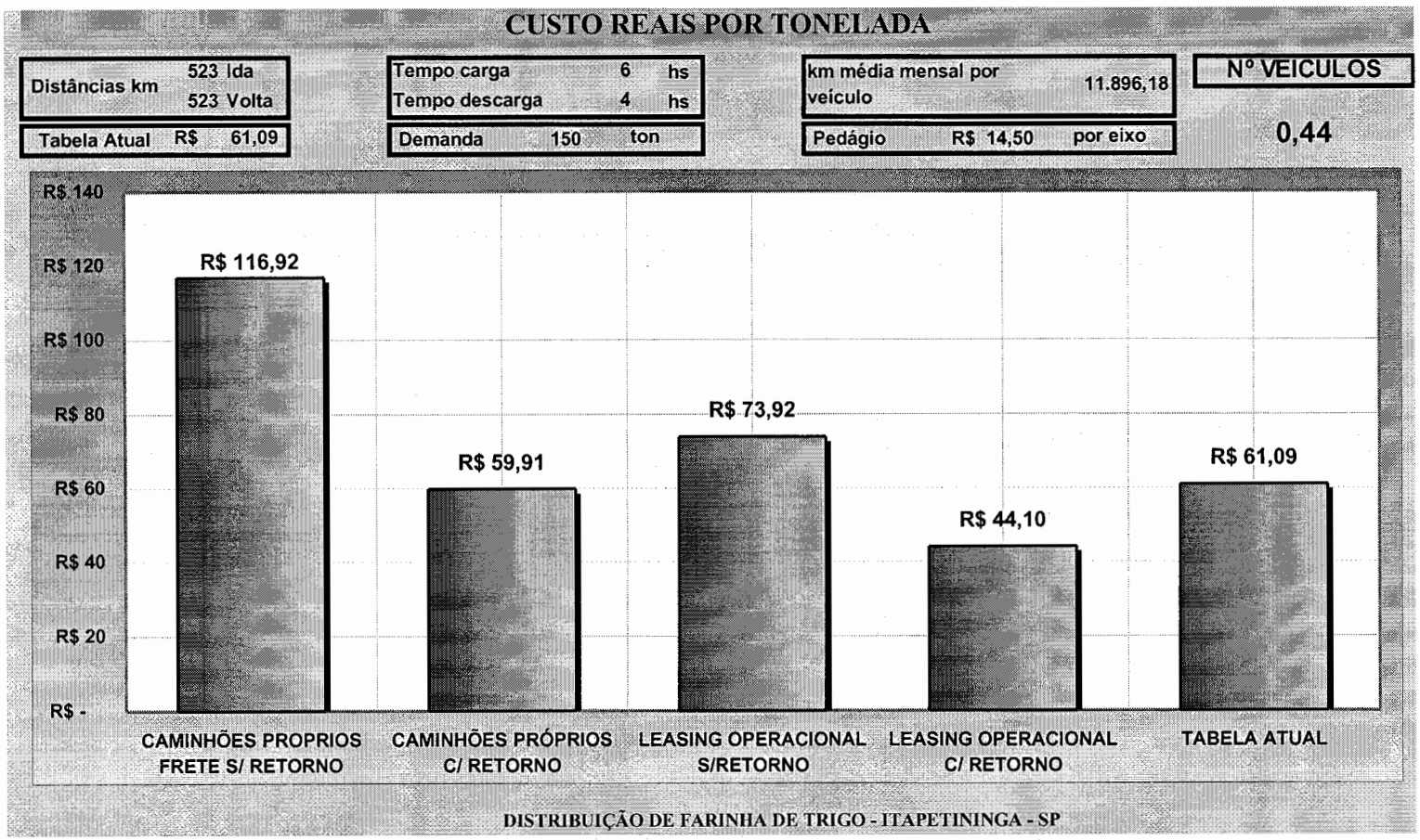


DISTRIBUIÇÃO DE FARINHA DE TRIGO - CASCAVEL - PR

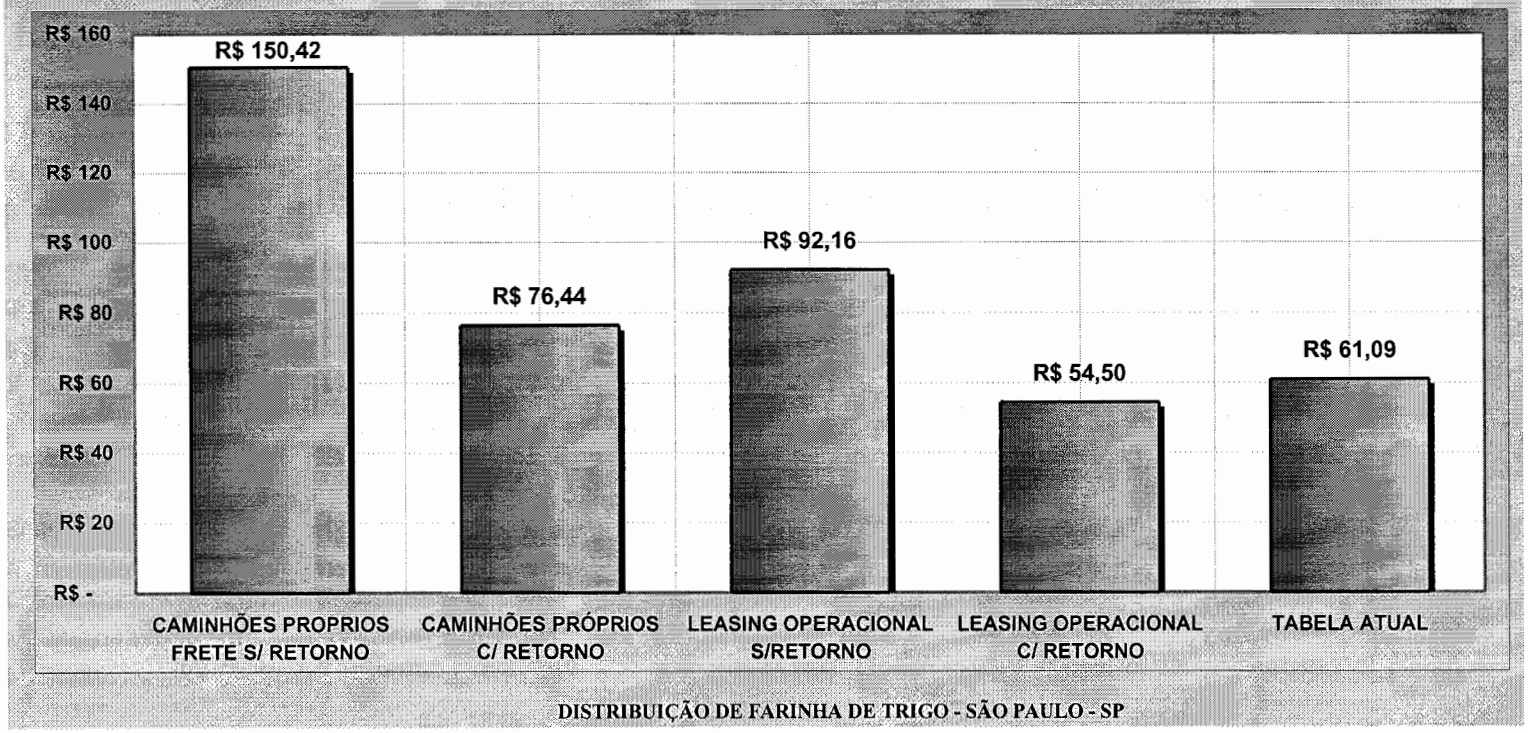

CUSTO REAIS POR TONELADA
Distâncias km 280 Ida 280 Volta
Tempo carga 4 hs
Tempo descarga 2 hs
km média mensal por veículo 11.394,78
Nº VEICULOS
1,15
Tabela Atual R$ 30,28
Demanda 700 ton
Pedágio R$ 12,30 por eixo
R$ 70
R$ 60
R$ 50
R$ 40
R$ 30
R$ 20
R$ 10
R$ -
R$ 64,43
R$ 33,45
R$ 41,73
R$ 25,24
R$ 30,28
CAMINHÕES PROPRIOS FRETE S/ RETORNO
CAMINHÕES PRÓPRIOS C/ RETORNO
LEASING OPERACIONAL S/RETORNO
LEASING OPERACIONAL C/ RETORNO
TABELA ATUAL
DISTRIBUIÇÃO DE FARINHA DE TRIGO - CURITIBA - PR


CUSTO REAIS POR TONELADA
Distâncias km 312 Ida 312 Volta
Tempo carga 4 hs
Tempo descarga 2 hs
km média mensal por veículo 11.871,22
Nº VEICULOS
1,23
Tabela Atual R$ 32,20
Demanda 700 ton
Pedágio R$ - por eixo
R$ 80
R$ 70
R$ 60
R$ 50
R$ 40
R$ 30
R$ 20
R$ 10
R$ -
R$ 68,07
R$ 34,04
R$ 42,43
R$ 24,62
R$ 32,20
CAMINHÕES PROPRIOS FRETE S/ RETORNO
CAMINHÕES PRÓPRIOS C/ RETORNO
LEASING OPERACIONAL S/RETORNO
LEASING OPERACIONAL C/ RETORNO
TABELA ATUAL
DISTRIBUIÇÃO DE FARINHA DE TRIGO - ARAPONGAS - PR

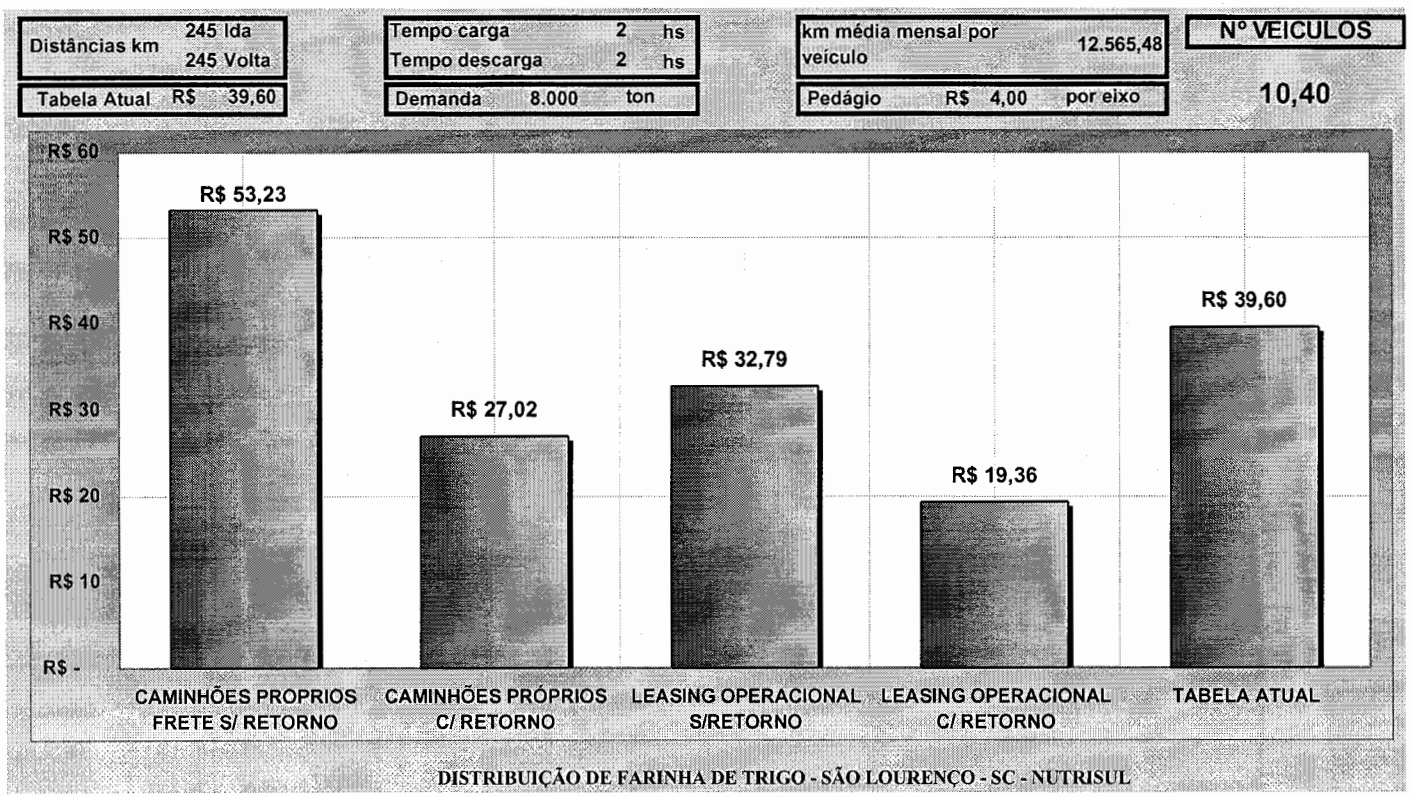

CUSTO REAIS POR TONELADA
Distâncias km 345 Ida 345 Volta
Tempo carga 4 hs
Tempo descarga 2 hs
km média mensal por veículo 12.301,71
Nº VEICULOS
1,31
Tabela Atual R$ 35,85
Demanda 700 ton
Pedágio R$ - por eixo
R$ 80
R$ 70
R$ 60
R$ 50
R$ 40
R$ 30
R$ 20
R$ 10
R$ -
R$ 74,36
R$ 37,18
R$ 45,69
R$ 26,51
R$ 35,85
CAMINHÕES PROPRIOS FRETE S/ RETORNO
CAMINHÕES PRÓPRIOS C/ RETORNO
LEASING OPERACIONAL S/RETORNO
LEASING OPERACIONAL C/ RETORNO
TABELA ATUAL
DISTRIBUIÇÃO DE FARINHA DE TRIGO - UMUARAMA - PR


CUSTO REAIS POR TONELADA
Distâncias km 523 Ida 523 Volta
Tempo carga 6 hs
Tempo descarga 4 hs
km média mensal por veículo 11.896,18
Nº VEICULOS
Tabela Atual R$ 61,09
Demanda 150 ton
Pedágio R$ 14,50 por eixo
0,44
R$ 140
R$ 120
R$ 100
R$ 80
R$ 60
R$ 40
R$ 20
R$ -
R$ 116,92
R$ 59,91
R$ 73,92
R$ 44,10
R$ 61,09
CAMINHÕES PROPRIOS FRETE S/ RETORNO
CAMINHÕES PRÓPRIOS C/ RETORNO
LEASING OPERACIONAL S/RETORNO
LEASING OPERACIONAL C/ RETORNO
TABELA ATUAL
DISTRIBUIÇÃO DE FARINHA DE TRIGO - ITAPETININGA - SP

Distâncias km	701 Ida 701 Volta	Tempo carga Tempo descarga	6 hs 4 hs	km média mensal por veículo	13.109,61	Nº VEICULOS	
Tabela Atual	R$ 61,09	Demanda	1.000 ton	Pedágio	R$ 12,30 por eixo		3,56



DISTRIBUIÇÃO DE FARINHA DE TRIGO - SÃO PAULO - SP


Distâncias km 245 Ida 245 Volta
Tempo carga 2 hs
Tempo descarga 2 hs
km média mensal por veículo 12.565,48
Nº VEICULOS
10,40
Tabela Atual R$ 39,60
Demanda 8.000 ton
Pedágio R$ 4,00 por eixo
R$ 60
R$ 50
R$ 40
R$ 30
R$ 20
R$ 10
R$ -
R$ 53,23
R$ 27,02
R$ 32,79
R$ 19,36
R$ 39,60
CAMINHÕES PROPRIOS FRETE S/ RETORNO
CAMINHÕES PRÓPRIOS C/ RETORNO
LEASING OPERACIONAL S/RETORNO
LEASING OPERACIONAL C/ RETORNO
TABELA ATUAL
DISTRIBUIÇÃO DE FARINHA DE TRIGO - SÃO LOURENÇO - SC - NUTRISUL

Capítulo VI - Síntese e Recomendações

Cada ação logística deve ser cada vez mais conduzida de forma integrada. Para planejar e executar as tarefas logísticas com um número cada vez maios de unidades a serem gerenciadas, a área de logística é obrigada a adotar um gerenciamento por processos.

É neste contexto de uma realidade logística pressionada por uma nova forma de competição (redução do time-to-market com elevada taxa de serviço e completa rastreabilidade das operações) que surge o interesse por uma divisão por processos com seus projetos específicos.

Após, a aplicação das sugestões citadas, deve-se efetuar um acompanhamento através da metodologia do PDCA, para mensurar os resultados obtidos e efetuar as correções necessárias.

Recomendamos, que estando estruturado o vértice "Transporte", deverá ser efetuado projetos para estabelecimento dos outros vértices "Armazenagem" e "Localização".

Deve-se efetuar um estudo de viabilidade de um Centro de Distribuição para Distribuição de Fertilizantes, entre outros.

Concluímos que foram apresentadas sugestões ao planejamento das decisões de transporte no contexto de uma visão logística, bem como uma estrutura para organizar, controlar, dirigir e acima de tudo planejar uma formulação estratégica eficaz da logística em todos os seus vértices.

CONTRATO DE TRANSPORTE DE LENHA E MÃO DE OBRA

Que entre si fazem, de um lado, como **CONTRATANTE**, a **COOPERATIVA AGRÁRIA MISTA ENTRE RIOS LTDA**, sociedade cooperativa com sede em Colônia Vitória, Distrito de Entre Rios, Município de Guarapuava, Estado do Paraná, devidamente cadastrada no CNPJ/MF sob n.º 77.890.846/0001-79, neste ato representada por seus Diretores ao final subscritos e, de outro lado, como **CONTRATADO**, a empresa _____., com sede à Rua _____, Estado _____, devidamente cadastrada no CNPJ/MF sob n.º _____, com I.E n.º _____, neste ato representada por seu representante legal, mediante as cláusulas e condições seguintes, mutuamente ajustadas, contratadas e reciprocamente outorgadas e aceitas.

CLÁUSULA PRIMEIRA – Objeto

Tem por objeto o presente contrato, o transporte de lenha e o serviço de mão de obra a ser realizado pelo **CONTRATADO,** na área florestal de propriedade da **CONTRATANTE,** até os locais pré-determinados pela mesma (Unidade Vitória, Unidade Guarapuava, Unidade Dois Pinheiros), se obrigando o **CONTRATADO,** bem como motoristas, ajudantes, prepostos, empreiteiros e sub-empreiteiros, a respeitar e cumprir as Normas e Procedimentos contidos na NDCOM005, bem com as Instruções de Trabalho da **CONTRATANTE, e que fazem parte integrante do presente instrumento.** Declara o **CONTRATADO** neste ato, ter pleno conhecimento do conteúdo dos instrumentos citados.

Parágrafo Único: Para execução dos serviços, deverá ser observado pelo **CONTRATADO** o horário de expediente da **CONTRATANTE,** que compreende os horários das 7h45min às 17h30min, com intervalo de 60 minutos para almoço, exceto a área florestal que estará aberta às 7 horas, bem como a Unidade Guarapuava, que receberá lenha até às 19 horas.

CLÁUSULA SEGUNDA - Preço

A **CONTRATANTE** pagará ao **CONTRATADO** pelo metro cúbico (m3) de lenha transportada, já incluído todos os impostos e encargos previstos em lei, os preços constantes da seguinte tabela:

Frete de lenha	**valor por metro cúbico**
Para Unidade Vitória	**R$** _____, (_____)
Para Unidade Guarapuava	**R$** _____, (_____)
Para Unidade Dois Pinheiros	**R$** _____, (_____)
Baldeação Interna	**R$** _____, (_____)

Parágrafo Primeiro: Esses valores serão acrescidos do ICMS quando a operação for intermunicipal e ISS quando a operação for municipal

Parágrafo Segundo: Os preços descritos no caput da presente cláusula, deverão ser reajustados nas seguintes hipóteses:

a) quando houver aumento do preço do combustível: o Departamento de Logística deverá levantar no último dia útil do mês, o valor percentual do aumento, e repassar 50% do percentual apurado ao **CONTRATADO**, na variável transporte (combustível, pneus e manutenção) da composição do frete;

b) quando houver redução do preço do combustível: o Departamento de Logística deverá levantar no último dia útil do mês, o valor percentual da redução, e repassar 50% do percentual apurado ao **CONTRATADO**, na variável transporte (combustível, pneus e manutenção) da composição do frete;

c) quando houver aumento do salário mínimo: será repassado 100% do percentual apurado, na variável mão de obra (mão de obra, carga/descarga) da composição do custo do valor do frete.

d) para fins destes cálculos considera-se composição do valor do frete/serviço como sendo:

R$FRETE/SERVIÇO= MÃO DE OBRA + TRANSPORTE

Onde **MÃO DE OBRA** refere-se as despesas com mão de obra, serviço de carga/descarga impactando em 35% na formação do preço do frete, e **TRANSPORTE** refere-se as despesas com combustível, pneus e manutenção impactando em 65% na formação do preço do frete.

CLÁUSULA TERCEIRA – Acompanhamento dos Serviços e medição
O acompanhamento dos serviços e a medição será procedida por preposto da **CONTRATANTE**, que verificará também se os serviços executados correspondem ao acordado no presente contrato, bem como se estão sendo observadas pelo **CONTRATADO** as Normas de Procedimento e as Instruções de Trabalho citadas na cláusula primeira retro.

CLÁUSULA QUARTA - Forma de Pagamento
Após a apresentação da nota fiscal por parte do **CONTRATADO** em que deverá conter a descrição dos serviços executados, bem como a metragem, a **CONTRATANTE** terá 5 (cinco) dias para proceder o pagamento. Entretanto, a falta da apresentação da nota fiscal, importa em motivo justificador para o atraso no pagamento por parte da **CONTRATANTE**.

CLÁUSULA QUINTA - Do Prazo
Fica acordado entre as partes, que o prazo do presente contrato é de 12 (doze) meses, prorrogáveis por iguais períodos, desde que as partes manifestem sua intenção por escrito em até 30 (trinta) dias antes do término do contrato.

CLÁUSULA SEXTA - Responsabilidades
Todos os motoristas, ajudantes, empregados, prepostos, empreiteiros e sub-empreiteiros do **CONTRATADO,** antes de iniciar suas atividades, devem participar de integração de segurança, realizada pelo Setor de Segurança e Medicina do Trabalho da **CONTRATANTE,** devendo ocorrer também tal procedimento para cada novo motorista ou ajudante contratado pelo **CONTRATADO** no decorrer do presente instrumento. O **CONTRATADO** obriga-se ainda a:

- exigir dos motoristas, ajudantes, empreiteiros e sub-empreiteiros, registro ou contrato de trabalho com seus respectivos contratantes;
- atender a **CONTRATANTE** satisfatoriamente, mantendo o mínimo de 15 (quinze) veículos (1 motorista e 1 ajudante) em condições de atender a meta de 400 m^3/veículo/mês e, providenciando quando pedido, caminhões extras com prazo de atendimento de no máximo 72h, para execução dos serviços, sempre mantendo os veículos em boas condições de conservação e funcionamento, atendendo principalmente para freios, sinalização, carroceria, catracas e cabos de aço para amarração da carga, partida, etc.;
- orientar seus empregados, prepostos, motoristas, ajudantes, empreiteiros e sub-empreiteiros para os cuidados que se deve ter com a fauna e flora, sendo proibida a caça e a retirada de vegetação silvestre; proibido fazer manobras com o caminhão dentro dos ramais e atravessar entre os ramais para facilitar a entrada ou saída;
- orientar seus empregados, prepostos, motoristas, ajudantes, empreiteiros e sub-empreiteiros, que: ao carregar a lenha no caminhão, deve-se estar atento quanto ao risco de prensagem de dedos, mãos e pernas; observar sempre a maneira correta para levantar pesos (dobrando as pernas e não as costas); não jogar tarugos sobre lenhas mais leves, para prevenir as cacholas que podem lhe atingir ou aos colegas; tenham atenção quando lidar com lenha molhada, evitar pisar em cima dos tarugos, permanecendo com os pés apoiados no chão; estar sempre atento para a presença de cobras, aranhas e escorpiões; e que deve-se providenciar redes para cobrir a carga, evitando que pedaços de lenha escorreguem da carga.

Parágrafo Único: É expressamente proibido o transporte de pessoas sobre a carga de lenha; arrastar ou empurrar caminhões utilizando outro caminhão, se necessário solicitar trator de pneu com cabo apropriado para o arraste; acesso de menores de 18 anos de idade para a carga ou descarga de lenha nas dependências da Cooperativa Agrária.

CLÁUSULA SÉTIMA - Fornecimento de Ferramentas de Trabalho
É de responsabilidade do **CONTRATADO** o fornecimento das ferramentas, equipamentos e materiais necessários para a completa e perfeita execução dos serviços contratados.

CLÁUSULA OITAVA - Fiscalização
A Fiscalização dos serviços contratados será exercida pelo Departamento Florestal da **CONTRATANTE**, que terá os mais amplos poderes para assegurar que os serviços sejam executados atendendo ao estipulado no presente Contrato. Isto não exime a total responsabilidade do **CONTRATADO** no que diz respeito à perfeita execução dos serviços contratados e obrigações assumidas.

Parágrafo Primeiro: O Departamento Florestal da **CONTRATANTE** poderá tomar as seguintes providências, que deverão ser atendidas pelo **CONTRATADO**:

a) Solicitar o imediato afastamento dos serviços de motorista, ajudante e qualquer empregado de empreiteiros e sub-empreiteiros do **CONTRATADO** que, por incapacidade, ação, omissão ou inclusive inconveniência de conduta, seja julgado nocivo ao trabalho;
b) Recusar serviços que não obedeçam às especificações ou normas;
c) Recusar ou sustar, desde que lhe venha ao conhecimento ou esteja dentro de sua capacidade, qualquer serviço executado em desacordo com este Contrato ou que atente contra a segurança do pessoal ou bens da **CONTRATANTE** e/ou de terceiros;
d) Registrar as irregularidades ou falhas que encontrar na execução dos serviços, anotando no "relatório de ocorrências", assinando-a em conjunto com o representante do **CONTRATADO**;
e) Aprovar a execução de serviços não previstos;
f) Dirimir dúvidas encontradas em face da execução dos serviços;
g) Nenhum serviço poderá ser executado sem o conhecimento do Departamento Florestal da **CONTRATANTE;**

Parágrafo Segundo: A ação ou omissão, total ou parcial, do Departamento Florestal da **CONTRATANTE** não exime o **CONTRATADO** da total responsabilidade pelo transporte e execução dos serviços contratados e obrigações assumidas.

CLÁUSULA NONA – Segurança no Trabalho

1. O **CONTRATADO** será o único responsável pela segurança dos seus motoristas e ajudantes (empreiteiros e sub-empreiteiros), bem como, arcará com as indenizações por danos ou prejuízos causados aos bens da **CONTRATANTE** ou de terceiros.
2. O **CONTRATADO** se obriga e se compromete a fornecer aos seus motoristas e ajudantes (empreiteiros e sub-empreiteiros), os Equipamentos de identificação e de proteção contra acidente do trabalho que se fizerem necessários conforme legislação em vigor, bem como exigir a correta utilização dos mesmos, especialmente luva de raspa, avental de raspa, calçado de segurança e capacete, além de camisa fechada e calça comprida, sendo o **CONTRATADO** o único responsável por eventual acidente decorrente do não uso ou do uso incorreto dos equipamentos.
3. Todas as pessoas que forem contratadas para o serviço pelo **CONTRATADO**, deverão ser instruídas e motivadas dentro do espírito de segurança do trabalho, devendo seguir as normas de segurança, bem como demais procedimentos padrões adotados pela **CONTRATANTE**, de acordo com a legislação vigente, principalmente as Normas e Procedimentos contidos na NDCOM005 e as Instruções de Trabalho, que fazem parte integrante do presente instrumento.

CLÁUSULA DÉCIMA – Encargos Sociais
O **CONTRATADO** responsabiliza-se a recolher rigorosamente nos prazos, as obrigações sociais e trabalhistas correspondentes e a prestar contas à **CONTRATANTE**, do cumprimento das obrigações, mediante cópias dos recibos discriminados de pagamentos efetuados a seus empreiteiros e sub-empreiteiros. O não cumprimento desta prestação de contas autoriza a retenção do pagamento dos serviços prestados.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – Obrigações e Responsabilidades
O **CONTRATADO** garante a qualidade dos serviços que prestará à **CONTRATANTE**, obrigando-se a realizar suas atividades utilizando profissionais devidamente qualificados e registrados nos moldes da legislação trabalhista vigente, exigindo dos seus motoristas (empreiteiros e sub-empreiteiros) a habilitação necessária para o transporte em caminhão. Outrossim, o **CONTRATADO** obriga-se a reembolsar à **CONTRATANTE** todas as despesas que esta tiver, decorrentes de:
a. reconhecimento judicial de vínculo empregatício dos motoristas e ajudantes (empreiteiros e sub-empreiteiros) seus com a **CONTRATANTE**;
b. reconhecimento judicial de solidariedade da **CONTRATANTE** no cumprimento de suas obrigações trabalhistas e ou previdenciárias;
c. indenização, inclusive a terceiros, em conseqüência de eventuais danos ou prejuízos causados pelo **CONTRATADO**, seus prepostos, motoristas, ajudantes, empreiteiros e sub-empreiteiros, na execução dos serviços contratados, seja por ação ou omissão, negligência, imprudência ou imperícia.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – Rescisão
O descumprimento de quaisquer cláusulas ou condições estabelecidas neste contrato facultará à parte inocente, a rescisão imediata do presente contrato, mediante notificação por escrito à parte contrária.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA – Resilição
O presente instrumento poderá ser resilido a qualquer tempo por vontade de qualquer das partes, mediante comunicação por escrito com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, sem que isso implique no pagamento de qualquer valor a título de indenização, exceto no valor dos serviços já executados e ainda não pagos.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA – Foro
Fica eleito o foro da Comarca de Guarapuava para a dirimir eventuais dúvidas relativas ao presente contrato.

E, por assim estarem justas e contratadas e terem aceito as cláusulas e condições reciprocamente outorgadas, obrigando-se a cumpri-las, assinam as partes o presente instrumento, em 03 (três) vias de igual teor e forma, para os mesmos fins e efeitos, na presença de duas testemunhas que a tudo assistiram e também assinam.

Entre Rios, Guarapuava-PR, 13 de março de 2003.

COOPERATIVA AGRÁRIA MISTA ENTRE RIOS LTDA.

JORGE KARL	**RAIMUND GEORG ABT**
Diretor Presidente	Diretor Secretário

CONTRATADO.

Testemunhas:

Nome:	Nome:
RG:	RG:

Cooperativa Agrária Mista Entre Rios Ltda.

Entre Rios, 16 de Julho de 2003

Departamento de Logística

CARTA CONVITE

Da Cooperativa Agrária Mista Entre Rios Ltda.

À (aos) Proponentes Interessados

O Departamento de Logística da Cooperativa Agrária, convida V.S.ª, a apresentar propost para fornecimento de **transporte e serviço de mão de obra** na área florestal da Cooperativa, d acordo com o relacionado na minuta de contrato em anexo e nas seguintes condições:

1) A proposta deverá ser impressa ou datilografada em papel timbrado da empresa, redigida numa linguagem clara, sem emendas ou rasuras, assinadas na ultima página e rubricadas na demais pelo proponente;
2) Logo abaixo da assinatura do proponente, datilografar ou carimbar o nome completo, numer da identidade do assinante e órgão expedidor;
3) Os preços devem ser apresentados em algarismos e por extenso, esses valores serã acrescidos do ICMS quando a operação for intermunicipal e ISS quando a operação fo municipal. Cotar preços em reais por metro cúbico, para os seguintes trechos: Unidad Florestal para Unidade Vitória, Unidade Florestal para Unidade Guarapuava, Unidade Floresta para Unidade Dois Pinheiros e Baldeação Interna na Unidade Florestal.
4) A proposta deverá ser entregue em envelope fechado e lacrado, contendo na parte externa razão social do proponente, até o dia 23 de julho de 2003;
5) Quaisquer informações, esclarecimentos, bem como a remessa das propostas e outro documentos devem ser dirigidas para: Departamento de Logística - Tel 625-8288 – Endereço Praça Nova Pátria s/n – Prédio Administrativo.

Heron Teixeira de Assis
Coordenador de Logística

Anexos:

Minuta do Contrato
Norma NDCOM 055
Instruções de Trabalho

PROTOCOLO DE ENTREGA

Recebi a solicitação de proposta e seus anexos em:

_____/_____/_____

Nome:

Assinatura:

FRETES REFERENTE BALDEAÇÕES

	06/jan/03	
GUARAPUAVA PARA ENTRE RIOS	**Transport.**	**Motorista**
Trigo,cevada, milho	R$ 5,26	R$ 4,84
Cevada 3º sortimento	R$ 5,79	R$ 5,33
Aveia	R$ 6,23	R$ 5,73
Aveia Qualidade Inferior	R$ 7,36	R$ 6,77
Farelo carroceria normal	R$ 5,27	R$ 4,85
Farelo caçamba	R$ 5,54	R$ 5,10
Casca de soja	R$ 8,81	R$ 8,11

PINHÃO PARA ENTRE RIOS		
Trigo,cevada e milho	R$ 7,76	R$ 7,14
Cevada 3º sortimento	R$ 8,53	R$ 7,85
Aveia	R$ 9,00	R$ 8,28

UNIDADE GUARAPUAVA P/ MOINHO SÃO LUIZ		
Trigo/ Triticale	R$ 4,60	R$ 4,23

MOINHO SÃO LUIZ P/ENTRE RIOS		
Farelo de Trigo	R$ 6,67	R$ 6,14

MACEDO P/ENTRE RIOS		
Trigo,cevada e milho	R$ 5,26	R$ 4,84
Cevada 3º sortimento	R$ 5,79	R$ 5,33
Aveia	R$ 6,23	R$ 5,73

FRETE DE LEI	**01/01/03**		**01/04/03**	
PARA UNIDADE VITÓRIA	R$ 5,60	R$ 5,26	R$ 6,02	R$
PARA UNIDADE GUARAPUAVA	R$ 8,75	R$ 8,22	R$ 9,41	R$
PARA UNIDADE DOIS PINHEIROS	R$ 10,72	R$ 10,08	R$ 11,53	R$

Esses valores serão acrescidos do ICMS quando operação intermunicipal ou do ISS quando operação municipal.

Entre Rios, 01/04/2003

PARECER JURÍDICO

Primeiramente devemos relembrar os fatos que motivaram a modificação no sistema de transporte de lenha da Cooperativa Agrária.
Salvo engano, no final do ano de 2002 ocorreram três acidentes graves no reflorestamento, sendo dois com resultado morte, um deles envolvendo um dos transportadores terceirizados que, na época, eram contratados diretamente pela Cooperativa.
Esses trabalhadores usavam veículos em péssimo estado de conservação e esse foi o motivo inicial de um dos acidentes fatais.
Como os acidentes aconteceram seqüencialmente e em curto espaço de tempo, resolveu-se modificar o sistema até então em funcionamento, com o objetivo afastar a responsabilidade da Agrária e aumentar o controle sobre a segurança do trabalho.
E Como se melhora a segurança no trabalho: com a utilização de EPI'S necessários à execução dos serviços; com veículos que estejam em condições razoáveis de tráfego; e com treinamento dos trabalhadores sobre os riscos existentes na atividade.
A terceirização do transporte é uma possibilidade de neutralizar risco para a Agrária.
Porém, esse risco somente será neutralizado se a empresa terceirizada cumprir as regras mínimas sobre segurança, funcionando como uma barreira entre o autônomo executor do serviço e a Cooperativa. No entanto, se essa terceira interposta não cumprir as normas de segurança, nós poderemos ser responsabilizados com base no que se chama (no Direito) de "culpa *in eligendo*" e, ainda, na "culpa *in vigilando*".
Os resultados das ações indenizatórias, quando verificada morte por culpa de quem contrata, giram em torno de $300.000,00, quando á vítima tem baixa remuneração e poucos dependentes. À medida que a vítima tem maior remuneração, dependentes e qualificação, os valores podem subir.
Assim, deve ser observado se o objetivo que foi proposto naquela época está sendo cumprido, pois de nada adianta uma terceirização com a manutenção da situação precária que se verificava naquela época.

Jaime.
Jurídico.

>>> DEIVID BRISKI 03/16 4:29 pm >>>
Jaime,
estamos entregando para o Sr Faccin um relatório sobre o transporte de lenha realizando um estudo de custos do transporte.
Um dos problemas verificados é que não existe contrato assinado com a transportadora Chuinca, logo, qualquer problema que ocorra com motoristas ou ajudantes (acidentes de trabalho), podem gerar ações trabalhistas contra a Agrária.
Fizemos uma licitação com algumas transportadoras para que fosse ofertado um preço e assinado o contrato (já elaborado por vocês). entretanto o preço cotado foi muito alto (gera um impacto anual de R$ 335.000).
Assim o Sr Faccin solicitou que consultássemos o Dpto Jurídico a fim de saber se:
- Já tivemos algum acidente no transporte de lenha que gerou ação contra a Agrária?
- Qual seria o valor (aproximado) de uma ação deste tipo?
Atenciosamente,
Logística

CONTRATO DE BALDEAÇÃO DE CARGAS

Que entre si fazem, de um lado, como **CONTRATANTE**, a **COOPERATIVA AGRÁRIA MISTA ENTRE RIOS LTDA**, sociedade cooperativa com sede em Colônia Vitória, Distrito de Entre Rios Município de Guarapuava, Estado do Paraná, devidamente cadastrada no CNPJ/MF sob n.º 77.890.846/0001-79, neste ato representada por seus Diretores ao final subscritos e, de outro lado, como **CONTRATADO**, a empresa **FERNANDES E CHUINCA LTDA.,** com sede à Rua Três, s/n.º, Colônia Samambaia, Distrito de Entre Rios, Município de Guarapuava, Estado do Paraná, devidamente cadastrada no CNPJ/MF sob n.º 03.219.092/0001-93, com I.E n.º 90.189.025-05, neste ato representada por seu representante legal, mediante as cláusulas e condições seguintes, mutuamente ajustadas, contratadas e reciprocamente outorgadas e aceitas.

CLÁUSULA PRIMEIRA – Objeto
Tem por objeto o presente contrato, a baldeação pelo **CONTRATADO,** das cargas dos cooperados da **CONTRATANTE,** entre as Unidades da **CONTRATANTE** (Unidade Vitória, Unidade Guarapuava, Unidade Pinhão), se obrigando o **CONTRATADO** a disponibilizar sempre que solicitado, caminhões para realização das baldeações. As Normas e Procedimentos contidos na NDCOM003 devem ser observadas pelas partes e fazem parte integrante do presente instrumento.

Parágrafo Único: Para execução dos serviços contratados, deverá ser observado pelo **CONTRATADO** o horário de expediente da **CONTRATANTE.**

CLÁUSULA SEGUNDA - Preço
A **CONTRATANTE** pagará ao **CONTRATADO** pela tonelada de produto baldeado, já incluído todos os impostos e encargos previstos em lei, os preços constantes da seguinte tabela:

Guarapuava para Entre Rios	**valor por tonelada**
Trigo, cevada, milho	**R$ 5,26**
Cevada 3º sortimento	**R$ 5,79**
Aveia	**R$ 6,23**
Aveia qualidade inferior	**R$ 7,36**
Farelo carroceria normal	**R$ 5,27**
Farelo caçamba	**R$ 5,54**
Casca de soja	**R$ 8,81**

Pinhão para Entre Rios	**valor por tonelada**
Trigo, cevada e milho	**R$ 7,76**
Cevada 3º sortimento	**R$ 8,53**
Aveia	**R$ 9,00**

Guarapuava para Moinho São Luiz	**Valor por tonelada**
Trigo/Triticale	**R$ 4,60**

Guarapuava para Macedo	**Valor por tonelada**
Trigo/Cevada	**R$ 2,32**

Moinho São Luiz para Entre Rios	**Valor por tonelada**
Farelo de Trigo	**R$ 6,67**

Macedo para Entre Rios	**Valor por tonelada**
Trigo, cevada e milho	**R$ 5,26**
Cevada 3º sortimento	**R$ 5,79**
Aveia	**R$ 6,23**

Parágrafo Primeiro: Esses valores serão acrescidos do ICMS quando a operação for intermunicipal e ISS quando a operação for municipal.

Parágrafo Segundo: Os preços descritos no caput da presente cláusula, deverão ser reajustados nas seguintes hipóteses:

a) quando houver aumento do preço do combustível: o Departamento de Logística deverá levantar no último dia útil do mês, o valor percentual do aumento, e repassar 50% do percentual apurado ao **CONTRATADO**, na variável transporte (combustível, pneus e manutenção) da composição do frete;

CLÁUSULA TERCEIRA - Forma de Pagamento

Após a apresentação da nota fiscal por parte do **CONTRATADO** em que deverá conter a descrição dos serviços executados, bem como o volume (kg) baldeado, a **CONTRATANTE** terá 5 (cinco) dias para proceder o pagamento. Entretanto, a falta da apresentação da nota fiscal, importa em motivo justificador para o atraso no pagamento por parte da **CONTRATANTE**.

CLÁUSULA QUARTA - Do Prazo

Fica acordado entre as partes, que o prazo do presente contrato é de 12 (doze) meses, prorrogáveis por iguais períodos, desde que as partes manifestem sua intenção por escrito em até 30 (trinta) dias antes do término do contrato.

CLÁUSULA QUINTA - Responsabilidades

O **CONTRATADO** se obriga a manter e, providenciar quando pedido, caminhões em número suficiente para execução dos serviços de baldeação, dando preferência aos caminhões de cooperados, sempre mantendo os veículos em boas condições de conservação e funcionamento, se responsabilizando ainda pela qualidade dos serviços, com motoristas experientes e que obrigatoriamente possuam a habilitação necessária para dirigir caminhão de cargas.

CLÁUSULA SEXTA – Disposições Gerais

O Departamento de Logística da **CONTRATANTE** poderá tomar as seguintes providências, que deverão ser atendidas pelo **CONTRATADO**:

a) Solicitar o imediato afastamento do motorista do **CONTRATADO** que, por incapacidade, ação, omissão ou inclusive inconveniência de conduta, seja julgado nocivo ao trabalho;
b) Recusar serviços que não obedeçam às especificações ou normas;
c) Recusar ou sustar, desde que lhe venha ao conhecimento ou esteja dentro de sua capacidade, qualquer serviço executado em desacordo com este Contrato ou que atente contra a segurança do pessoal ou bens da **CONTRATANTE** e/ou de terceiros;
d) Registrar as irregularidades ou falhas que encontrar na execução dos serviços, anotando no "relatório de ocorrências", assinando-a em conjunto com o representante do **CONTRATADO**;
e) Aprovar a execução de serviços não previstos;
f) Dirimir dúvidas encontradas em face da execução dos serviços;
g) Nenhum serviço poderá ser executado sem o conhecimento do Departamento de Logística da **CONTRATANTE;**

Parágrafo Único: A ação ou omissão, total ou parcial, do Departamento de Logística da **CONTRATANTE** não exime o **CONTRATADO** da total responsabilidade pela execução dos serviços contratados e obrigações assumidas.

CLÁUSULA SÉTIMA – Segurança no Trabalho

1. O **CONTRATADO** será o único responsável pela segurança dos motoristas e eventuais ajudantes, empreiteiros e sub-empreiteiros, bem como, arcará com as indenizações por danos ou prejuízos causados aos bens da **CONTRATANTE** ou de terceiros.

2. O **CONTRATADO** se obriga e se compromete a fornecer aos motoristas e eventuais ajudantes (empreiteiros e sub-empreiteiros), os Equipamentos de identificação e de proteção contra acidente do trabalho que se fizerem necessários conforme legislação em vigor, bem como exigir a correta utilização dos mesmos, sendo o **CONTRATADO** o único responsável por eventual acidente decorrente do não uso ou do uso incorreto dos equipamentos.

3. Todas as pessoas que forem contratadas para o serviço pelo **CONTRATADO**, deverão ser instruídas e motivadas dentro do espírito de segurança do trabalho, devendo seguir as normas de segurança, bem como demais procedimentos padrões adotados pela **CONTRATANTE**, de acordo com a legislação vigente, principalmente as Normas e Procedimentos contidos na NDCOM003, que fazem parte integrante do presente instrumento.

CLÁUSULA OITAVA – Encargos Sociais
O **CONTRATADO** responsabiliza-se a recolher rigorosamente nos prazos, as obrigações sociais e trabalhistas correspondentes e a prestar contas à **CONTRATANTE**, do cumprimento das obrigações, mediante cópias dos recibos discriminados. O não cumprimento desta prestação de contas autoriza a retenção do pagamento dos serviços prestados.

CLÁUSULA NONA – Obrigações e Responsabilidades
O **CONTRATADO** obriga-se a reembolsar à **CONTRATANTE** todas as despesas que esta tiver, decorrentes de:
a. reconhecimento judicial de vínculo empregatício dos motoristas e eventuais ajudantes (empreiteiros e sub-empreiteiros) seus com a **CONTRATANTE**;
b. reconhecimento judicial de solidariedade da **CONTRATANTE** no cumprimento de suas obrigações trabalhistas e ou previdenciárias;
c. indenização, inclusive a terceiros, em conseqüência de eventuais danos ou prejuízos causados pelo **CONTRATADO**, seus prepostos, motoristas, ajudantes, empreiteiros e sub-empreiteiros, na execução dos serviços contratados, seja por ação ou omissão, negligência, imprudência ou imperícia.

CLÁUSULA DÉCIMA – Rescisão
O descumprimento de quaisquer cláusulas ou condições estabelecidas neste contrato facultará à parte inocente, a rescisão imediata do presente contrato, mediante notificação por escrito à parte contrária.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – Resilição
O presente instrumento poderá ser resilido a qualquer tempo por vontade de qualquer das partes, mediante comunicação por escrito com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, sem que isso implique no pagamento de qualquer valor a título de indenização, exceto no valor dos serviços já executados e ainda não pagos.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – Foro
Fica eleito o foro da Comarca de Guarapuava para a dirimir eventuais dúvidas relativas ao presente contrato.

E, por assim estarem justas e contratadas e terem aceito as cláusulas e condições reciprocamente outorgadas, obrigando-se a cumpri-las, assinam as partes o presente instrumento, em 03 (três) vias de igual teor e forma, para os mesmos fins e efeitos, na presença de duas testemunhas que a tudo assistiram e também assinam.

Entre Rios, Guarapuava-PR, 20 de março de 2003.

COOPERATIVA AGRÁRIA MISTA ENTRE RIOS LTDA.

JORGE KARL	**RAIMUND GEORG ABT**
Diretor Presidente	Diretor Secretário

FERNANDES E CHUINCA LTDA.

Testemunhas:

_____	_____
Nome:	Nome:
RG:	RG:

Soluções para Transporte Volvo
(proposta de Leasing Operacional Volvo)

AGRARIA

VOLVO

Soluções para Transporte
Leasing Operacional & Frotas
Eduardo Pydd
Março 2003

Missão da Agrária

"Desenvolver, produzir e comercializar produtos agroindustriais e serviços, agregando valor com tecnologia adequada e qualidade superior, visando a satisfação dos clientes, respeitando o indivíduo, os princípios do cooperativismo e o meio ambiente."

Necessidade em Logística

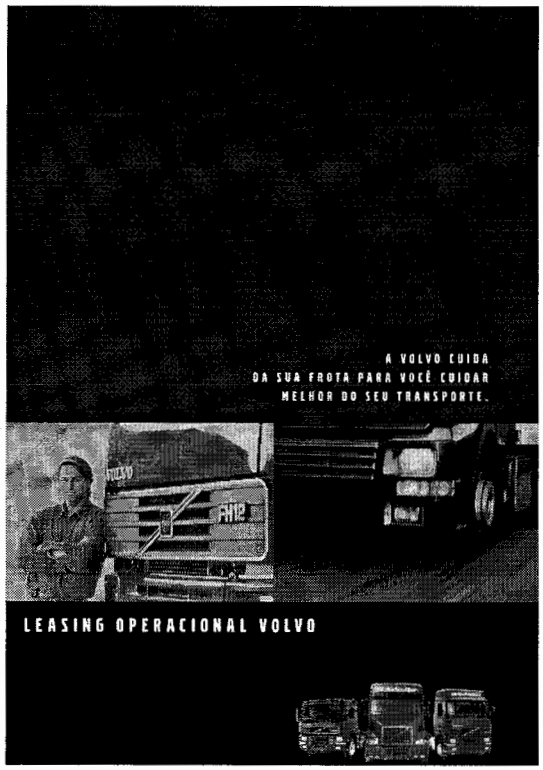
"Aumentar e diferenciar serviços oferecidos ao Cliente, reduzir o custo operacional com transporte, maximizar a capadidade produtiva."

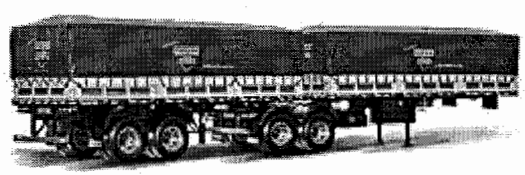
Visão e Objetivo do Grupo Volvo

"Ser reconhecido como líder mundial no fornecimento de soluções para o transporte comercial"

"Providenciar uma solução completa de transporte para a Agrária"

LEASING OPERACIONAL VOLVO





PROPOSTA DE FROTA DEDICADA PARA 10 CONJUNTOS COMPLETOS POR 24 MESES INTEGRANDO AS SOLUÇÕES PARA TRANSPORTE VOLVO E SERVIÇOS FORMATADOS EM "PARCERIA"

Serviços incluídos no custo por km:

- 10un Caminhão, Carreta Graneleira e Rastreador Satelital
- 10un Plano de Manutenção Pleno – Caminhão e Carreta
- 10un Plano de Manutenção de Pneus – Caminhão e Carreta
- 10un Apólice SEGURO VOLVO cobertura total - 24 meses
- 10un Anuidade VAS MASTER (Assistência Emergencial)
- 20un Licenciamento e Emplacamento – Caminhão/Carreta
- 02un KIT Trip Manager (Software)
- 15 Motoristas no Treinamento para Motoristas Volvo

VOLVO

Serviços Básicos incluídos no Leasing Operacional Volvo

- Manutenção Total com gerenciamento das paradas e cobertura nacional (Rede Volvo)
- Seguro Total (quanto indicado) e contra terceiros RCF
- Emplacamento, seguro obrigatório e licenciamento para o período do contrato
- Sistema de Trip manager para controle da Frota
- Cobertura VAS Master (Assistência Emergencial 24 Horas) com uma gama de serviços incluídos

(detalhamento de cada serviço encontra-se na proposta)

VOLVO

Serviços Agregados para "Agrária"

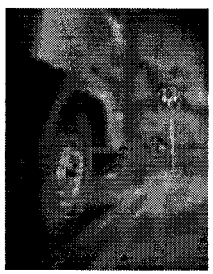
- Assessoramento no Consumo com produtividade assegurada
- Plano de Manutenção de Pneus Michelin
- Treinamento Motorista Profissional Volvo e acompanhamento
- Controle de disponibilidade, com disponibilidade assegurada
- Mensalidade de semi-reboque através do Leasing Operacional Volvo, ou Alternativa de viabilização do semi-reboque através do Banco Volvo ou Volvo Leasing

(detalhamento de cada serviço encontra-se na proposta)

Atributos do Leasing Operacional Volvo

- Frota disponível sem investimento, sem imobilização, sem endividamento com planejamento preciso do fluxo de caixa
- Serviços agregados ao mesmo contrato com a Volvo Leasing
- Todos custos relacionados ao Caminhão, variáveis e imprevistos, são transformados em custos fixos previamente conhecidos
- Possibilita dedicação ao transporte final, maximizando a utilização dos Equipamentos de Transporte
- Vantagens Fiscais e otimização Contábil (com crédito ICMS)

Soluções para Trasporte Volvo customizadas para a solução "AGRÁRIA"



Sistema TM
Assessoria no Consumo

VOLVO ACTION SERVICE

VAS Master 24m
Integração do atendimento emergencial

PLANO DE MANUTENÇÃO
VOLVO
PLANOS DE MANUTENÇÃO

Plano Pleno para Caminhões
Programação e agendamento de paradas e coordenação dos fornecedores

{SEGUROSVOLVO}

Volvo Corretora
Seguro Total por 24 meses

TREINAMENTO DO MOTORISTA
VOLVO

Programa Completo 4 Módulos
NÓRDICA com apoio e orientação na seleção de Motoristas

VIKING
SEMINOVOS VOLVO

Renovação em Abril/05

VOLVO
Serviços Financeiros

Recursos financeiros
Proprietária da Frota

VOLVO

Fornecedores contratados sob "parceria" completam a solução completa Volvo

RANDON IMPLEMENTOS

Fornecimento de Carretas
Plano de Manutenção Carretas – 24M
Suporte da Autorizada Local, a definir

Solução para Implementos

MICHELIN

Fornecedora dos Pneus
Plano de Manutenção Pneus – 24M
Suporte da Autorizada Local, a definir

Solução para Pneus

JABUR RASTREAMENTO DE VEÍCULOS

Equipamento de Rastreamento
Assessoria no Consumo

Solução para Rastreamento

TECNORISK Inteligência e Tecnologia

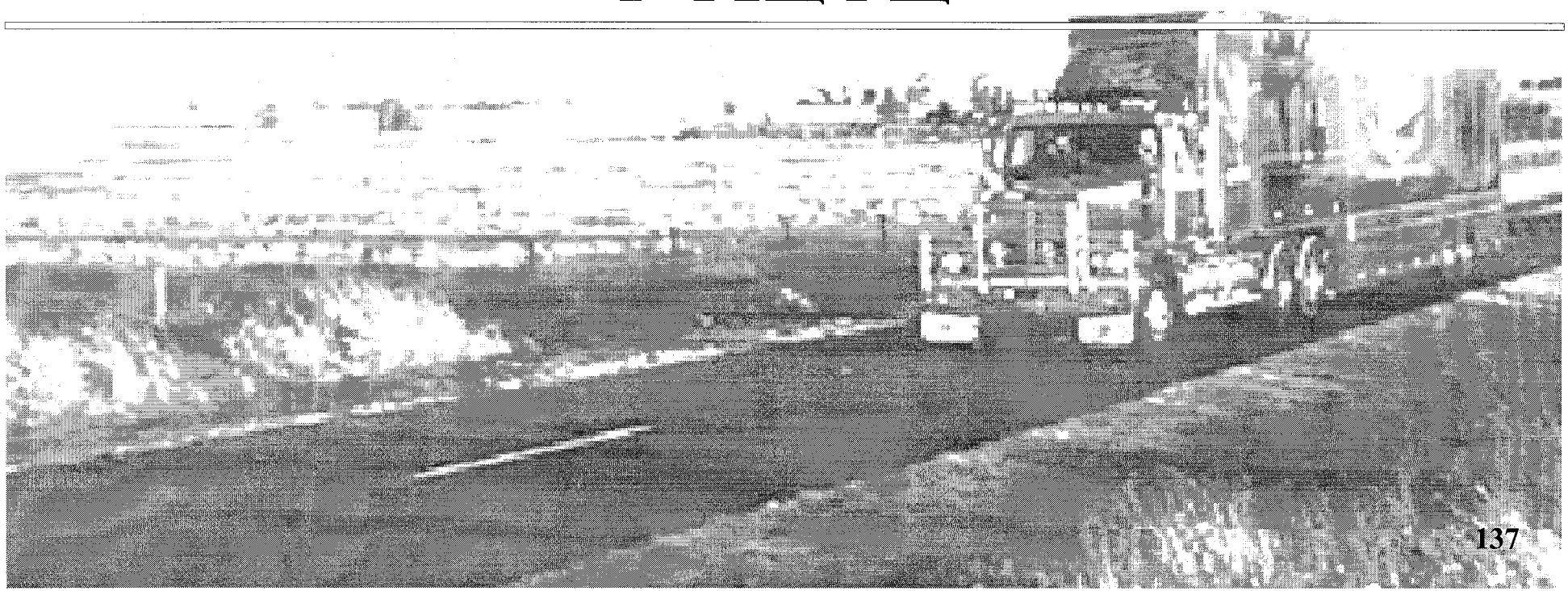
Gerenciador de Risco
Demanda para o Seguro de Casco
Demanda para o Seguro da carga

Solução Gerenciamento de Riscos

VOLVO

BOLSA1.COM

Mesa de Operações de Frete



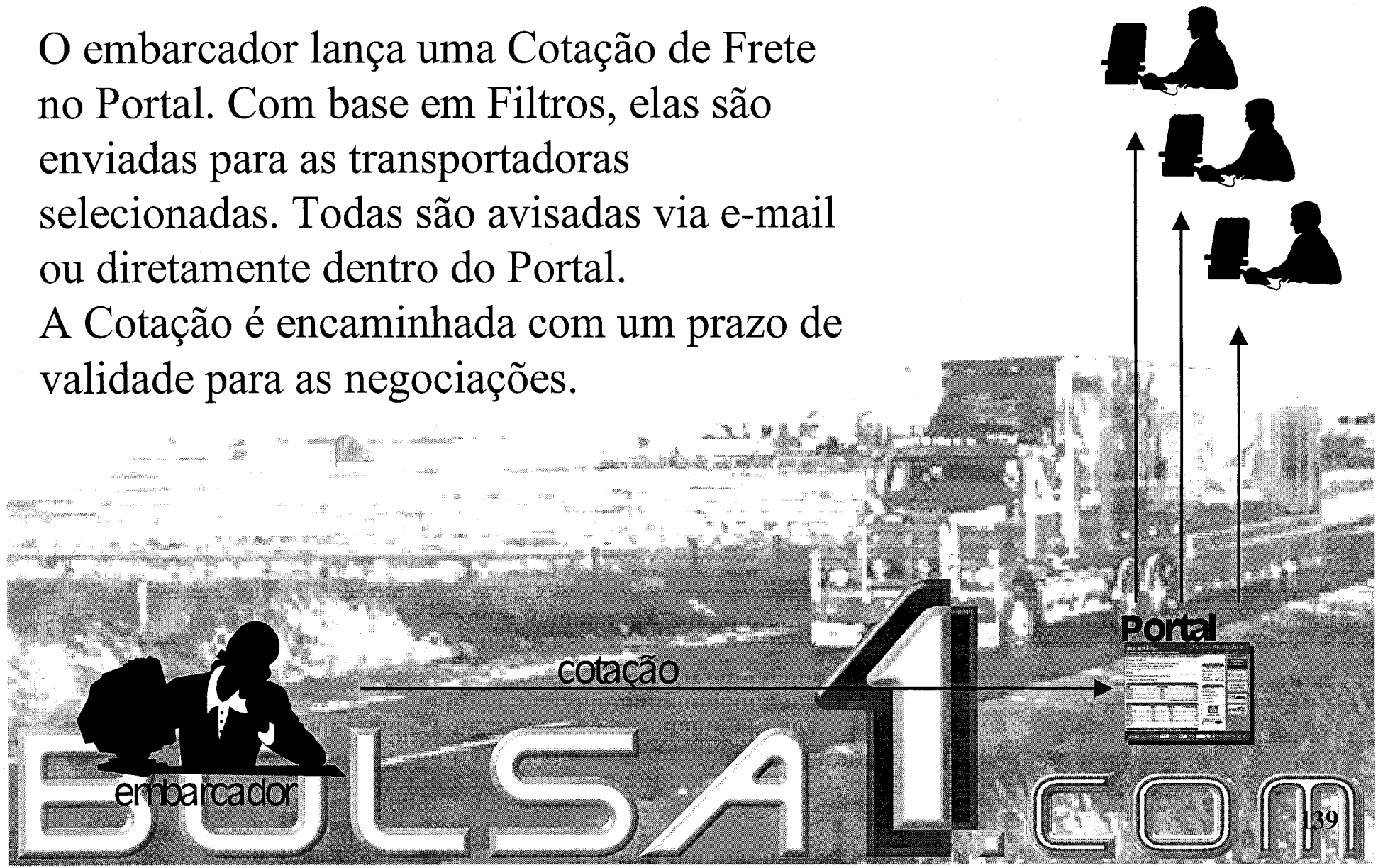
O Portal Frete

O Portal Frete é um E-Marketplace especializado na contratação de fretes spot, principalmente no mercado de commodities. Através de um sistema baseado na Internet, os compradores e vendedores interagem de forma rápida e segura, potencializando o tempo de pesquisa, cotação e negociação, atingindo alta performance e resultado em processos de contratação de fretes.



Funcionamento Portal Frete

O embarcador lança uma Cotação de Frete no Portal. Com base em Filtros, elas são enviadas para as transportadoras selecionadas. Todas são avisadas via e-mail ou diretamente dentro do Portal.
A Cotação é encaminhada com um prazo de validade para as negociações.



Funcionamento Portal Frete



As transportadoras respondem ou recusam a Cotação. O Portal também permite que seja devolvida uma contra-oferta, onde a transportadora poderá informar suas condições comerciais.

Funcionamento Portal Frete



Acompanhamento

Todas as negociações são armazenadas, consolidadas e exibidas de diversas formas, permitindo completa transparência, gestão das atividades, análises de comportamento e performance.



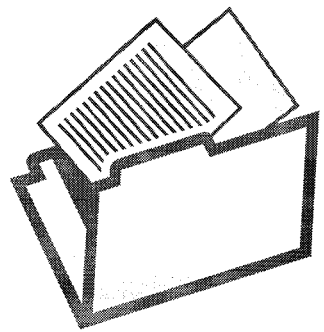
Recursos

- Seleção automática de transportadoras por produto e por local de entrega – Pré-qualificação
- Envio automático de e-mails com informações sobre ofertas e negociações.
- Consultas dinâmicas de valores mínimos, máximos, volumes negociados, etc.
- Possibilidade de ofertas com condições fechadas
- Completa portabilidade e independência de novas estruturas de tecnologia.

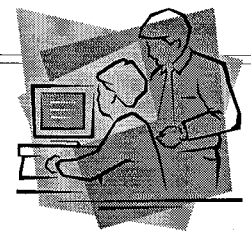


Formalização

A Afiliação de qualquer empresa ao Portal é formalizada através de contrato assinado pelos representantes de cada empresa participante, adaptando às condições do mercado brasileiro e minimizando os riscos das operações.







Apoio Bolsa1 – Mesa de Operações

A Bolsa1 possui uma Mesa de Operações da Vertical Frete que tem como papel fundamental o auxílio na dinâmica dos negócios.

A Mesa acompanha todas as negociações e atua como apoio à negociação, provendo informações, sugestões e supervisionando todo o andamento da negociação.

A mesa é constituída por profissionais com larga experiência e conhecimento do mercado que, por estarem participando de altos volumes de fechamentos, possuem argumentos e conhecimentos adicionais que são agregados a todas as negociações.

Como função adicional, a Mesa está capacitada a prover suporte a utilização do Portal



Apoio Bolsa1 – Serviços de Campo

A Bolsa1 possui uma equipe exclusiva para acompanhamento e manutenção dos fechamentos de frete em campo. Ela é responsável por visitas freqüentes às transportadoras, acompanhamento de carregamentos e soluções de problemas "in-locco".

Por estar atuando diretamente no local onde os fornecedores atuam, esta equipe possui agilidade na obtenção de informações sobre condições gerais do mercado e carregamentos, com isso o apoio a tomada de decisões torna-se mais efetivo, já que as informações passam a chegar mais rápido.

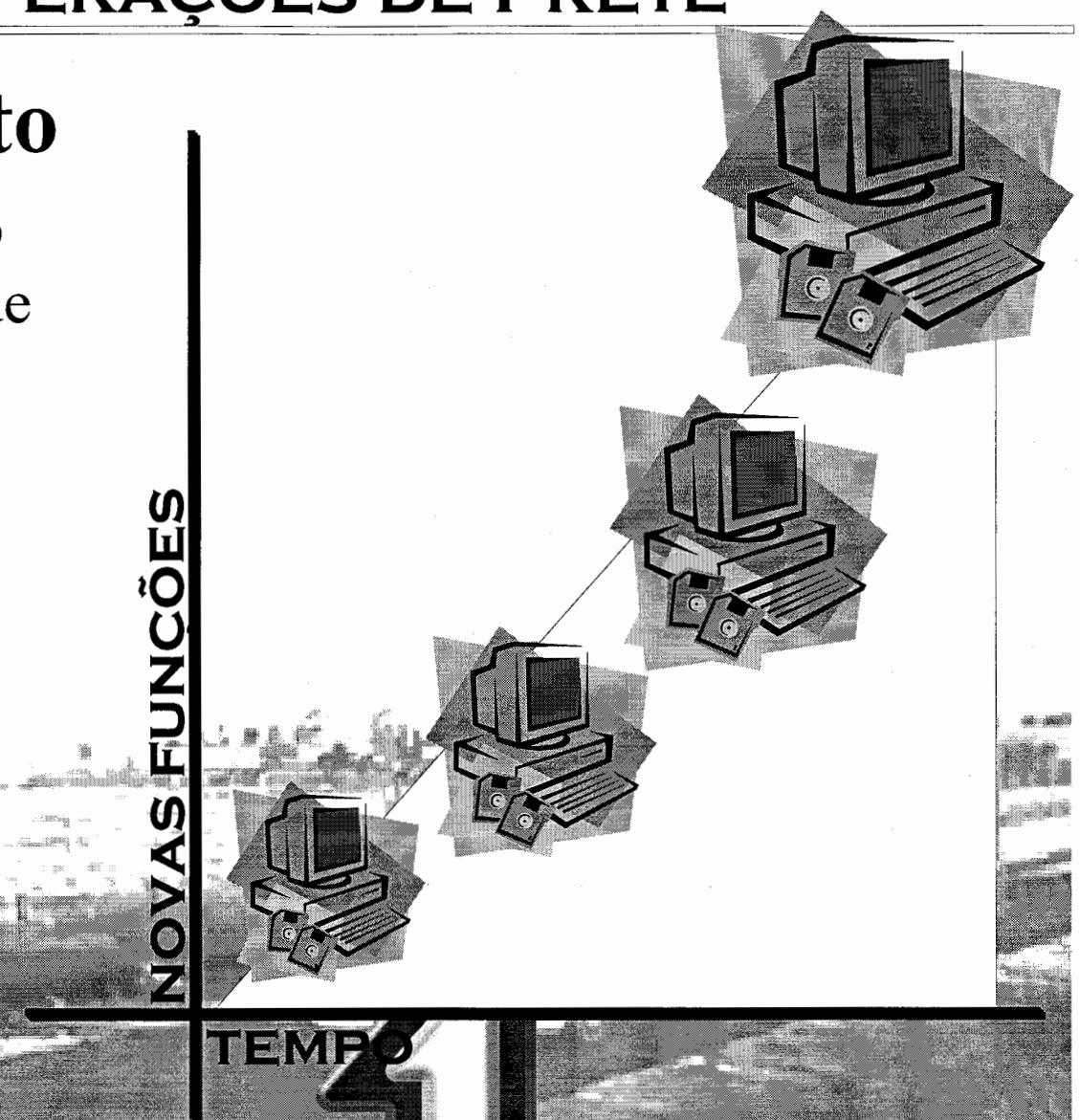
Vantagens



- *Ampliação da base de fornecedores*
- *Transparência nas negociações*
- *Qualificação de transportadoras e embarcadores*
- *Melhores condições de compra*
- *Melhoria dos processos internos e logísticos*
- *Imparcialidade nas negociações*
- *Pesquisa on-line dos dados do mercado*
- *Relatórios estatísticos, históricos e comparativos*
- *Transparência nas negociações*

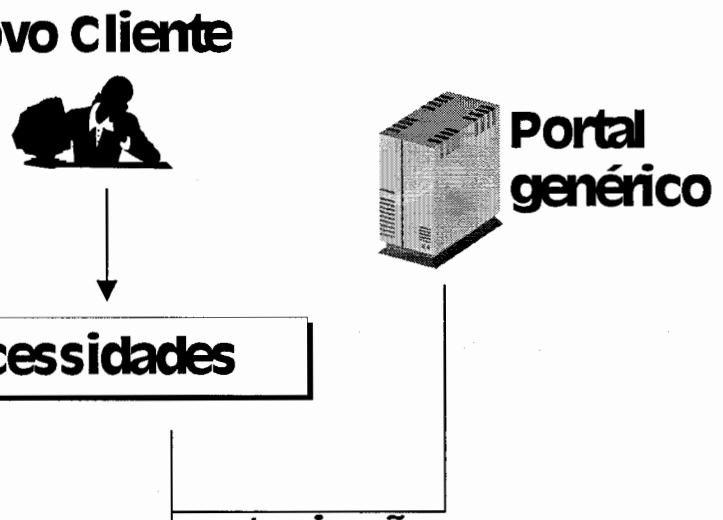
Evolução do Projeto

O Portal é resultado de 1 ano de desenvolvimento e mais de 2 anos de atividades.
O que proporcionou um expertise em processos e melhorias de operação que foram, ao longo do tempo, incorporado no Portal Frete.



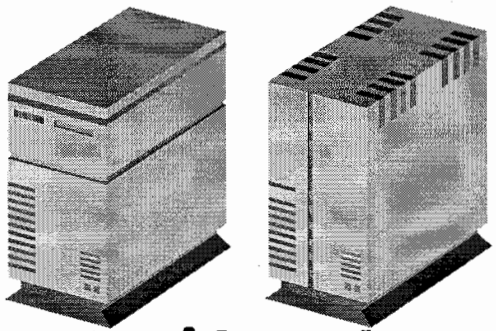
Evolução do Projeto

O Portal está completamente desenvolvido com todas as funcionalidades integradas e completamente genérico.
Graças a isso a Bolsa1 tem como customizar o Portal de forma rápida e eficiente criando derivações que tornam-se Portais focados para cada cliente.



Mesa de Operações de Frete

Infra-estrutura

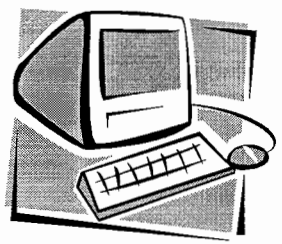


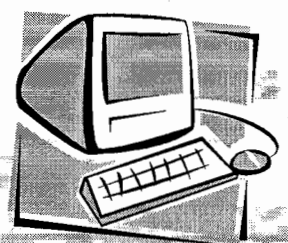
Data center at&t

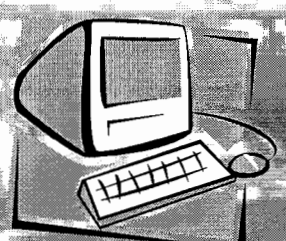
Servidores de Aplicação e dados

internet

usuários









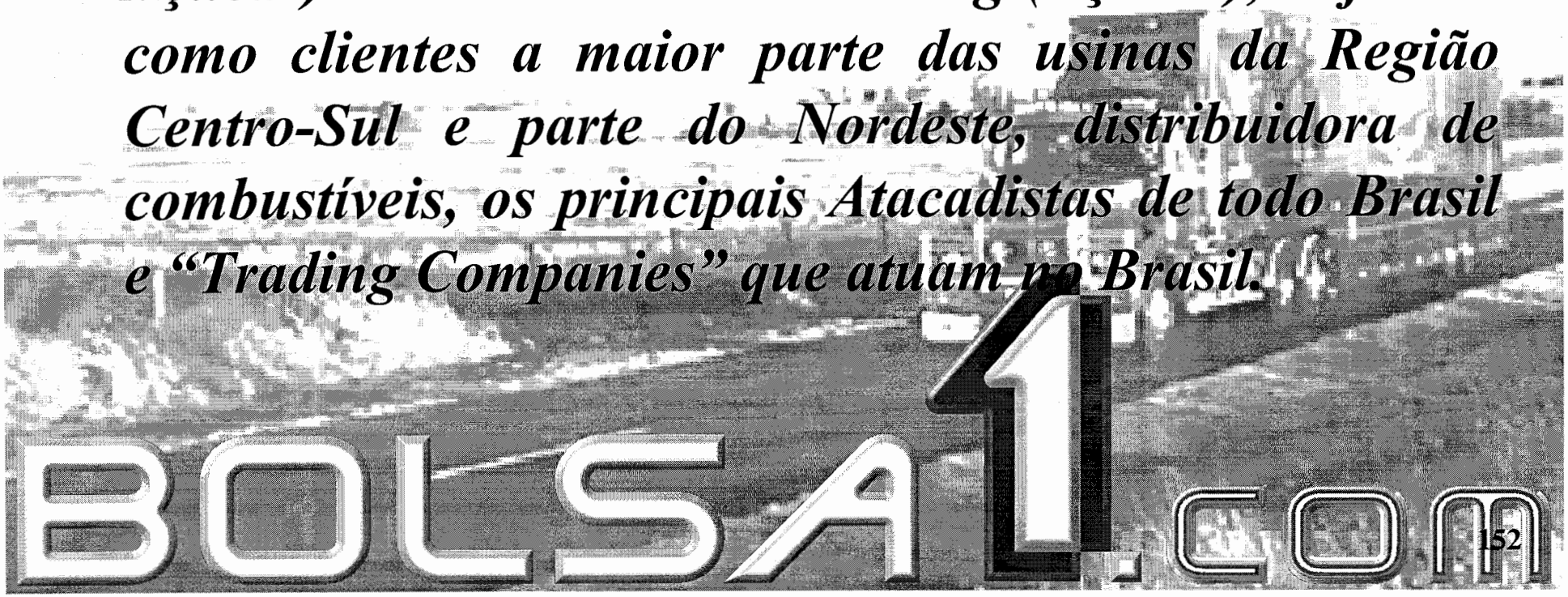
Diferenciais Bolsa1

- Foco exclusivo em commodities agrícolas
- Experiência real de 30 meses de operação
- Existência de uma Mesa de Operações e Equipe de Campo
- Software próprio totalmente desenvolvido pela Bolsa1



A Empresa Bolsa1

A Bolsa1 atua como intermediadora de negócios no mercado físico de Açúcar, Álcool e Frete, estes 2 últimos também são negociados pela Internet. Há três anos a Bolsa1 vem atuando na originação (Álcool e Açúcar) e no mercado intertrading (Açúcar), hoje tem como clientes a maior parte das usinas da Região Centro-Sul e parte do Nordeste, distribuidora de combustíveis, os principais Atacadistas de todo Brasil e "Trading Companies" que atuam no Brasil.



Que somos

Fimat

. Subsidiária do Grupo Societé Generále

. Uma das maiores corretoras do mundo

. Quadro com mais de 1.000 profissionais espalhados mundialmente

. Presente em 21 mercados e 33 Bolsas de Mercados Futuros

MITSUCON
TECNOLOGIA S.A.

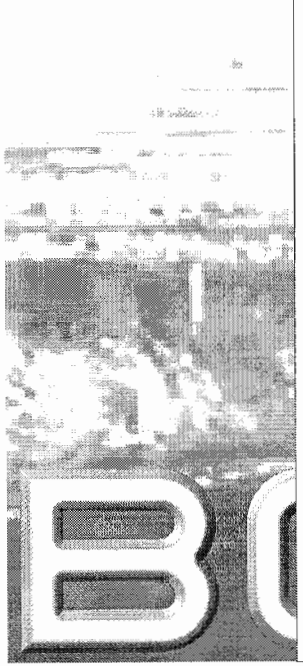
. Integrador de Sistemas para Call Center e CRM (Customer Relationship Management)

. Atuação de 7 anos no mercado

. Base de 80 grandes clientes corporativos

. Quadro com 70 profissionais

. Parceiros Tecnológicos: IMA, Oracle, Tekelek, Clarify (Nortel Networks) e E.piphany

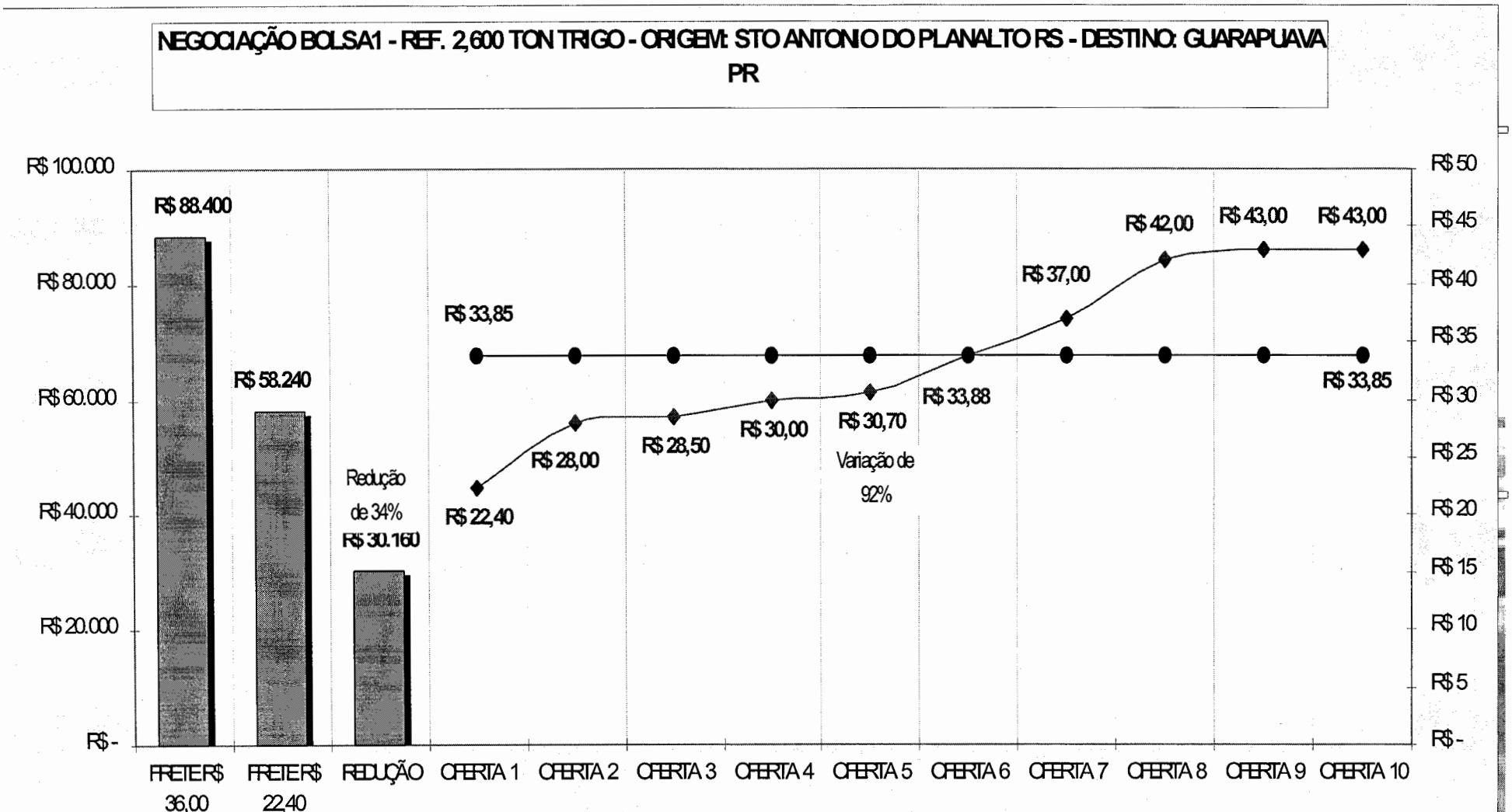




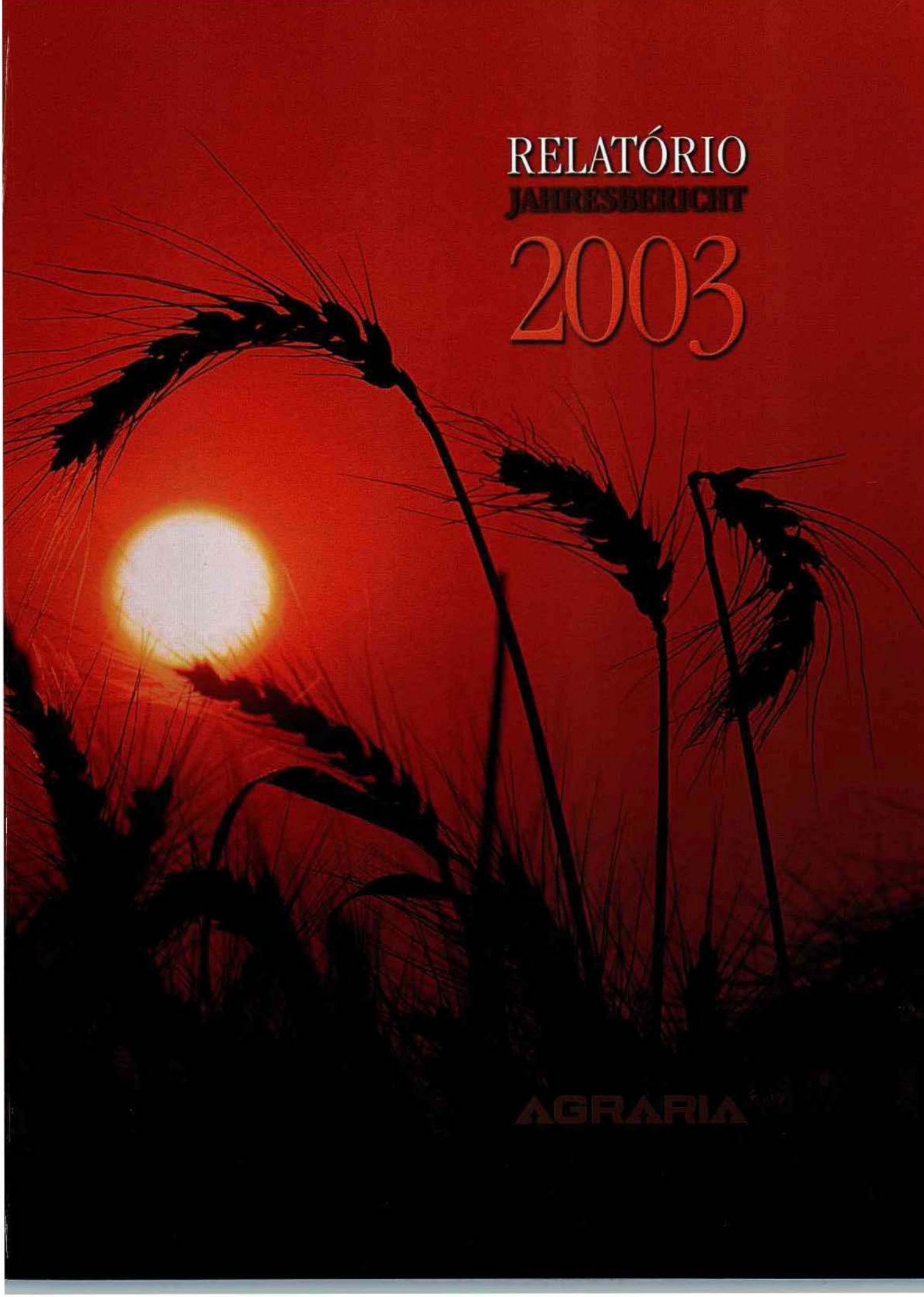
Principais Clientes



NEGOCIAÇÕES EFETUADAS



RELATÓRIO
JAHRESBERICHT
2003



AGRARIA

Índice
Inhalt

01 **Vencendo Desafios** 02
Überwindung der Schwierigkeiten

02 **Desempenho e Realizações** 04
Entwicklung - Erreichtes

03 **Agrária - Produzindo Qualidade** 10
Agrária - Qualität der Produktion

04 **Principais Indicadores** 17
Wichtige Hinweise

05 **Ação Social** 19
Soziale Arbeit

06 **Acontecimentos Importantes** 26
Wichtige Ereignisse

07 **Missão, Visão e Valores** 27
Aufgabe, Ziel und Wertbegriffe

01 Vencendo Desafios
Überwindung der Schwierigkeiten

Felizmente podemos iniciar este relatório referente ao exercício de 2003 da Cooperativa Agrária Mista Entre Rios Ltda., sintetizada por "Agrária", congratulando-nos com nossos cooperados, colaboradores e parceiros comerciais, por um ano de bom desempenho de nossas atividades, marcado, de modo especial, por uma excelente safra de nossos associados.



Vista área da Sede da Cooperativa Agrária
Agrária-Verwaltung in Vitória

Efetivamente. A despeito de uma variação cambial completamente imprevisível, obtivemos, no conjunto, um resultado operacional muito bom, que contribuiu para que atingíssemos as metas traçadas para o ano, valendo destacar a recomposição financeira preconizada para o período, tanto da Cooperativa como dos cooperados, com superação das expectativas.

Nosso plano de reestruturação financeira - setor que vem de uma crise já comentada nos relatórios anteriores, a partir de 1999 - concebido para um período de vinte anos, teve sua etapa de 2003 cumprida com segurança, embora a Cooperativa prossiga ainda operando com recursos próprios, já que perdura a ausência do crédito bancário. Entretanto, o comedimento e a austeridade que orientaram nossa planificação em 1999 terão que continuar ainda a médio e longo prazo, para assegurar a completa reestruturação da empresa, tornando-a cada vez mais sólida e apta a ampliar o leque de benefícios aos seus associados.

É próprio destacar também que, além das condições climáticas adequadas, que propiciaram boas colheitas nestes últimos quatro anos, a melhoria crescente que a Cooperativa

Seinen Tätigkeitsbericht über das Geschäftsjahr 2003 kann der Verwaltungsrat der Cooperativa Agrária Mista Entre Rios Ltda. seinen Mitgliedern, Mitarbeitern und Geschäftsfreunden diesmal mit einem Gefühl der Genugtuung vorlegen. Im Jahre 2003 haben sich die Aktivitäten der Agrária außerordentlich zufriedenstellend entwickelt. Das trifft besonders auf die Landwirtschaft zu, die uns eine sehr gute Ernte bescherte.

Trotz einer nicht vorhersehbaren Wechselkursentwicklung war es uns möglich, ein sehr gutes Betriebsergebnis zu erzielen. Wir konnten unsere Ziele für das Jahr erreichen. Das Hauptziel war die finanzielle Erholung der Genossenschaft und der Mitglieder, der wir uns ein gutes Stück genähert haben. Unsere Erwartungen sind sogar übertroffen worden.

Die erste Etappe unseres Planes zur finanziellen Restrukturierung, der auf 20 Jahre ausgelegt war - die Krise auf diesem Sektor wurde in den Berichten ab 1999 bereits erwähnt - wurde im Berichtsjahr abgeschlossen. Die Genossenschaft arbeitet jedoch immer noch mit Eigenmitteln, da keine Bankkredite zur Verfügung stehen. Die unserer Planung zugrunde liegende Sparpolitik und die Zurückhaltung bei den Ausgaben, werden unser Handeln mittel- und langfristig weiterhin bestimmen, um die vollständige Erholung der Agrária zu garantieren und ihren Ruf, eine solide Firma zu sein zu festigen. Dann wird es auch möglich sein, den Mitgliedern weitere Vergünstigungen zu gewähren.

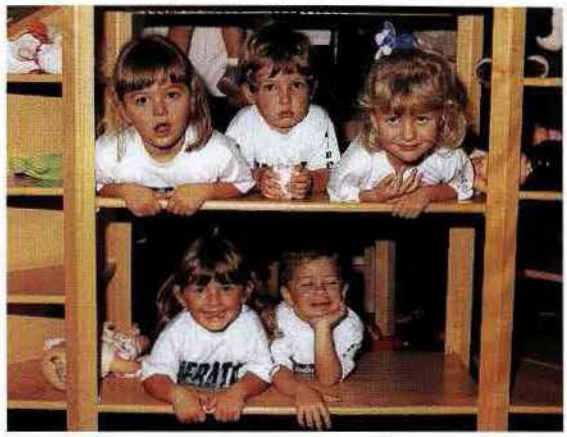
Es muss betont werden, dass außer den günstigen Wetterbedingungen, die uns in den letzten vier Jahren zu guten Ernteergebnissen verholfen haben, der wachsende Aufschwung der Genossenschaft zum großen Teil dem im Jahre 2000 eingeführten Qualitätsprogramm zu verdanken ist. Mit Hilfe dieses Programmes gelangten Verwaltung und Mitarbeiter zu einer realistischeren und profissi-

vem experimentando, deve-se também, e em grande parte, à implementação do atual modelo de gestão, denominado "Programa Agrária de Qualidade Total", iniciado no ano 2000 e que vem se aperfeiçoando a cada dia. Este programa tem propiciado à administração e todos os seus colaboradores, de um modo geral, uma concepção mais realista e profissional dos negócios da Cooperativa, abrindo seus horizontes para uma visão mais nítida e adequada de sua "missão" como empresa, no contexto em que atua, dedicada à busca permanente do progresso de seus cooperados.

Enfim, o bom desempenho no ano de 2003, nos anima e entusiasma a perseverar na meta de tornar nossa Cooperativa "referência nacional em tecnologia de produção agroindustrial e gestão cooperativista".

Assim, é de otimismo nossa mensagem de abertura deste relatório, respaldado em informações, detalhes e ilustrações que seguem em tópicos específicos. Esta mensagem que vai impregnada do nosso eloqüente aplauso ao espírito de união, perseverança e dedicado trabalho de nossos cooperados - os maiores credores por nosso sucesso em 2003 - leva também nosso reconhecimento ao esforço de nossos colaboradores em todas as escalas, extensivo aos nossos parceiros que por qualquer forma contribuíram com nosso êxito e os nossos votos para um promissor ano de 2004, com a repetição e consolidação do bom desempenho do ano que passou.

O Conselho de Administração.



2004: caminhos abertos para o futuro
Ausblick in die Zukunft von Entre Rios

onelleren Sichtweise der Geschäfte der Agrária und zu einer exakten Vorstellung von ihrer Aufgabe oder "Mission" als Unternehmen und ihren ständigen Bemühungen um Weiterentwicklung und Fortschritt ihrer Mitglieder.

Die gute Entwicklung im Jahre 2003 ist Ansporn für uns, uns weiter darum zu bemühen, die Genossenschaft Agrária zu einem nationalen Modell für landwirtschaftliche und agroindustrielle Technologie sowie genossenschaftliche Geschäftsführung zu machen.

Somit können wir unseren Tätigkeitsbericht mit positiven und optimistischen Aussagen beginnen. Er bringt unter den entsprechenden Punkten detaillierte Informationen und Illustrationen zu allen Aktivitäten der Genossenschaft. Wir möchten nicht versäumen, unseren Mitgliedern für ihre Hingabe an ihre Arbeit und für ihren Gemeinschaftsgeist unsere Anerkennung auszusprechen. Sie waren die Hauptverantwortlichen für den im Jahr 2003 erzielten Erfolg. Genauso danken wir unseren Mitarbeitern in sämtlichen Bereichen der Genossenschaft sowie unseren Geschäftspartnern, die alle ihren Beitrag geleistet haben. Hoffen wir, dass sich die positive Entwicklung der Agrária im Jahr 2004 wiederholt.

Der Verwaltungsrat

02 Desempenho e Realizações
Entwicklung - Erreichtes

Recuperação Financeira

Cooperativa

Como nos anos anteriores, também em 2003 foram rigorosamente cumpridos nossos compromissos de amortização do passivo bancário, bem como pagos pontualmente, e com recursos próprios, os fornecedores que alimentaram nossas indústrias e empreendimentos geradores de nossas rendas. Todos os indicadores revelam que o plano de recuperação financeira, concebido com realismo e austeridade, está perfeitamente adequado às circunstâncias, de modo a assegurar o completo saneamento econômico-financeiro da Cooperativa, dentro do prazo previsto, sem prejuízo de crescimento paralelo, com remotas possibilidades de frustração, salvo imprevisíveis eventos de força maior. Esta regularidade nos pagamentos - sem tropeços por vários anos seguidos - aponta para a breve restauração do crédito bancário - ainda ausente - cujos aportes virão acelerar o desenvolvimento da empresa.



Sede da Cooperativa Agrária

Com reflexos na recuperação financeira, há a mencionar o nosso crédito junto a terceiros e ex-cooperados, quantificado em tópico específico adiante, cuja cobrança é objeto de ações judiciais. O ingresso destes "recebíveis" foi previsto

Finanzielle Erholung

Genossenschaft

Wie in den Vorjahren, konnte auch im Geschäftsjahr 2003 eine Amortisierung von Bankverpflichtungen plangemäß erfolgen, und die Lieferanten unserer Industrien und Unternehmen konnten aus eigenen Mitteln bezahlt werden. Alles weist darauf hin, dass der aufgestellte strenge Plan zur finanziellen Erholung den Gegebenheiten Rechnung trägt. Somit dürfte die komplette wirtschaftliche und finanzielle Gesundung der Agrária innnerhalb der gesetzten Frist möglich sein, ohne dabei ihr Wachstum zu beeinträchtigen, vorausgesetzt es treten keine Störungen durch höhere Gewalt ein. Weil wir schon seit Jahren unsere Verpflichtungen bei den Banken pünktlich zahlen, haben wir die Hoffnung, dass diese der Agrária demnächst wieder Kredite gewähren, so dass sich ihre Entwicklung weiter beschleunigen kann.

Verwaltungsgebäude der Agraria

In Bezug auf die finanzielle Erholung müssen auch unsere Forderungen gegenüber Dritten und ehemaligen Mitgliedern erwähnt werden. Die Einziehung dieser Forderungen ist Gegenstand gerichtlicher Aktionen. Die Generalversammlung bestimmte, dass Mittel, die aufgrund



Assembléia Geral dos Cooperados
Generalversammlung der Mitglieder

e aprovado em Assembléia, como reforço do Fundo de Investimento a Cooperados, para financiamento de ampliação das suas atividades. Infelizmente a morosidade do Judiciário não tem ajudado na realização desses créditos, impedindo o desenvolvimento desejado do plano.

Cooperados

Como ocorreu com a Cooperativa, este programa de reabilitação financeira - designado como "Securitização Interna a Cooperados" - teve ótimo desempenho em 2003, com pontual cumprimento das amortizações pelos cooperados engajados, sem prejuízo da manutenção e até progresso de suas atividades produtivas. Esta sua performance, aliada ao bom desempenho de sua Cooperativa, continua lhes merecendo da rede bancária, já há algum tempo, financiamento de custeio de suas lavouras, que têm podido pagar pontualmente.

Rentabilidade

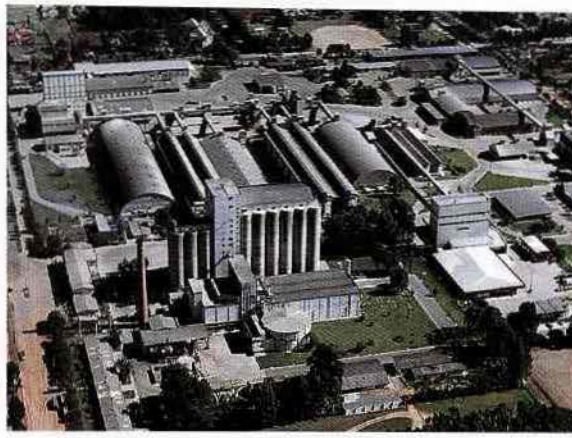
Câmbio

A rentabilidade, tanto da Cooperativa como dos cooperados, foi muito boa no ano, mas poderia ter sido ótima, não fosse pela ocorrência de uma variação cambial, tão violenta quanto imprevisível, que atuou ao arrepio das tendências e teve as seguintes conseqüências:

De um modo geral nossas indústrias e as lavouras de nossos cooperados tiveram os custos de produção elevados pela cotação de um dólar de até R$ 3,70, cuja venda se deu com a cotação entre R$ 2,85 / R$ 2,95.

A Agromalte - nossa maltaria - embora onerada sobre vultoso estoque de matéria-prima com dólar alto, ainda deixou um bom resultado. Também a Fábrica de Rações deixou um resultado próximo das previsões. Já nosso Moinho de Trigo, que atravessava condições conjunturais desfavoráveis para a indústria moageira, teve sua rentabilidade seriamente prejudicada pela perniciosa variação cambial.

von Gerichtsurteilen zurückfließen, dem Investitionsfonds gutgeschrieben werden. Aus diesem Fonds erhalten Mitglieder Finanzierungen für eine Ausweitung ihrer Aktivitäten. Leider werden wir wegen der Langsamkeit der Justiz nicht so bald mit diesen Geldern rechnen können.



Setor Industrial Vitória
Zweigstelle Vitória

Mitglieder

Das Programm für finanzielle Gesundung - "Interne Umschuldung" genannt - ist im Berichtsjahr sehr gut gelaufen. Die darin erfassten Mitglieder erfüllten ihre Verpflichtungen pünktlich. Ihre Aktivitäten wurden davon nicht beeinträchtigt sondern entwickelten sich oftmals sogar positiv. Diese Tatsache, zusammen mit der guten Entwicklung der Genossenschaft, machte es möglich, dass sie schon seit einiger Zeit Anbaukredite von den Banken gewährt bekommen, die sie pünktlich abtragen konnten.

Wirtschaftlichkeit

Wechselkurs

Die sehr gute Rentabilität der Agrária und auch der Betriebe der Mitglieder hätte ausgezeichnet sein können, wenn es nicht, entgegen allen Tendenzen, eine ebenso unvorhersehbare wie krasse Änderung des Wechselkurses gegeben hätte.



Maltaria Agromalte
Mälzerei Agromalte

Unsere Industrien und die landwirtschaftlichen Betriebe unserer Mitglieder hatten wegen des Dollarkurses von R$ 3,70 hohe Produktionskosten, während zur Zeit des Verkaufs der Kurs auf R$ 2,85 / R$ 2,95 gesunken war.

Obschon unsere Mälzerei Agromalte einen erheblichen Lagerbestand hatte, eingekauft zu einem hohen Dollarkurs, erzielte sie ein gutes Ergebnis. Auch das Ergebnis der Futtermittelfabrik lag nahe bei den Vorhersagen. Die Rentabilität der Weizenmühle war dagegen schwach. Sie erlitt nicht nur Verluste durch den niedrigen Dollarkurs, sondern es herrschten gleichzeitig auch ungünstige Kon-

Em relação ao setor de carnes (granjas de suinocultura) essa variação agravou o resultado que já era negativo, em decorrência das dificuldades do ramo de negócio. O setor apresentou déficit no primeiro semestre com pequena recuperação no segundo.

A atividade agrícola de nossos cooperados conseguiu superar a interferência negativa do câmbio, graças, principalmente, à colheita excepcional e, também, ao aumento do preço das "commodities" no mercado internacional.

Os resultados aqui comentados vão detalhados adiante em tópicos específicos.

Administração

Programa Agrária de Qualidade Total

A aplicação do "Programa Agrária de Qualidade Total" (PAQT), em constante aperfeiçoamento na empresa desde o início de sua implantação em 2000, aliado ao "Sistema Orçamentário Integrado" (SOI), constitui um dos programas prioritários na administração da Agrária. Este sistema, com a aplicação de modernas ferramentas de administração, permite uma visão de abrangência plurianual dos negócios da Cooperativa. O crescente êxito que temos experimentado, não dependeu apenas da concepção do programa, mas tem exigido grande empenho do quadro funcional com a formação de grupo de estudo das teorias e debates, treinamentos e aplicação prática.



Visita do vice-presidente da Kraft Foods International
Besuch des Vizepräsidenten der Kraft Foods International

Desde o início de sua implantação em 2000, foram em 2003 metodizadas aproximadamente 80% das atividades rotineiras, utilizando a técnica do "Gerenciamento da Rotina", visando a padronização dos procedimentos e das tarefas pertinentes a todos os setores, para que não permaneçam como conhecimento exclusivo de um funcionário específico, mas ao alcance de todo e qualquer colaborador a quem o setor seja afeto, facilitando as aconselháveis substituições ou rodízios de funções.

Com o planejamento estratégico, já no 3º ano de aplicação, confirmou-se em 2003 o posicionamento adotado pela direção em relação às metas antes estabelecidas e orientou as novas metas lançadas, com vistas a consecução dos objetivos que constitui a "visão" da empresa.

Visando incorporar os cooperados na utilização de métodos e ferramentas da Qualidade Total, o Planejamento Estratégico prevê, para 2004, a continuação da implantação da "Gestão de Qualidade", iniciada em 2003, nas fazendas de um grupo de cooperados. Atendendo o mesmo objetivo foi dado início a implantação da metodologia do 5S.

junkturbedingungen für diesen Industriezweig.

Auf dem Gebiet der Fleischerzeugung (Schweinehaltung) verschlechterte sich das bereits negative Ergebnis durch die Schwierigkeiten auf diesem Sektor noch mehr. Im ersten Semester ergab sich ein Defizit. Erst im zweiten gab es eine kleine Erholung.

Beim Ackerbau konnten unsere Mitglieder die negative Wirkung des Wechselkurses hauptsächlich dank der ausgezeichneten Ernte aber auch wegen der Erhöhung der Preise auf dem internationalen Markt überwinden.

Die hier dargelegten Ergebnisse können im einzelnen aus den entsprechenden Tabellen ersehen werden.

Verwaltung

Qualitäts-Management-Programm

Das seit seiner Einführung im Jahre 2000 ständig verbesserte Qualitäts-Management-Programm ist, zusammen mit dem Haushaltsplan-System SOI, eines der wichtigsten Programme der Agráriaverwaltung. Die Anwendung moderner Methoden erlaubt eine Übersicht der Geschäfte der Agrária über mehrere Jahre. Der wachsende Erfolg, den wir zu verzeichnen haben, liegt nicht nur in der Konzeption des Programmes, denn von den Angestellten wird voller Einsatz gefordert. Es werden Gruppen gebildet, die diese Theorien untersuchen und debattieren, Schulungen machen und die Theorien in die Praxis umsetzen.

Bis Ende 2003 wurden ca. 80% der Routineaktivitäten überarbeitet, um die Arbeitstechniken in den Sektoren zu vereinheitlichen. Dadurch ist gesichert, dass eine Aufgabe nicht nur von einem darin spezialisierten Angestellten sondern auch von anderen Kollegen durchgeführt werden kann. Ein Wechsel der Angestellten oder eine Vertretung werden auf diese Weise erleichtert.

Die Agrária konnte auch im dritten Jahr der Anwendung dieser Methoden mit Befriedigung sehen, dass die von ihr festgelegten Ziele erreicht wurden. Neue Ziele werden gesetzt, um weiter an der Verwirklichung der Vorstellung von einem erstklassigen Unternehmen zu arbeiten.

In der Absicht, auch die Mitglieder in das Qualitäts-Management-Programm einzuschließen, sieht die strategische Planung für 2004 vor, auf den Fazendas einer Gruppe von Mitgliedern die im Jahr 2003 begonnene Arbeit zur Qualitätsverbesserung durchzuführen. Mit dem gleichen Ziel wurde mit der Einführung der Methode "5S" begonnen.

Wie im Berichtsjahr geplant worden ist, soll im kommenden Jahr eine Arbeitsmethode nach den festgelegten Richtlinien angewendet werden. Die Agrária-Leitung hat Zielpunkte bestimmt, die für jede Abteilung der Agrária entwickelt wurden. Damit soll, bei gleichzeitiger Eliminierung aller Hindernisse für ein schnelles Erreichen der Ziele, eine größtmögliche Verbesserung ermöglicht werden. Die noch zu entwickelnden Projekte sind: Steuerplanung, Reduzierung der Kosten, Erhöhung der Produktivität, Verbesserung der genossenschaftlichen Arbeit, Forschung und

Planificado em 2003, será implantado no próximo ano o método de Gerenciamento pelas Diretrizes. Consiste no estabelecimento de metas da Diretoria, que são desdobradas de acordo com a participação de cada departamento da empresa, para que cada um estude e forneça a respectiva orientação especializada e informações tendentes ao aperfeiçoamento e otimização dos meios e eliminação de todos os possíveis obstáculos para a rápida e desembaraçada consecução dessas metas. Os projetos a serem desenvolvidos são: Planejamento tributário; Redução de custos; Aumento de produtividade; Aperfeiçoamento da gestão cooperativista; Pesquisa e desenvolvimento; Busca de mercado diferenciado para produtos não transgênicos.

Fluxo de Caixa

É de fundamental importância no planejamento, como balizador das possibilidades para o estabelecimento de metas e programas, com a avaliação segura quanto ao oportuno ingresso dos recursos. Como estamos, por ora, administrando apenas recursos próprios, não há lugar para falhas ou desvios, em vista da temporária ausência de crédito bancário. Esta limitação recomenda um Fluxo de Caixa que priorize a manutenção de nossas atividades rentáveis, a amortização programada de nossas dívidas e, novos investimentos, só quando muito interessante e possível.

Distribuição de Insumos Agrícolas

Visando melhor atendimento aos cooperados, com vistas à racionalização das entregas e barateamento nos custos dos insumos agrícolas, que a Cooperativa adquire e repassa aos seus cooperados a preços vantajosos, foi implantado em 2003 o "Programa de Distribuição Direta" nas fazendas ou lavouras, que será aperfeiçoado em 2004. A entrega dos insumos passou a orientar-se por uma "Logística de Distribuição" concebida com a consideração de todos os elementos que interferem no programa, incluindo todas as fazendas ou lavouras, sua localização, distâncias, quantidades e especificações de insumos solicitados, programação dos transportes, tudo de modo a orientar as entregas a partir dos próprios pedidos, cujos carregamentos atenderão a ordem seqüencial das entregas e as peculiaridades das lavouras destinatárias.



Colheita de Soja
Sojaernte

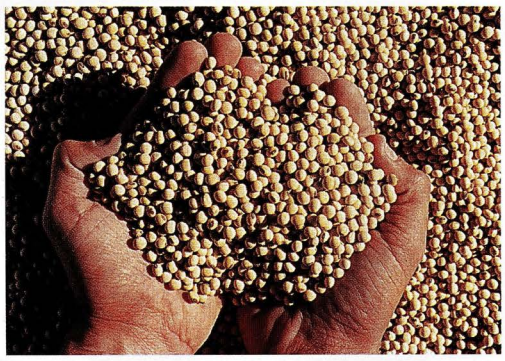
Entwicklung sowie Erschließung von Märkten für nicht gentechnisch veränderte Produkte.

Kassenfluss

Die Planung für den Kassenfluss ist von fundamentaler Bedeutung. Ziele und Programme, die eine sichere Bewertung ermöglichen, wann Mittel hereingenommen werden müssen, werden abgesteckt. Da wir immer noch nur mit eigenen Mitteln arbeiten und momentan keine Bankkredite zur Verfügung stehen, müssen Fehler unbedingt vermieden werden. Rentable Aktivitäten und die geplante Amortisierung unserer Verpflichtungen müssen bevorzugt werden. Neue Investitionen werden nur dann berücksichtigt, wenn sie von großem Interesse für die Agrária und auch durchführbar sind.

Weitergabe landwirtschaftlicher Produktionsmittel

Um die Lieferungen der von der Agrária eingekauften und ihren Mitgliedern zu günstigen Preisen weitergegebenen Produktionsmittel rationeller durchzuführen und dadurch die Kosten zu senken, wurde im Berichtsjahr die Direktbelieferung der Betriebe eingeführt. Dieses Programm soll im kommenden Jahr noch verbessert werden. Die Verteilungslogistik berücksichtigt alle Gegebenheiten wie Lage der Fazendas, Entfernungen, Mengen und Spezifizierung der bestellten Produktionsmittel. Die Transportprogrammierung erfolgt entsprechend der Sequenz der Bestellungen und berücksichtigt die Besonderheiten der zu beliefernden Betriebe.



Soja



Depósito de Sementes
Saatgutlager

Investimentos

Unidade de Recepção e Armazenagem Pinhão

Está projetada para iniciar no primeiro semestre de 2004, uma ampliação na capacidade de armazenagem, de 67 mil t para 90 mil t, orçada em R$ 4,5 milhões com recursos próprios. Entretanto, esta ampliação será bem maior se forem conseguidos recursos que estamos pleiteando junto ao "PRODECOOP", caso em que orçará em torno de R$ 13,2 milhões.

Moinho de Trigo

Concluída sua ampliação e já em funcionamento experimental no fim de 2002, foram complementados os detalhes de acabamento com inauguração formal em 05 de maio de 2003. Com tal melhoria, nosso moinho assumiu a classificação de 3ª maior unidade moageira do Paraná. Conquistou o Certificado APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), ostentando, também, a primazia como primeiro Moinho de Trigo com Certificação Internacional, destacando-se, ainda, que foi a 6ª unidade industrial no ramo de alimentos do Brasil a conseguí-lo. O referido sistema tem como objetivo identificar e eliminar os riscos relacionados com a segurança do produto e saúde do consumidor, controlando e gerenciando todos os segmentos do processo produtivo.

Maltaria Agromalte

Continua em crescimento e com mercado cada vez mais receptivo, fato que impõe sua ampliação. Há projeto do ano

Investitionen

Zweigstelle Pinhão - Übernahme u. Lagerung

Für den Anfang des ersten Semesters 2004 ist eine Erhöhung der Lagerkapazität von 67.000 t auf 90.000 t geplant. Die Kosten dafür, veranschlagt auf R$ 4,5 Mio, sollen aus eigenen Mitteln aufgebracht werden. Die von uns beim "PRODECOOP" beantragte Finanzierung für eine noch stärkere Erhöhung der Kapazität - geschätzte Kosten R$ 13,2 Mio - wurde genehmigt, jedoch sind keine Mittel dafür vorhanden.

Weizenmühle

Ende 2002 war die Erweiterung der Mühle abgeschlossen. Sie befand sich bereits in der Testphase. Die offizielle Einweihung wurde auf den 05. Mai 2003 festgelegt. Mit den Verbesserungen wurde unsere Mühle zur drittgrößten Mühle des Staates Paraná. Als erste Weizenmühle und 6. Betrieb des brasilianischen Lebensmittelsektors wurde ihr das internationale Zertifikat für geprüfte Sicherheitseinrichtungen (APPCC - Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle) verliehen. Das Zertifikats-System will mit Hilfe einer Kontrolle aller Produktionsschritte mögliche Risiken für die Gesundheit der Verbraucher verringern.

Mälzerei Agromalte

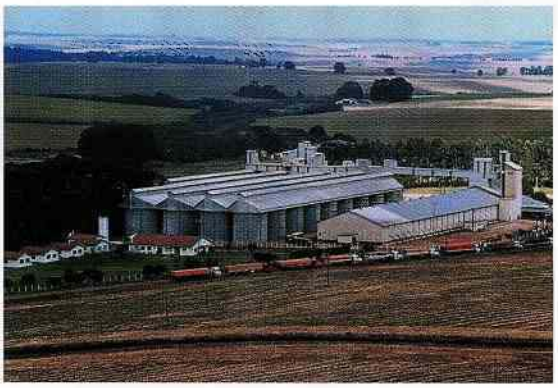
Der Malzbedarf wächst, so dass eine Vergrößerung der Mälzerei erforderlich ist. Im Jahre 2001 wurde dafür ein Projekt erstellt, mit dem die Finanzierung aus Mitteln



Moinho de Trigo
Weizenmühle



Inauguração do Moinho de Trigo
Einweihung der Weizenmühle



Entreposto Pinhão
Zweigstelle Pinhão

2001, pleiteando recursos do RECOOP, já aprovado pelo Banco do Brasil. Entretanto, por falta de provisionamento de recursos junto ao Tesouro Nacional, tal programa está paralisado. Continuaremos a buscar as condições financeiras para tal ampliação que é de todo recomendável.

Coopersul Indústria de Óleo

Estamos implementando a ampliação da ordem de 25% da capacidade produtiva (R$ 2.200.000,00), que contempla, também, melhoria tecnológica. Esta fábrica - que adquirimos com a incorporação da central "COOPERSUL" - completou seu primeiro ano de parceria com a empresa IMCOPA. Trata-se de uma parceria para industrialização de grãos com processamento de 1.200 t/dia de soja, que será ampliada para 1.500 t/dia (450.000 t/ano). A parceria é vantajosa para ambas as partes e recomenda a ampliação.

Ireks do Brasil Ltda.

Estabelecida em parceria com a empresa alemã, IREKS GmbH no ano 2002, com a finalidade de produzir prémisturas como matéria-prima para panificação e confeitaria, a empresa está construindo sua fábrica própria neste Distrito de Entre Rios, cujas obras iniciaram em novembro de 2003, com conclusão prevista para junho/2004. Para melhor adaptação às suas características empresariais, está implementando, neste início de 2004, sua transformação de Sociedade Limitada para Sociedade Anônima.

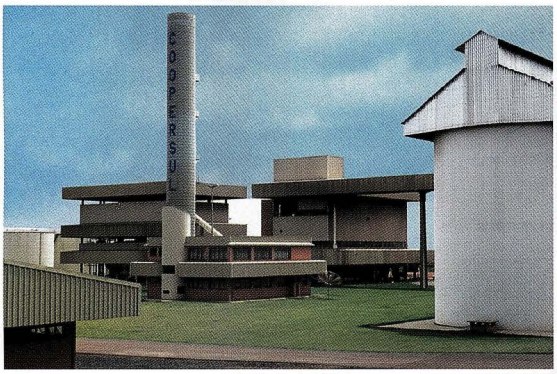
des RECOOP beantragt wurde. Die Banco do Brasil hatte diesem Vorhaben zugestimmt. Da jedoch die Mittel von der Bundesregierung noch nicht freigegeben worden sind, steht vorerst alles still. Wir bemühen uns darum, die Finanzierung für die notwendige Erweiterung zu beschaffen.

Coopersul Ölindustrie

Wir sind dabei, die Kapazität der Industrie um 25% (R$ 2.200.000,00) zu erhöhen und gleichzeitig technische Verbesserungen vorzunehmen. Die Ölindustrie, die wir im Rahmen der Eingliederung der "COOPERSUL" in die Agrária erworben haben, hat bereits ein Jahr in Partnerschaft mit der IMCOPA gearbeitet. Im Rahmen dieser Partnerschaft wurden 1.200 Tonnen Soja pro Tag verarbeitet. Die Menge soll auf 1.500 t/Tag (450.000 t/Jahr) erhöht werden. Die Zusammenarbeit ist für beide Seiten vorteilhaft.

Ireks do Brasil Ltda.

Dieses Unternehmen wurde 2002 in Partnerschaft mit der deutschen Firma IREKS GmbH gegründet. Es sollen Backmischungen für Bäckereien und Konditoreien hergestellt werden. Die Ireks do Brasil hat im November 2003 mit dem Bau einer eigenen Fabrik in Entre Rios begonnen, deren Fertigstellung für Juni 2004 geplant ist. Für Anfang 2004 ist die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft vorgesehen.



Coopersul Indústria de Óleo
Ölindustrie Coopersul



Maltaria Agromalte
Mälzerei Agromalte

03 Agrária - Produzindo Qualidade
Agrária - Qualität der Produktion



Colheita de milho
Maisernte

Empenhada no ideal de "diferenciação dos produtos Agrária", que tem sido meta prioritária para atingir sua visão de tornar-se "referência nacional" de produção tecnológica, a Agrária mantém permanente acompanhamento de seu planejamento estratégico, em constante atualização. Este planejamento contempla todos os aspectos e ações tendentes a conquista da "diferenciação em qualidade", como a pesquisa, a inovação, a otimização de todos os aspectos favoráveis e positivos e eliminação de todos os aspectos negativos dos produtos, segundo tendências da clientela, considerando e adequando a estrutura da Agrária para tal fim. Com esta visão empresarial chegamos aos seguintes resultados no ano:

Produção Agrícola

Culturas de Verão

A produção, com destaque para a produtividade da soja, foi recorde, sem precedente na história da Agrária. A soja e o milho tiveram bons preços, apesar das oscilações por efeito das exportações.

A Cooperativa está se dedicando apenas a plantação da soja convencional com produção certificada pela "Genetic ID", recebendo o respectivo selo de "Non-GMO". O custo de produção é 10% maior do que o da "soja transgênica". Entretanto, se o mercado não modificar os preços de modo a remunerar essa diferença de custos, a Agrária - como certamente todos os produtores do país - será forçada a adaptar-se a situação que melhor remunere seus cooperados. Assim, permanecerá atenta à evolução do impasse, até que se defina legalmente.



Die Agrária ist bestrebt, differenzierte Produkte herzustellen und passt ihre Struktur diesem Zweck an. Sie will "Nationale Referenz" für eine technisch erstklassige Herstellung werden. Die strategische Planung der Agrária wird ständig aktualisiert. Sie bemüht sich um Differenzierung der Qualität, um Forschung, Neuerungen und um die Verbesserung aller positiven sowie die Eliminierung der negativen Aspekte der Produkte, entsprechend den Tendenzen in der Kundschaft. Mit diesem Leitbild kamen wir im Berichtsjahr zu den folgenden Ergebnissen:

Landwirtschaftliche Produktion

Sommerkulturen

Die Sommerkulturen brachten bei hoher Produktivität der Soja eine Rekordernte wie bisher noch nie in der Geschichte der Agrária. Soja und Mais erzielten gute Preise, trotz einiger Schwankungen beim Export.

Die Mitglieder der Genossenschaft Agrária pflanzen konventionelle Soja. Die Firma "Genetic ID" erteilt dieser Soja nach Prüfung das Zertifikat "Non-GMO". Allerdings liegen die Produktionskosten bei diesem Verfahren um 10% höher als bei der gentechnisch veränderten Soja. Wenn diese höheren Kosten nicht durch entsprechende Marktpreise ausgeglichen werden, sieht sich die Agrária, wie auch andere Produzenten in Brasilien gezwungen, ein Anbauverfahren anzuwenden, das ihren Mitgliedern höhere Gewinne bringt. Sie wird die Entwicklung beobachten und eine gesetzliche Entscheidung abwarten.

Culturas de Inverno

Foi produzida a maior e melhor safra de todos os tempos, com destaque para a cevada, que atingiu a produtividade, nunca vista, de 4.200 kg/ha (média de nossos cooperados). Esta boa produção é resultado da avançada tecnologia aplicada em nossa região, desenvolvida e recomendada pelos nossos órgãos de pesquisa e assistência técnica. Vale frisar também a contribuição das boas condições climáticas. Os preços estiveram, infelizmente, bem inferiores aos do ano anterior, com os preços internacionais no mesmo patamar, por efeito da variação cambial.



Winterkulturen

Im Berichtsjahr konnte die bisher beste Ernte aller Zeiten eingebracht werden, besonders bei der Gerste, die eine noch nie erreichte Produktivität aufwies: 4.200 kg/ha (Durchschnitt aller Mitglieder). Diese gute Produktion ist der von unserer Forschungseinrichtung und Technischen Beratung entwickelten modernen Technologie aber auch den günstigen Wetterbedingungen zu verdanken. Die Preise waren, genau wie die international gezahlten Preise, aufgrund des Wechselkurses leider sehr viel niedriger als im Vorjahr.



Colheita de aveia
Haferernte

Principais produtos dos cooperados - produção em t / Die hauptsächlichsten Produkte der Mitglieder - Produktion in t				
Culturas de Verão / **Sommerkulturen**	**2000 / 2001**	**2001 / 2002**	**2002 / 2003**	**2003 / 2004***
Milho / Mais	312.507	273.975	299.991	306.000
Soja / Soja	170.779	176.007	197.728	189.000
* Projeções estimadas / Geschätzt				
Culturas de Inverno / **Winterkulturen**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Trigo / Weizen	40.977	41.498	54.906	105.597
Cevada / Gerste	37.055	25.188	30.090	78.250
Aveia / Hafer	11.803	20.039	14.340	13.725

Áreas plantadas - em ha / Anbauflächen in ha				
Culturas de Verão / **Sommerkulturen**	**2000 / 2001** (1)	**2001 / 2002**	**2002 / 2003** (1)	**2003 / 2004***
Milho / Mais	34.263	31.500	33.251	35.580
Soja / Soja	54.805	61.500	61.559	64.750
(1) Área efetivamente colhida / Geerntete Fläche				
* Projeções estimadas / Geschätzt				
Culturas de Inverno / **Winterkulturen**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Trigo / Weizen	15.750	18.637	23.396	28.509
Cevada / Gerste	16.890	16.706	16.588	18.756
Aveia / Hafer	4.049	7.216	8.844	5.127

Produtividade agrícola - em kg / ha / Landwirtschaftliche Produktivität - in kg / ha				
Culturas de Verão / **Sommerkulturen**	**2000 / 2001**	**2001 / 2002**	**2002 / 2003**	**2003 / 2004***
Milho / Mais	9.120	9.007	9.022	8.600
Soja / Soja	3.116	2.866	3.212	2.920
* Projeções estimadas / Geschätzt				
Culturas de Inverno / **Winterkulturen**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Trigo / Weizen	2.610	2.226	2.347	3.704
Cevada / Gerste	2.190	1.508	1.814	4.172
Aveia / Hafer	2.920	2.777	1.621	2.677

Produção Animal

A suinocultura teve mais um ano problemático. Mercado difícil, marcado pela inadimplência de algumas empresas compradoras em decorrência, inclusive, de dificuldades na exportação por razões de política sanitária. Déficit alto no 1° semestre, com pequena recuperação no 2°. A solução estaria na busca de um mercado diferenciado, ou na criação de uma unidade industrial própria para absorver toda a produção a preço conveniente, ou ainda, melhor viabilizar a exportação.

Tierische Produktion

Für die Schweinehalter gab es ein weiteres problematisches Jahr. Es war gezeichnet von der Zahlungsunfähigkeit einiger Käuferfirmen und aufgrund gesundheitspolitischer Vorschriften, von Schwierigkeiten beim Export. Das hohe Defizit im ersten Semester konnte im zweiten Semester etwas ausgeglichen werden. Eine Lösung wäre, dass die Agrária eine Anlage zur Weiterverarbeitung von Schweinefleisch errichtet, wo die Mitglieder ihre Produktion zu anständigen Preisen absetzen könnten.



Suinocultura
Schweinehaltung

Números de matrizes e produção de carne / Anzahl der Muttertiere und Fleischproduktion				
Matrizes alojadas pelos Cooperados / **Zuchttiere bei den Mitgliedern**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Bisavós / Urgroßelterntiere	600	600	600	600
Avós / Großelterntiere	1.400	500	800	1.350
Comerciais / Muttertiere	700	1.700	1.700	1.310
Total de fêmeas / Muttertiere, insgesamt	2.700	2.800	3.100	3.260
N° de granjas / Anzahl der Betriebe	8	9	9	9
Unidades de terminação de suínos / Mastbetriebe	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Capacidade de alojamento / Kapazität	12.000	12.000	14.500	13.800
N° de parceiros que atendem os terminadores / Lieferanten von Ferkeln (Partner)	9	9	8	7
Plantel de matrizes / Bestand Muttertiere	2.000	2.000	1.600	1.340
Faturamento / Umsatz - R$	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Animais comercializados para abate / Zur Schlachtung vermarktete Tiere	10.449.553	12.387.723	12.729.530	17.983.205
Reprodutores comercializados / Vermarktete Zuchtschweine	893.216	978.655	966.485	1.584.239
Leitões para engorda e sêmen / Mastferkel und Samen	---	---	807.010	1.564.225
Número / Anzahl	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Animais comercializados para abate / Zur Schlachtung vermarktete Tiere	85.118	85.292	83.260	95.150
Reprodutores comercializados / Vermarktete Zuchtschweine	5.921	5.535	4.865	6.826
Leitões para engorda e sêmen / Mastferkel und Samen	---	---	15.350	21.827

Índices técnicos médios granjas de suinocultura / Durchschnittliche technische Indizes der Schweinehaltungsbetriebe				
Médias / Durchschnitt	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Nascidos / matriz / ano / Geboren / Muttertier / Jahr	27,42	28,36	28,88	29,3
Terminados / matriz / ano / Gemästet / Muttertier / Jahr	24,43	25,85	25,74	26,52
Partos / matriz / ano / Geburten / Muttertier / Jahr	2,48	2,48	2,52	2,53
Peso 150 dias (kg) / Gewicht mit 150 Tagen (kg)	98,8	99,3	99,06	100,5
Ganho de peso acumulado (kg) / Gesamtzunahme (kg)	0,649	0,652	0,66	0,67
Fertilidade rebanho (%) / Fruchtbarkeit Bestand (%)	87,95	89	91,48	94,25

Produção Florestal

Nosso complexo agroindustrial cresce em demanda. Estamos conseguindo, com recursos próprios, adquirir terras para a implantação de 200 ha/ano, com florestas adequadas à produção de energia. Impõe-se dar prioridade a este setor, por vários motivos, que são:

1°) Assegurar a disponibilidade de energia para manutenção de nossas agroindústrias.
2°) Renovabilidade dessa fonte de energia, para épocas de provável escassez por exaurimento das fontes convencionais, em futuro próximo.
3°) Pelo menor custo desta energia.
4°) Aproveitar a comprovada vocação de nossa região para a atividade.

Forstliche Produktion

Da sich unser Industriekomplex ausdehnt, wächst auch der Energiebedarf. Mit eigenen Mitteln konnten wir Ländereien erwerben, um jährlich ca. 200 ha mit Bäumen zur Brennholzproduktion zu bepflanzen. Dieser Sektor muss mit Priorität behandelt werden. Die Gründe sind:

1) Die Energieversorgung unserer Industriebetriebe zu sichern;
2) Erneuerbare Energiequellen zur Verfügung zu haben, wenn - in vielleicht naher Zukunft - die konventionellen Quellen erschöpft sind;
3) Die niedrigeren Kosten;
4) Die besondere Eignung unserer Region für die Holzerzeugung.



Reflorestamento
Aufforstung

Produção florestal / Holzproduktion				
Produção florestal - em m³ / Holzproduktion - in m³	2000	2001	2002	2003
Colheita florestal / Holzeinschlag	51.397	63.553	58.041	77.530
Transporte florestal / Holztransport	60.673	75.571	65.146	77.664

Produção de Flores

Embora boa qualidade dos produtos, a AGRAFLORES ressente-se de produção em maior escala, com melhoria de "know how", visando o adequado escoamento da produção, através de mercado especificamente selecionado, tendo em conta a peculiaridade de nossa localização.



Produção de Flores
Blumenproduktion

Blumenproduktion

Die Produkte der AGRAFLORES sind von guter Qualität, aber die Produktion muss erhöht, ihr "know-how" verbessert und für eine gleichmäßige Belieferung speziell selektionierter Märkte gesorgt werden.

Flores de Corte / Schnittblumen				
Comercializado / Verkauft	2000	2001	2002	2003
Rosa (dz) / Rosen (Dtzd.)	39.268	44.861	67.723	72.445
Crisântemo (mç) / Chrysanthemen (Bund)	15.262	12.476	21.326	26.610
Gérbera (dz) / Gerbera (Dtzd.)	12.974	17.768	84.667	35.080
Gipsophila (mç) / Gypsophila (Bund)	19.163	19.181	72.581	24.504
Outros / Andere	44.991	31.951	69.538	98.038
Flores de Vaso / Topfblumen				
Comercializado / Verkauft	2000	2001	2002	2003
Begônia (un) / Begonien (Topf)	54.874	55.004	1.475	12.047
Violeta (un) / Veilchen Saint Paulia (Topf)	154.629	187.536	194.523	166.569
Gérbera (un) / Gerbera (Topf)	26.695	13.001	30.242	19.608
Crisântemo (un) / Chrysanthemen (Topf)	82.879	45.073	96.766	65.200
Outros / Andere	51.546	54.787	39.517	183.663
Faturamento total / Gesamtumsatz - R$	2000	2001	2002	2003
	1.221.233	1.355.952	1.540.183	1.844.594

Produção Agroindustrial

Maltaria Agromalte

Atingiu o máximo de sua capacidade produtiva, que teve de ser completada com matéria-prima importada. Atingiu, também, recorde nas vendas graças a boa qualidade do nosso produto, com atendimento das especificações e tendências dos clientes e regularidade nas entregas. Para bem atender esta demanda especial tivemos, também, que importar malte.

Coopersul Indústria de Óleo

Tivemos bom resultado na parceria de industrialização de soja com a IMCOPA. Produziu na plenitude de sua capacidade, pela primeira vez desde a sua instalação. Tanto assim que - conforme se noticiou linhas atrás - já foi projetada para execução em 2004, ampliação de sua capacidade de processamento.

Moinho de Trigo

Sua atual capacidade produtiva é de 410 t/dia que processa toda a produção de trigo de nossos cooperados, igual a 60%, mais produção de terceiros produtores da região e parte importada, que somam 40%.

Teve um ano extremamente difícil, com mercado recessivo e preços baixos. Além de outros fatores, destaque-se a concorrência desleal da Argentina pela introdução no país de "pré-mescla" com exportação facilitada por privilégio fiscal. Estas dificuldades foram sentidas apesar da excelente qualidade de nosso produto, reconhecida, não apenas pela unanimidade da clientela, como também pelos respectivos órgãos de certificação. Além disso, nosso moinho encontra-se bem estruturado com condições de buscar um mercado diferenciado.



Moinho de Trigo
Weizenmühle

Fábrica de Ração

Apesar de oferecer aos seus clientes uma vasta gama de produtos com excelente qualidade, o seu crescimento foi aquém do projetado, mas ainda assim em torno de 10% sobre 2002. Com boas condições na sua estrutura, inclusive tecnológica, a fábrica certamente encontrará solução para melhorar seu desempenho em 2004.

Agro-industrielle Produktion

Mälzerei Agromalte

Die Malzfabrik arbeitete mit höchster Kapazität und musste darum Gerste importieren. Bei den Verkäufen wurde dank der Qualität unseres Produktes ein Rekord erzielt. Die Regelmäßigkeit in der Belieferung und das Eingehen auf die Spezifizierungen der Kunden waren weitere Gründe. Um den Bestellungen nachzukommen, musste auch Malz importiert werden.

Coopersul Ölindustrie

Die Partnerschaft mit der IMCOPA bei der Weiterverarbeitung von Soja brachte ein gutes Ergebnis. Zum ersten Mal seit ihrem Bestehen produzierte die Ölindustrie mit voller Kapazität. Wie schon vorher gesagt, ist für das Jahr 2004 eine Erhöhung der Produktionskapazität geplant.

Weizenmühle

Die Mühle verfügt heute über eine Kapazität von 410 t/Tag. Die gesamte Weizenproduktion der Mitglieder, 60%, wird hier vermahlen. Die übrigen 40% setzen sich aus der Produktion Dritter aus der Region und aus Importen zusammen.

Das letzte Jahr war sehr problematisch, weil nicht nur die Preise niedrig waren sondern auch noch Absatzschwierigkeiten auftraten. Dabei fiel besonders die unlautere Konkurrenz von Argentinien ins Gewicht, das Weizenmehl mit einer geringen Menge Salz vermischt, als steuerbegünstigte "Backmischung" ausführte. Trotz der erstklassigen Qualität unseres Produktes, die nicht nur von unseren Kunden sondern auch von offiziellen Stellen anerkannt wird, wurde das Ergebnis der Mühle von den angeführten Fakten beeinflusst.

Futtermittelfabrik

Obschon die Anlage ihren Kunden eine große Skala von erstklassigen Produkten anbietet, erreichte sie nicht das geplante Wachstum. Es konnten jedoch immer noch rund 10% mehr als im Jahr 2002 verkauft werden. Mit ihrer guten Struktur und Technologie kann die Futtermittelfabrik im kommenden Geschäftsjahr ihr Ziel erreichen.



Farinha em big-bags produzida pela Agrária
Weizenmehl der Agrária



Fábrica de Rações
Futtermittelfabrik

Produção Industrial / Industrielle Produktion				
Principais produtos - em t / **Wichtigste Produkte - in t**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Malte / **Malz**	101.788	105.550*	114.792*	115.883*
Farinhas / **Mehle**	49.671	55.563	45.598	112.444
Rações / **Kraftfutter**	72.755	78.511	103.156	113.418
Soja industrializada / **Verarbeitete Soja**	199.819	273.138	346.006	371.234
Comercialização (em t) / Vermarktung - in t	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Malte / **Malz**	98.187	120.394*	131.990*	148.728*
Farinhas / **Mehle**	51.431	60.741	52.666	112.370
Rações / **Kraftfutter**	74.359	79.315	102.307	115.218
Óleo / **Öl**	31.898	42.571	57.698	68.305
Farelo / **Kleie**	135.220	180.599	239.795	289.554

* A diferença entre produção e comercialização foi suprida com malte importado.
* Um die fehlende Malzmenge aus eigener Produktion auszugleichen, wurde Malz importiert.

Unidades de Recepção e Armazenagem de Cereais

Nossas unidades de recepção de cereais apresentam déficit de capacidade de armazenagem, e só têm se desincumbido razoavelmente, graças a freqüente aplicação de uma adequada logística no manejo dos grãos. O constante crescimento de nossas indústrias (exigindo maior estocagem de matéria-prima), aumento da produção de nossos cooperados, decorrente da crescente produtividade e também do aumento de área plantada, tem pressionado estas nossas instalações, apresentando-se imperioso e inadiável o investimento na sua ampliação. A administração está consciente do problema que lhe merece todos os cuidados. Tanto assim, que já está com projeto pronto para a ampliação da Unidade de Pinhão, conforme informado no tópico "Investimentos".

Übernahmeeinrichtungen und Lagerung

Unsere Zweigstellen verfügen über zu wenig Lagerkapazität. Dieses Defizit konnte nur durch eine entsprechende Logistik einigermaßen umgangen werden. Das ständige Wachstum unserer Industriebetriebe erfordert eine angepasste Vorratshaltung. Dazu kommt die höhere landwirtschaftliche Produktion durch bessere Produktivität und Ausweitung der Anbauflächen. Die großen Mengen, die gelagert werden müssen, machen eine Erhöhung der Lagerkapazität unaufschiebbar. Die Agrárialeitung ist sich bewusst, dass diese Frage größte Aufmerksamkeit erfordert. Wie schon unter dem Punkt "Investitionen" gesagt wurde, besteht ein Projekt für die Erweiterung der Zweigstelle Pinhão.

Unidades de Recepção de Cereais / Übernahmeeinrichtungen				
Armazenagem - em t estáticas / **Lagerung - in statischen t**	**2000**	**2001***	**2002**	**2003**
	499.500	545.900	545.900	545.900

* Incluindo Coopersul / Mit Coopersul

Insumos

Produktionsmittel

Fornecimento de Insumos / Lieferung von Produktionsmitteln					
		2000	2001	2002	2003
Defensivos / Pflanzenschutz	kg l	98.285 756.985	154.740 534.869	132.935 708.523	138.964 701.033
Corretivos / Bodenkorrekturmittel	kg	43.131.490	38.763.500	39.803.558	69.423.000
Fertilizantes / Düngemittel	kg l	42.444.518 57.563	41.944.810 35.477	46.808.521 50.660	51.812.836 47.950
Combustíveis / Treibstoffe	l	6.701.846	7.224.535	7.686.149	8.299.990

Pesquisa e Assistência Técnica

"Fundação Agrária de Pesquisa Agropecuária" - FAPA. Destaque-se que já é referência nacional em tecnologia. No ano 2003 em parceria com a COODETEC, criou a primeira linhagem de soja (CD/FAPA 1425-73), cultivar que recebeu o nome de "CD/FAPA 220". A semente desta cultivar está sendo multiplicada por cooperados da Agrária. Neste ano atuou nas seguintes áreas: Melhoramento de plantas em soja, milho, trigo, cevada e aveia; Fertilidade de solos; Fitopatologia; Plantas daninhas; Produção de semente de aveia branca - cultivares FAPA - e Mecanização agrícola.

Forschung und Beratung

Die Stiftung für landwirtschaftliche Forschung "FAPA" ist in Brasilien bereits für erstklassige Technologie bekannt. Im Berichtsjahr wurde in Zusammenarbeit mit der COODETEC erstmalig eine Sojasorte (CD/FAPA 1425-73) gezüchtet, die "CD/FAPA 220" genannt wird. Der Samen dieser Sorte wird von Mitgliedern der Agrária vermehrt. Die FAPA arbeitete im Berichtsjahr auf folgenden Gebieten: Verbesserungen bei Soja, Mais, Weizen, Gerste und Hafer; Bodenfruchtbarkeit; Pflanzenkrankheiten; Unkräuter; Samen von weißem Hafer - Sorten der FAPA - und landwirtschaftliche Mechanisierung.



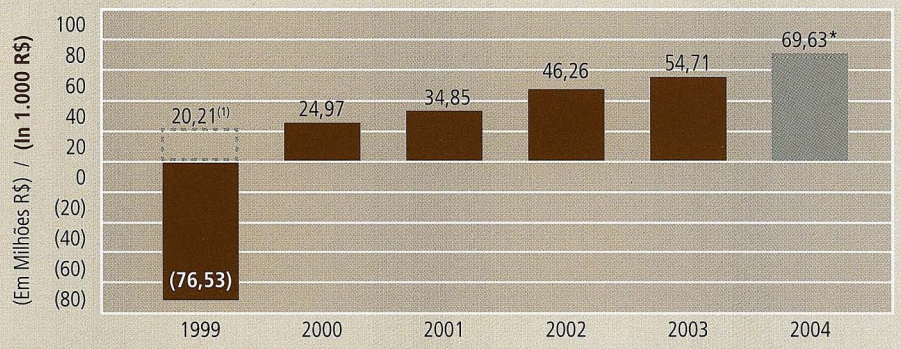
Soja



Análise de germinação
Keimanalyse

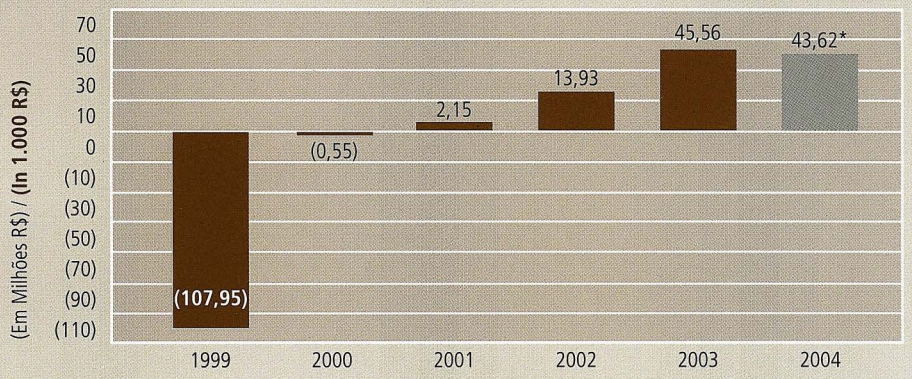
Principais Indicadores
Wichtige Hinweise 04

EBITDA / EBITDA



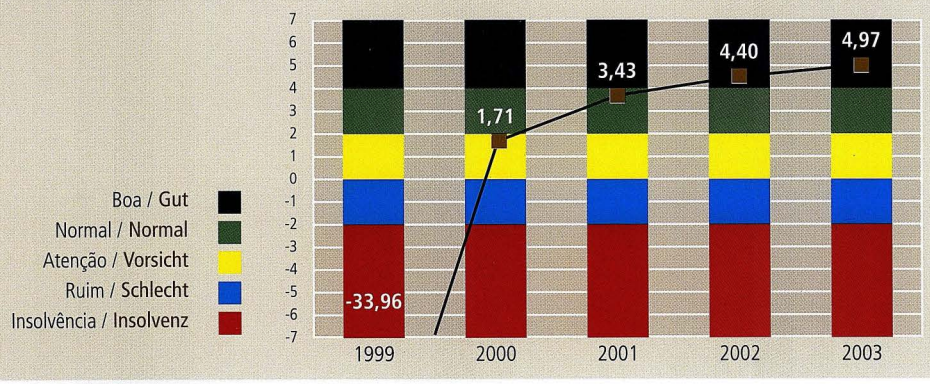
(1) Ebitda Operacional em 1999 / **Betriebsergebnis (Ebitda) im Jahre 1999**
* Previsão / **geschätzt**

Resultado / Ergebnisse

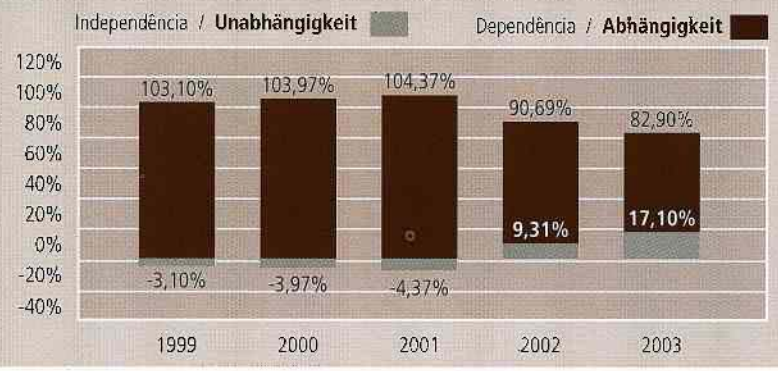


* Previsão / **geschätzt**

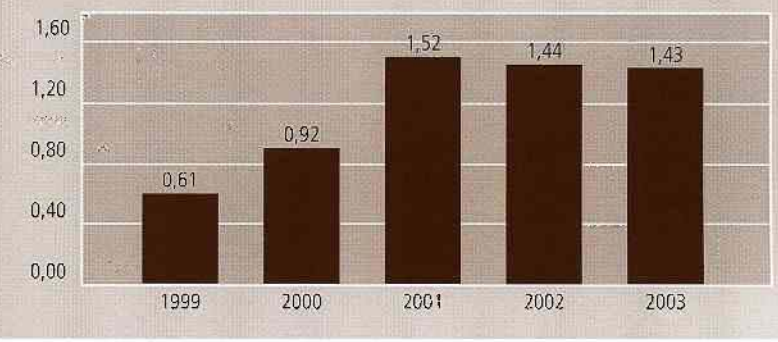
Fator de Insolvência de Kanitz / Insolvenzfaktor Kanitz



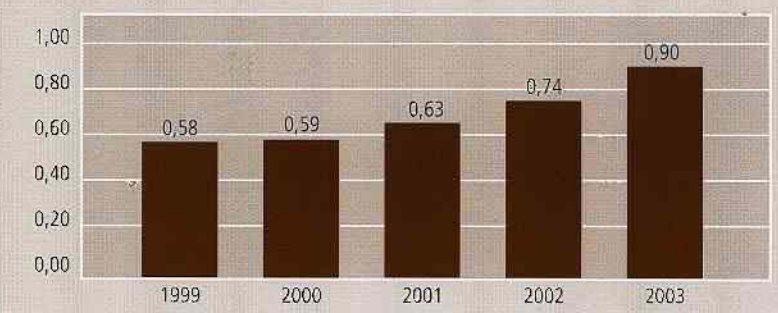
Independência e Dependência Financeira / Finanzielle Abhängigkeit und Unabhängigkeit



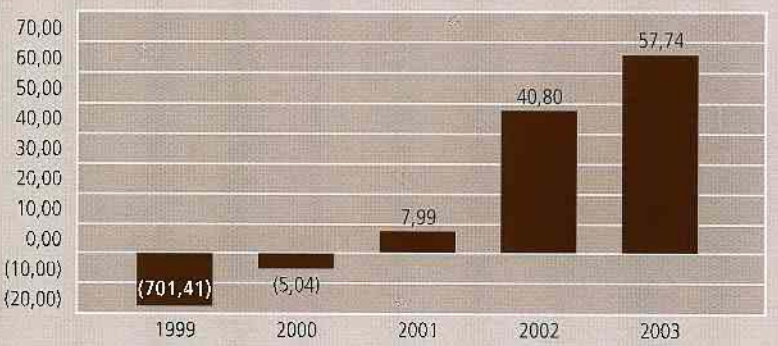
Indicador de Liquidez Corrente / Hinweise: Laufende Liquidität



Indicador de Liquidez Geral ou Total / Hinweise: Allgemeine oder Totale Liquidität



Indicador de Rentabilidade Sobre o Patrimônio Líquido / Hinweis auf die Rentabilität des Nettovermögens



Ação Social
Soziale Arbeit 05

O desempenho de nossa Cooperativa, no campo social, decorre do conceito de "empresa" que adotamos de, além de sua finalidade precípua com o progresso e bem estar de nossos cooperados e colaboradores, preocupa-se, também, com aspecto social dentro de seu contexto regional e local, com abrangência dos interesses dos indivíduos que aí coexistem. As realizações de cunho social que a seguir relacionaremos e comentaremos, de si já revelam que nossa preocupação empresarial transcende os limites dos direitos e interesses de nossos associados e colaboradores, para estender os resultados de nossa organização, trabalho e atividades ao ambiente que nos cerca, beneficiando direta ou indiretamente os habitantes da região, através da criação - com ou sem verbas públicas - de órgãos assistenciais e educacionais como hospitais, creches, escolas, clubes de recreação, praças públicas e esportivas, suprindo, muitas vezes, funções dos governos da União, do Estado e do Município.

Em 2003 tiveram continuidade inúmeras atividades sociais, através de diversas entidades integralmente mantidas ou subvencionadas pela Agrária:

Assistência Social

A Agrária atua no campo da filantropia através do auxílio que presta à Associação Beneficente das Senhoras de Entre Rios, Congregação das Irmãs Mercedárias, Comunidades Religiosas, Associação Canaã de Proteção aos Menores, Projeto Jovens em Ação - PROJEÇÃO.

Programa Voluntariado Agrária

Iniciou suas atividades em 2003, reunindo colaboradores voluntários, que se propõem a prestar serviços nos vários setores assistenciais da comunidade.

Die Genossenschaft Agrária als Unternehmen sieht ihre Hauptaufgabe darin, sich um die wirtschaftliche Entwicklung und das Wohlergehen ihrer Mitglieder und Angestellten zu kümmern. Darüberhinaus engagiert sie sich im Gebiet von Entre Rios auf dem sozialen Sektor. Nachstehend zählen wir die sozialen Aktivitäten der Genossenschaft auf, aus denen zu ersehen ist, dass dabei die Grenzen ihrer unternehmerischen Aufgaben überschritten werden. Die Bewohner dieser Region profitieren direkt oder indirekt von den sozialen und schulischen Einrichtungen, die entweder ohne Beihilfen oder mit Unterstützung durch öffentliche Mittel geschaffen und unterhalten werden. Dazu zählen Hospital, Krippen, Schulen, Erholungsstätten, öffentliche Plätze sowie Grünanlagen und Sporteinrichtungen. Oftmals werden von der Genossenschaft Aufgaben übernommen, die eigentlich in die Zuständigkeit von Bund, Staat oder Munizip fallen.



Coral Suábio
Siedlerchor

Im Geschäftsjahr 2003 wurden zahlreiche soziale Aktivitäten von Organisationen durchgeführt, die entweder ganz oder teilweise von der Agrária unterhalten werden.

Soziale Assistenz

Die Agrária betätigt sich auch philanthropisch, und zwar durch Unterstützung des Frauenverbandes von Entre Rios, der Barmherzigen Schwestern, der Kirchengemeinden, des Verbandes Canaã zum Schutz Minderjähriger sowie des Projektes PROJEÇÃO - Jugend in Aktion.



Doações para o "Fome Zero"
Spende für "Null Hunger"

"Fome Zero"

A Agrária inscreveu-se neste programa governamental para prestação periódica de doações continuadas de alimentos. A contribuição do ano foi de 780 cestas de alimentos, que foram distribuídas na região de atuação da Cooperativa, através da Diocese de Guarapuava.

Plano de Auxílio Saúde e Social ao Idoso

Este "Plano", que substituiu o "Fundo de Apoio à Velhice", teve o respectivo "Plano de Saúde" aos cooperados aposentados, ampliado para a categoria "alto custo" (assistência mais abrangente). É mantido através de dotação orçamentária anual da Cooperativa.

Pesquisa e Assistência Técnica

Pela sua relevância no campo social, cujos benefícios transcendem o ambiente da Agrária e irradiando-se por toda a região e até além dela, destacamos aqui o desempenho da FAPA (Fundação Agrária de Pesquisa Agropecuária).

No campo da Educação, Ensino e Recreação

Colégio Imperatriz Dona Leopoldina: além de atender a comunidade com ensino de alto padrão, concede bolsas de estudos a associados da cooperativa, seus funcionários e alunos carentes.



ɔlégio Imperatriz
)ona Leopoldina
poldina-Schule

Fundação Cultural Suábio-Brasileira: para a consecução de sua finalidade, que é, a par da cultura brasileira, manter e estimular a cultura e costumes da etnia suábia. Recebe expressiva soma de recursos da Agrária. Neste mesmo campo, a Cooperativa subvenciona o Centro da Juventude e mantém um programa em língua alemã na Rádio Universitária Entre Rios. Esta emissora funciona em parceria com a UNICENTRO, fazendo divulgações e comunicações do interesse da classe universitária, dos cooperados e da comunidade local.

No Campo da Saúde

Hospital Semmelweis (Fundação Semmelweis) - foi reinaugurado em 27.07.03 com prédio e instalações reformados pela Agrária e cedidos em comodato. Além disto, houve dotação de recursos específicos para sua manutenção, com a participação da comunidade local. Espera-se que esta participação continue nos próximos anos para permanência desta

Programm "Ehrenamtliche Helfer" der Agrária

Dieses Programm wurde im Berichtsjahr eingeführt. Mitarbeiter der Agrária haben sich freiwillig bereiterklärt, in verschiedenen sozialen Bereichen der Gemeinde zu arbeiten.

"Null Hunger"

Die Genossenschaft hat sich in das Regierungsprogramm eingeschrieben und sich verpflichtet, regelmäßig Lebensmittel zu spenden. Im Geschäftsjahr wurden über die Diözese von Guarapuava im Arbeitsgebiet der Agrária 780 Lebensmittelkörbe verteilt.

Krankenversicherung und Sozialplan für Senioren

Der Sozialplan tritt an die Stelle des Fonds für Altersversorgung. Die Krankenversicherung für die Mitglieder im Ruhestand wurde ausgedehnt. Sie erstreckt sich auch auf kostenintensive Versorgung. Jedes Jahr trägt die Agrária aus ihren Haushaltsmitteln dazu bei.

Forschung und Beratung

Hiermit möchten wir die Bedeutung der Stiftung für landwirtschaftliche Forschung und Versuche - FAPA - hervorheben. Auch in sozialer Hinsicht hat die Arbeit der Stiftung nicht nur Auswirkungen auf den Wirkungsbereich der Genossenschaft Agrária sondern auch auf die gesamte Region und sogar darüber hinaus.

Schulbildung, Unterricht und Erholung

Unsere Schule, Colégio Imperatriz Dona Leopoldina, bietet die Möglichkeit einer Schulausbildung von höchster Qualität. Sie gewährt Kindern von Mitgliedern der Agrária und deren Angestellten sowie bedürftigen Schülern Stipendien.

Die donauschwäbisch-brasilianische Kulturstiftung erhält von der Genossenschaft eine erhebliche finanzielle Zuwendung. Damit wird die Arbeit der Stiftung für die Erhaltung und Pflege der donauschwäbischen Kultur unterstützt, genauso wie das Jugendcenter und das deutschsprachige Programm des Senders "Rádio Universitária Entre Rios". Der Sender funktioniert in Zusammenarbeit der Universität UNICENTRO mit der Agrária und strahlt neben Unterhaltungsprogrammen auch Nachrichten für Akademiker und die Gemeinschaft von Entre Rios aus.

Gesundheitswesen

Am 27.07.03 wurde das von der Agrária vollständig überholte und der Stiftung Semmelweis zur Verfügung gestellte Krankenhausgebäude - Hospital Semmelweis - wieder eröffnet. Die Gemeinschaft von Entre Rios spendete außerdem Mittel für die Unterhaltung. Es ist zu hoffen, dass dies auch



Reabertura do Hospital Semmelweis
Wiedereröffnung des Hospital Semmelweis

casa hospitalar, que é indispensável e presta inestimáveis serviços à região.

O Plano de Saúde (conveniado com a UNIMED), que beneficia os cooperados e seus funcionários e também os colaboradores da Agrária, conta com a co-participação da Agrária, inclusive administrativamente no escritório de Entre Rios.

Serviços Públicos

Contribuiu também com os serviços públicos no campo da segurança, através do Posto Policial Militar e do Corpo de Bombeiros. Coordena também a execução dos serviços de manutenção e conservação de ruas e praças em parceria com o Município.

Gestão Ambiental

A Agrária elaborou em conjunto com o Instituto Ambiental do Paraná, que o aprovou, um projeto global de saneamento para regularização ambiental de todas as unidades fabris e de serviços. Com este projeto a Agrária pretende tornar-se empresa modelo em Gestão Ambiental. O projeto teve sua execução iniciada em 2002 e se prolongará por vários anos com investimentos da ordem de US$ 5 milhões. Para melhor atender a execução do programa foi criado um departamento especializado, que administrou a aplicação de aproximadamente R$ 1 milhão em 2003. Esses investimentos consistiram em: Readequação de tanques de equalização; Implantação de lagoas anaeróbicas; Implantação de tubulação fechada para condução de efluentes até o Rio Pinhãozinho; Elaboração e apresentação dos laudos de automonitoramento e plano de atendimento da Resolução SEMA 041/2002; Contratação da UNICENTRO para realização do diagnóstico físico, químico e biológico da situação do Rio Pinhãozinho; Implantação de poços de monitoramento para controle da qualidade do lençol freático; Tratamento acústico na Unidade Vitória; Implantação do sistema de despoeiramento na Unidade Vitória; Confecção de lixeiras para projeto de coleta seletiva; Introdução de alevinos nas lagoas de decantação; Tratamento dos efluentes sanitários hospitalares.

Ainda no campo da Gestão Ambiental a Cooperativa implantou um Horto Florestal e dedica-se a arborização de ruas e praças.

in den kommenden Jahren der Fall sein wird, damit die Bewohner der Region von Entre Rios bei gesundheitlichen Problemen dort Hilfe suchen können.

Die Agrária beteiligt sich auch verwaltungsmäßig am Gesundheitsplan (Übereinkommen mit der UNIMED) zugunsten der Mitglieder, deren Angestellte und der Mitarbeiter der Genossenschaft.

Öffentliche Dienste

Bei den öffentlichen Diensten, wie z.B. beim Posten der Militärpolizei und der Feuerwehr beteiligt sich die Agrária ebenfalls, genauso wie bei der Pflege der Grünflächen und Straßen.

Pflege der Umwelt

Zusammen mit dem Umweltinstitut von Paraná erarbeitete die Agrária ein umfassendes Projekt zur umweltgerechten Sanierung ihrer Fabriken und Dienstleistungseinrichtungen. Damit will sie zu einem Modellunternehmen im Bereich Umweltpflege zu werden. Mit Investitionen von rund 5 Mio US-Dollar wird sich das im Jahre 2002 gestartete Projekt über mehrere Jahre hinziehen. Eine extra ins Leben gerufene Abteilung hat im Berichtsjahr die Verwendung von ca. R$ 1 Mio verwaltet. Die Mittel wurden in folgende Anlagen investiert: Verbesserung im Homogenisierungsbecken; Anlage von anaerobischen Teichen; Anlage eines geschlossenen Rohrsystems zur Leitung der Abwässer bis zum Rio Pinhãozinho; Ausarbeitung und Vorlage von eigenen Prüfungsgutachten und eines Planes zur Erfüllung des Beschlusses SEMA 041/2002; Kontraktierung der UNICENTRO für die Durchführung von physikalischen, chemischen und biologischen Untersuchungen des Rio Pinhãozinho; Anlage von Brunnen zur Überwachung der Qualität des Grundwassers; Lärmbekämpfung und Installation von Staubfiltern in der Zweigstelle Vitória; Herstellung von Behältern für Abfalltrennung; Einsetzen von Fischbrut in Klärbecken; Behandlung der Krankenhausabwässer.

Im Rahmen der Umweltpflege hat die Agrária schon vor etlichen Jahren einen Gemeindepark mit verschiedensten Baumarten angelegt und Plätze sowie Straßen mit Bäumen bepflanzt.



Jovens em ação no PROJEÇÃO
Projekt "Jugend in Aktion"



Homenagem aos funcionários duranre a festa do trabalhador
Ehrung von Angestellten beim Fest der Arbeiter



Dia de Campo
Feldbegehung

Benefícios ao Quadro de Colaboradores

A Agrária beneficia seu quadro de funcionários através de:

- Alfabetização e formação escolar de 1° e 2° grau
- Cursos de aperfeiçoamento e reciclagem profissional
- Ambientes de recreação geridos pela ARCA - Associação Recreativa e Cultural Agrária
- PPR - Programa de Participação nos Resultados
- Convênios com farmácias
- Plano de Saúde conveniado extensivo aos familiares e plano de seguro de vida
- Fundos de Apoio Financeiro e à Saúde
- Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
- Campanhas de saúde com palestras e vacinações
- Ginástica Laboral
- Festa Anual do Trabalhador e festividade de encerramento do ano
- Opção de moradia, transporte e alimentação

Leistungen für die Mitarbeiter

Die Agrária bietet ihren Mitarbeitern folgende Leistungen:

- Alphabetisierung und Schulausbildung, Grund- und Mittelstufe;
- Berufliche Schulungskurse;
- Anlagen für Freizeitgestaltung (ARCA - Freizeit- und Kulturvereinigung der Agrária);
- PPR - Programm zur Gewinnbeteiligung;
- Vereinbarungen mit Apotheken;
- Gesundheitsplan auch für Familienangehörige; Lebensversicherung;
- Fonds für finanzielle Unterstützung bei Krankheit;
- Ärztliches Kontrollprogramm zur Verhütung von Berufskrankheiten;
- Gesundheitskampagnen mit Vorträgen, Impfungen;
- Ausgleichsgymnastik;
- Fest zum Tag der Arbeit und zum Jahresschluss;
- Wohnungen, Transport und Mittagstisch.

Balanço Social

Bilanz der sozialen Arbeit

I - Informações Econômicas / Wirtschaftsinformationen Receitas Totais (em milhares de reais) / Einnahmen insgesamt, in 1000 R$		
Origem / Herkunft	2002	2003
Fornecimento de insumos / Lieferung Produktionsmittel	60.437	103.380
Venda da produção in natura / Verkauf Produktion in natura	196.052	234.585
Venda da produção agroindustrializada / Verkauf weiterverarbeiteter Produkte	155.811	250.299
Prestação de serviços / Dienstleistung	24.118	28.780
Outras receitas / Andere Einnahmen	18.042	24.186
Total / Insgesamt	454.460	641.230
II - Informações Financeiras e Sociais / Informationen Finanzen und Soziales		
Base de Cálculo / Kalkulationsbasis	2002	2003
FB - Faturamento Bruto / Brutto-Umsatz	454.460	641.230
RL - Receita Líquida / Netto-Einnahmen	429.480	606.517
LAIR - Lucro Antes do Imposto de Renda / Gewinn vor Steuern	16.894	53.467
EBITDA / EBITDA	46.260	54.327
FPB - Folha de Pagamento Bruta / Lohnaufwendungen brutto	16.231	20.792

Indicadores Sociais - Funcionários / Zahlen Sozialaufwand - Angestellte	2002	2003
Salários pagos / Gezahlte Löhne u. Gehälter	9.757	12.376
Gastos com alimentação dos funcionários / Kosten f. Mittagstisch	537	968
Encargos sociais compulsórios / Freiwillige Sozialabgaben	6.474	8.416
Saúde (planos de saúde, odontológico, convênios hospitalares, etc) / Krankenversicherung / Zahnbehandlung / Krankenhausabkommen	279	844
Seguro de vida em grupo / Gruppen-Lebensversicherung	119	173
Investimento com segurança e medicina no trabalho / Investitionen f. Sicherheit u. Arbeitsmedizin	657	161
Investimentos com cultura e lazer para funcionários / Investitionen f. Kultur u. Freizeitgestaltung	67	103
Investimentos com capacitação e desenvolvimento profissional / Investitionen f. Schulung u. Berufsfortbildung	211	329
Participação nos resultados / Gewinnbeteiligung	-	3.492
Auxílio no transporte dos trabalhadores / Transportbeihilfe	493	615
Total Indicadores Sociais - funcionários / Zahlen Sozialaufwand insgesamt - Angestellte	18.594	27.477

Indicadores Sociais - Cooperados / Zahlen der Sozialausgaben - Mitglieder	Valor 2003 Wert	% s/ FB	% s/ EBITDA
Investimentos com educação / Investitionen für Erziehung	1.557	0,24	2,87
Investimentos com saúde / Investitionen für medizinische Versorgung	478	0,07	0,88
Investimentos com eventos recreativos e desportivos / Investitionen für Freizeit- u. Sportereignisse	371	0,06	0,68
Investimentos com cursos e treinamentos / Investitionen f. Schulung u. Fortbildung	20	0,00	0,04
Investimentos com pessoal de assistência técnica / Investitionen Beratungspersonal	708	0,11	1,30
Investimentos na comunidade / Investitionen für die Gemeinschaft	247	0,04	0,45
Valor dos financiamentos realizados para cooperados / Finanzierungen für Mitglieder	67.126	10,47	123,56

Contribuições para a Sociedade e Meio Ambiente / Beitrag für Gesellschaft u. Umwelt	Valor 2003 Wert	% s/ FB	% s/ EBITDA
A) De Ordem Tributária / Steuern	44.546	6,95	82,00
Tributos e contribuições federais (PIS, Cofins, IPI, CSLL, Refis, Imposto de Renda, ITR) / Föderale Steuern u. Abgaben	21.305	3,32	39,22
Tributos estaduais e municipais (ICMS, IPTU, ISS, etc.) / Staatliche u. munizipale Steuern	10.411	1,62	19,16
Seguridade social (INSS, CPR) / Sozialversicherung	11.681	1,82	21,50
Fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS) / Kündigungschutz-Fonds	1.148	0,18	2,11
Imposto sobre circulação de mercadorias (ICMS) - Gerado / Erlegte Steuern über Warenumlauf u. Dienste	20.839	3,25	38,36
B) Meio Ambiente / Umwelt	1.498	0,23	2,76
Investimentos na área de gestão ambiental / Investitionen f. Umwelt	36	0.01	0,07
Investimentos na área de reflorestamento / Inv. für Aufforstung	595	0,09	1,10
Investimentos no recolhimento de embalagens vazias / Inv. f. Behälterrücknahme	28	0,00	0,05
Investimentos no tratamento de efluentes / Inv. f. Abwasserbehandlung	534	0,08	0,98
Investimentos no combate a poluição do ar / Inv. für Bekämpfung der Luftverschmutzung	282	0,04	0,52
Investimentos na contenção a poluição sonora / Inv. z. Minderung der Lärmbelästigung	23	0,00	0,04

Indicadores do Corpo Funcional / **Angestelltenzahl**	**Nº de funcionários / Anzahl Angestellte**
Colaboradores no início do exercício / Anzahl am Beginn des Gesch.Jahres	858
Admissões durante o exercício / Einstellungen während des Jahres	252
Demissões no exercício / Entlassungen während des Jahres	161
Trabalhadores terceirizados / Kontraktarbeiter	53
Empregados temporários / Zeitangestellte	219
Estagiários / Praktikanten	34
Colaboradores que trabalham em pesquisas / Angestellte in der Forschung	44
Portadores de deficiência que trabalham na empresa / Behinderte Angestellte	19
Indicadores dos Associados / **Mitgliederzahlen**	**Nº de associados / Anzahl Mitglieder**
Associados no início do exercício / Anzahl zu Beginn des Geschäftsjahres	484
Associados ativos / Aktive Mitglieder	357
Associados inativos / Nicht aktive Mitglieder	137
Mulheres associadas / Weibliche Mitglieder	72
Associados no final do exercício / Mitglieder am Ende des Geschäftsjahres	494

III - Ações Sociais / Sozialaktionen

Ações para os Associados e Famílias / **Aktionen f. Mitglieder u. Familien**	**Nº / Nr.**	**Nº de Participantes / Teilnehmerzahl**
Cursos e treinamentos realizados (p/ associados) / Durchgeführte Schulungskurse	21	435
Cursos e treinamentos realizados (p/ família dos associados) / Schulungskurse f. Familien von Mitgliedern	4	120
Dias de campo realizados / Feldbegehungen	8	1.000
Reuniões técnicas realizadas / Technische Versammlungen	2	400
Eventos recreativos, culturais e desportivos realizados / Veranstaltungen (Erholung, Kultur, Sport)	1	143
Ações na Área Técnica (área agronômica, veterinária e florestal) / Aktionen auf den Gebieten Landwirtschaft, Veterinärmedizin u. Forst		
Profissionais de nível superior, dedicados à assistência técnica aos cooperados / Fachleute mit Universitätsbildung für techn. Assistenz		17
Profissionais de nível médio, dedicados à assist. técnica aos cooperados / Techniker (mittlerer Bildungsweg) für Mitgliederberatung		8
Estimativa do número de visitas realizadas no ano / Anzahl der Besucher im Jahr (geschätzt)		9.100
Projetos técnicos realizados / Durchgeführte technische Projekte		1.095
Receitas agronômicas prescritas / Ausgestellte Rezepte f. landw. Produktionsmittel		25.000
Treinamentos realizados para a equipe técnica / Fortbildung für das technische Team		22
Quadro de Funcionários / Personal		
Funcionários com nível de especialização (em %) / Angestellte mit Spezialisierung (in%)		8
Funcionários com nível superior (em %) / Angestellte mit Universitätsstudium (in %)		16
Funcionários com nível médio (em %) / Angestellte mit mittlerer Bildungsstufe (in %)		37
Funcionários no Projeto de Alfabetização (em %) / Teilnehmer am Alphabetisierungsprojekt (in %)		17
Ações na Área do Meio Ambiente / Aktionen auf dem Gebiet des Umweltschutzes		
Área total reflorestada pela cooperativa (em ha) / Aufgeforstete Fläche (in ha)		4.574
Área reflorestada no ano pela cooperativa (em ha) / Aufgeforstete Fläche im Gesch.Jahr (in ha)		2.388
Área própria destinada à preservação ambiental (em ha) / Naturschutzgebiet (in ha)		2.186

Educação / **Erziehungswesen**	
Escolas comunitárias mantidas pela cooperativa / Von der Agrária unterhaltene Schulen	1
Bolsas de estudo fornecidas pela cooperativa / Von der Agrária gewährte Stipendien	348
Produtores Beneficiados com Projetos Integrados / Anzahl der Produzenten bei integrierten Projekten	
Suinocultura / Schweinehaltung	23
Floricultura / Blumenproduktion	17

Demonstração do Valor Adicionado do Grupo Agrária / **Darstellung des Mehrwertes der Gruppe Agrária**	**(Em milhares de Reais) In 1.000 R$**	
A) Geração do Valor Adicionado / **Entstehung des Mehrwertes**	**2002**	**2003**
1. Receitas / Einnahmen	459.236	644.315
Venda de mercadorias, produtos e serviços / Verkauf von Waren, Produkten u. Dienstleistungen	454.460	641.230
Provisão p/ devedores duvidosos - reversão / (constituição) / Rückstellung f. zweifelhafte schuldner	1.310	860
Outras receitas / Andere Einnahmen	2.274	1.239
Não operacionais / Nicht betrieblich	1.192	986
2. Insumos adquiridos de terceiros (Inclui ICMS e IPI) / Produktionsmittel v. Dritten (einschl. Steuern)	367.960	535.501
Matérias-primas consumidas / Verbrauchtes Rohmaterial	82.413	174.676
Custo das mercadorias e serviços vendidos / Kosten der verkauften Waren und Dienstleistungen	260.961	325.768
Materiais, energia, serviço de terceiros e outros / Material, Dienstleistungen Dritter u. Anderes	24.586	35.057
3. Valor adicionado bruto / Brutto-Mehrwert	91.276	108.814
4. Retenções / Einbehaltungen	8.329	9.113
Depreciação, amortização e exaustão / Abschreibung, Amortisierung u. Ausschöpfung	8.329	9.113
5. Valor adicionado líquido / Netto-Mehrwert	82.947	99.701
6. Valor adicionado recebido em transferência / Mehrwert aus Transferenz	21.837	21.328
Receitas financeiras / Finanzeinnahmen	21.837	21.328
7. Valor adicionado total a distribuir / Gesamt-Mehrwert zur Verteilung	104.784	121.029
B) Distribuição do Valor Adicionado / **Verteilung des Mehrwertes**	104.784	121.029
8.1. Pessoal e encargos / Personal u. Abgaben	16.117	20.792
8.2. Impostos, taxas e contribuições / Steuern, Gebühren u. Beiträge	30.095	44.546
8.3. Juros e aluguéis / Zinsen und Mieten	44.491	10.097
8.4. Sobras / perdas do exercício / Überschüsse u. Verluste des Geschäftsjahres	14.081	45.594

06 Principais Acontecimentos
Wichtige Ereignisse



25 a 27.02	IV Seminário Técnico do Trigo promovido pela FAPA
08.03	52ª Assembléia Geral Ordinária da Cooperativa Agrária
11.03	Dia de Campo de Verão promovido pela FAPA
20.03	Visita do Corregedor do Ministério Público do Paraná, Dr. Milton de Macedo
04.04	Doação de 780 cestas básicas ao Programa Fome Zero, em cerimônia realizada em Guarapuava
09 a 11.04	Participação na Brasil Brau - Feira de Negócios do Mercado Cervejeiro em Florianópolis - SC
05.05	52 anos de fundação da Cooperativa Agrária e Inauguração da Ampliação do Moinho de Trigo Agrária
19 e 20.05	Curso sobre Cooperativismo
22.05	Visita do Secretário de Estado da Indústria e Comércio, Luis Guilherme Gomes Mussi
31.05	VIII Festa do Trabalhador
10.06	Eleição da nova diretoria da ARCA - Associação Recreativa e Cultural Agrária
19.07	Agrária recebe título de Mérito Agrícola da ACIG, pela posição de destaque que ocupa no ramo cooperativista
27.07	Reabertura do Hospital Semmelweis
08 a 17.08	Participação na XXVIII Expoguá - Exposição Feira Agropecuária e Industrial de Guarapuava
19 a 22.08	XXIII SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho
28.08	Seminário de Atualização sobre Culturas de Verão promovido pela FAPA
04.09	Dia de Campo Forrageiras de Inverno 2003 promovido pela FAPA
03 a 11.10	Festa da Cevada de Entre Rios
04.10	Peixada à moda Serrana e Baile Suábio
	Visita do Vice-Governador e Secretário de Estado da Agricultura, Orlando Pessuti
16.10	Palestra sobre Negociações Internacionais, Formação da ALCA e Comunidade Européia
23.10	Dia de Campo de Inverno promovido pela FAPA
29 a 31.10	Visita do Vice-presidente da Kraft Foods Internacional
13.11	Posse da nova diretoria da CIPA
05.12	Medalha do Mérito Cooperativo é conferido à Agrária durante o Encontro Estadual de Cooperativistas Paranaenses promovido pela OCEPAR
13 a 20.12	Viagem técnica para a Argentina promovida pela Agrária aos cooperados
15 e 16.12	Moinho de Trigo Agrária recebe certificação internacional em APPCC
15 a 18.12	Agrária foi escolhida como referência na profissionalização da gestão durante o Seminário de Tendências do Cooperativismo Contemporâneo em Recife - PE

26. - 27.02.	IV. Technisches Seminar der FAPA, Thema Weizen
08.03.	52. Ordentliche Generalversammlung der Genossenschaft Agrária
11.03.	Feldbegehung - FAPA, Sommerkulturen
20.03.	Besuch des Leiters der Staatsanwaltschaftsbehörde von Paraná, Milton Macedo
04.04.	Spende von 780 Lebensmittelkörben an das Null-Hunger-Programm, feierliche Übergabe in Guarapuava
09. - 11.04	Teilnahme an der Brasil-Brau - Geschäftsmesse des Biermarktes - in Florianópolis - SC
05.05.	52.Jahrestag der Gründung der Cooperativa Agrária und Einweihung der Erweiterung der Weizenmühle
19. - 20.5.	Kurs für Genossenschaftswesen
31.05.	VIII. Fest des Arbeiters
10.06.	Wahl der neuen Direktion der ARCA (Freizeit- und Kulturvereinigung der Agrária)
19.07.	Die Genossenschaft Agrária erhält von der ACIG eine Auszeichnung für ihre vorbildliche genossenschaftliche Arbeit und ihre Stellung innerhalb der Genossenschaften
27.07.	Wiedereröffnung des Hospital Semmelweis
08. - 17.08.	Teilnahme an der XXVIII Expoguá - Landwirtschafts- u. Industrieausstellung in Guarapuava
19. - 22.08.	XXII SIPAT - Interne Woche der Verhinderung von Arbeitsunfällen
28.08.	Seminar der FAPA über Aktualisierung bei Sommerkulturen
04.09.	Feldbegehung - Futterpflanzen im Winter 2003 - veranstaltet von der FAPA
03. - 11.10.	Gerstefest in Entre Rios
04.09.	Fischessen nach Art Serrana und Schwabenball
16.10.	Vortrag über Außenhandel, Verhandlungen der ALCA und der Europäischen Union
23.10.	Feldbegehung Winterkulturen - veranstaltet von der FAPA
29. - 31.10.	Besuch des Vizepräsidenten der Kraft Foods International
13.11.	Amtsübernahme der CIPA-Direktion
05.12.	Übergabe der Genossenschafts-Ehrenmedaille an die Agrária beim von der OCEPAR veranstalteten Treffen paranaenser Genossenschaften
13. - 20.12.	Die Agrária veranstaltet für Mitglieder eine Studienreise nach Argentinien
15. - 16.12.	Die Weizenmühle der Agrária erhält das internationale Zertifikat APPCC
15. - 18.12.	Die Agrária wurde während des Seminars "Tendenzen zeitgenössischen Genossenschaftswesens" in Recife - PE als Beispiel für Fortbildung in genossenschaftlicher Geschäftsführung gewählt



Festa da Cevada
Gerstefest

Missão, Visão e Valores 07
Aufgabe, Ziel und Wertbegriffe

Missão

"Desenvolver, produzir e comercializar produtos agroindustriais e serviços, agregando valor com tecnologia adequada e qualidade superior, visando a satisfação dos clientes, respeitando o indivíduo, os princípios do cooperativismo e o meio ambiente."

Visão

"Ser referência nacional em tecnologia de produção agroindustrial e gestão cooperativista, através do trabalho diferenciado de sua equipe, aumentando a área de atuação e participação no mercado, capitalizando a cooperativa e seus cooperados."

Valores

- Conduta **ética** na execução das atividades.
- Busca constante da **inovação** tecnológica.
- **Qualidade** diferenciada sempre.
- **Respeito** e valorização do ser humano.
- **Humildade** para reconhecer nossas limitações.
- **Comprometimento** de todos para o crescimento contínuo.
- **Responsabilidade** com a preservação da cultura, tradição e história do grupo que a mantém.
- **Trabalho em equipe** buscando soluções e fortalecendo o Cooperativismo.

Aufgabe

"Zur Zufriedenheit der Kunden, mit Respekt vor den Menschen und den Prinzipien des Genossenschaftswesens sowie der Umwelt und mit entsprechender Technologie, agro-industrielle Produkte und Dienstleistungen zur Wertsteigerung entwickeln, herstellen und vermarkten."

Ziel

"Durch differenzierte Arbeit ihres Teams und Erweiterung ihres Arbeitsgebietes sowie ihres Marktanteiles, nationales Beispiel für Technologie der agro-industriellen Produktion und der genossenschaftlichen Verwaltung zu werden und damit die Genossenschaft und ihre Mitglieder zu kapitalisieren."

Wertbegriffe

- **Ethisches** Verhalten bei der Durchführung ihrer Aktivitäten.
- Ständige Bemühung um technologische **Erneuerung**.
- Immer differenzierte **Qualität**.
- **Respekt** und Aufwertung des Menschen.
- **Bescheidenheit** in der Erkennung unserer Grenzen.
- **Verpflichtung** aller für kontinuierliches Wachstum.
- **Verantwortung** für die Erhaltung von Kultur, Tradition und Geschichte der Trägergemeinschaft.
- **Arbeit in Gruppen** bei der Suche nach Lösungen und zur Stärkung des Genossenschaftswesens.

Conselho de Administração / Verwaltungsrat

Diretoria Executiva / Ausführende Leitung

Jorge Karl - Diretor Presidente / Präsident
CPF 465.788.119-15

Paul Illich - Diretor Vice-Presidente / Vizepräsident
CPF 372.613.989-34

Raimund Georg Abt - Diretor Secretário / Schriftf. Direktor
CPF 371.215.109-87

Arnaldo Stock - Diretor Financeiro / Finanzdirektor
CPF 433.426.719-04

Membros Vogais / Verwaltungsrat

Jorge Schlafner
CPF 352.742.209-91

Ernst Michael Jungert
CPF 758.199.029-04

Norbert Geier
CPF 352.780.999-68

Antônio Hertz
CPF 338.748.919-68

Günter Gumpl
CPF 514.327.909-78

Conselho Fiscal / Aufsichtsrat

João Pfaff Pertschy
CPF 252.576.689-04

Marianne Milla Wölfl
CPF 516.498.539-04

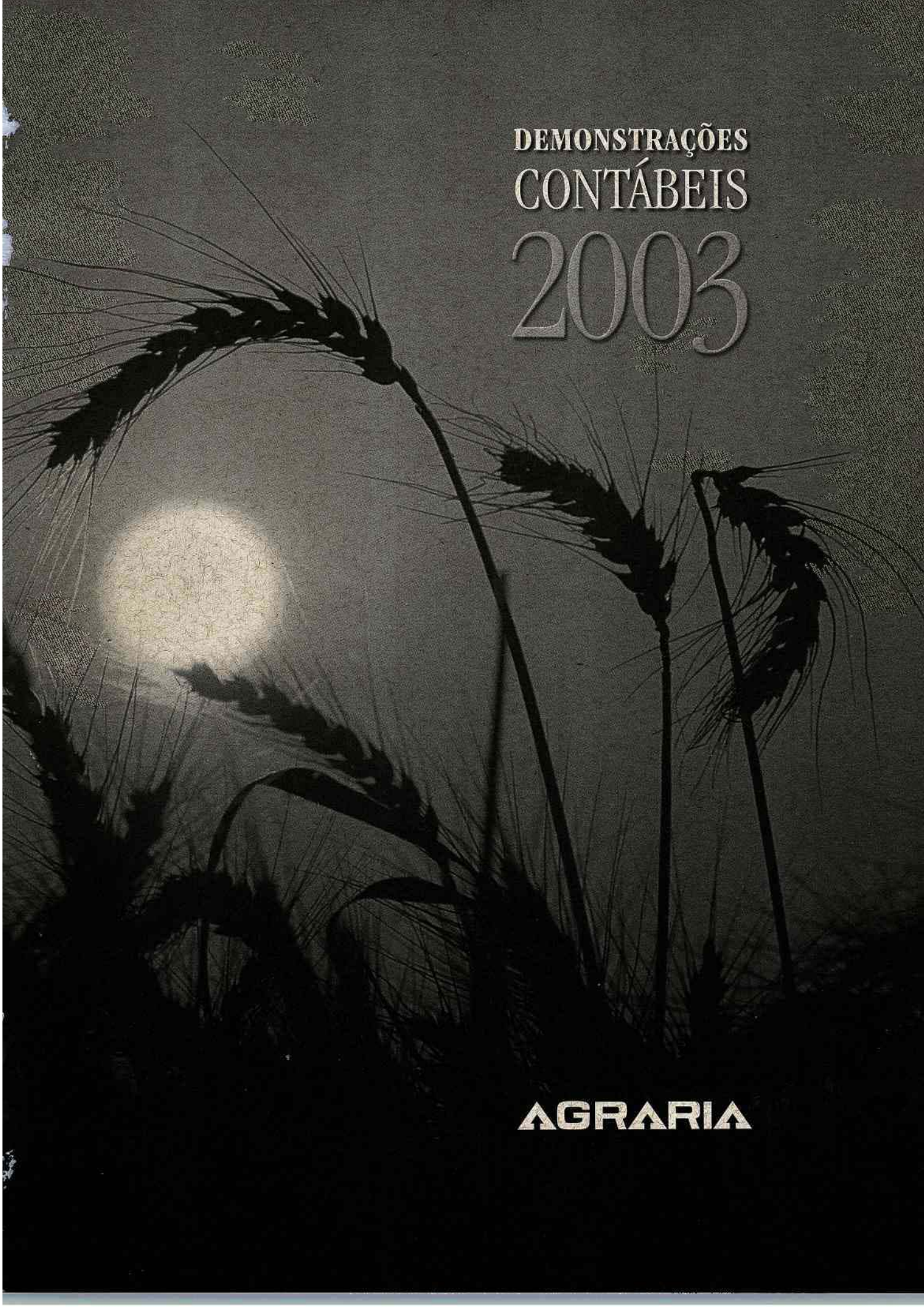
Roberto Korpasch
CPF 537.207.419-15

Suplentes / Vertreter

Johann Zuber Junior
CPF 576.174.229-20

Paulo André Schneiders
CPF 240.753.610-04

Waltraut Maria Palm Mayer
CPF 590.334.019-91


DEMONSTRAÇÕES
CONTÁBEIS
2003
AGRARIA

Balanços patrimoniais
em 31 de dezembro de 2003 e 2002
(Em milhares de reais)

	2003	2002
Ativo		
Circulante		
Disponibilidades	1.854	2.024
Aplicações financeiras	38.333	63.866
Contas a receber de clientes	39.760	19.973
Contas a receber de cooperados	37.396	18.336
Estoques	166.900	80.737
Impostos a recuperar	2.890	1.578
Adiantamentos à fornecedores	23.449	3.188
Outras contas a receber	4.645	4.132
Despesas antecipadas	386	710
	315.613	194.544
Realizável a longo prazo		
Depósitos judiciais	5.270	5.871
Impostos a recuperar	2.019	5.030
Contas a receber de cooperados	23.196	23.834
Títulos do Tesouro Nacional - PESA	11.520	10.270
Título a receber / Grupo ABC	9.621	5.368
Outras contas a receber	19	43
	51.645	50.416
Permanente		
Investimentos	4.731	1.857
Imobilizado	117.056	118.585
Diferido	1.302	1.106
	123.089	121.548
	490.347	366.508

	2003	2002
Passivo		
Circulante		
Fornecedores	21.015	2.304
Empréstimos e financiamentos	31.439	50.319
Obrigações com cooperados	146.370	63.720
Obrigações sociais e tributárias	12.555	9.576
Adiantamentos de clientes	861	703
Outras contas a pagar	9.205	8.320
	221.445	134.942
Exigível a longo prazo		
Empréstimos e financiamentos	175.447	189.574
Provisão para contingências	6.148	1.554
Obrigações tributárias	2.075	5.111
Outras contas a pagar	1.048	859
Obrigações com cooperados	334	332
	185.052	197.431
Patrimônio líquido		
Capital social	16.307	12.303
Reserva de capital	1.010	1.010
Reservas de sobras	66.277	20.573
Fundos legais e estatutários	256	249
	83.850	34.135
	490.347	366.508

Jorge Karl
Diretor Presidente
CPF: 465.788.119-15

Paul Illich
Diretor Vice-Presidente
CPF: 372.613.989-34

Arnaldo Stock
Diretor Financeiro
CPF: 433.426.719-04

Raimund Georg Abt
Diretor Secretário
CPF: 371.215.109-87

Jauri Paula Silva Junior
Gerente Adm./Financeiro
CRC/PR-034128/O-1
CPF: 531.807.209-72

Edenilson Adão da Roza
Contador
CRC/PR-044989/O-4
CPF: 722.084.229-53

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações de sobras e perdas
Exercícios findos em 31 de dezembro de 2003 e 2002
(Em milhares de reais)

	2003			2002
	Ato cooperativo	Ato não cooperativo	Total	Total
Ingresso/Receita operacional bruta				
Ingressos/Receitas com vendas de produtos agrícolas	163.252	43.921	207.173	177.126
Ingressos/Receitas com vendas de produtos industrializados	190.160	51.160	241.320	144.736
Ingressos/Receitas com vendas de bens de fornecimento	90.033	24.222	114.255	68.039
Ingressos/Receitas com vendas de suínos	16.622	4.471	21.093	14.345
Ingressos/Receitas com vendas de flores	1.458	392	1.850	1.540
	461.525	124.166	585.691	405.786
Ingressos/Receitas com prestação de serviços	21.305	5.732	27.037	20.965
Ingressos/Receitas técnicas	19.044	5.124	24.168	17.184
Ingressos/Receitas com outras atividades	825	222	1.048	239
	502.700	135.244	637.944	444.174
Deduções				
Impostos sobre as vendas	(19.848)	(11.915)	(31.763)	(20.860)
Devoluções e abatimentos	(1.658)	(446)	(2.104)	(3.044)
	(21.506)	(12.361)	(33.867)	(23.904)
Ingresso/Receita operacional líquida	481.194	122.883	604.077	420.270
Custos/Dispêndios dos produtos vendidos e serviços prestados	(411.356)	(110.845)	(522.201)	(355.926)
Resultado operacional bruto	69.838	12.038	81.876	64.344
Dispêndio/Despesas e Ingressos/Receitas operacionais				
Dispêndios/Despesas com vendas	(11.055)	(2.974)	(14.029)	(8.569)
Dispêndios/Despesas administrativas e gerais	(6.336)	(1.705)	(8.041)	(4.914)
Dispêndios/Despesas com pessoal	(9.096)	(2.447)	(11.543)	(8.871)
Dispêndios/Despesas financeiras	(7.811)	(2.101)	(9.912)	(42.258)
Ingressos/Receitas financeiras	9.613	11.230	20.843	21.387
Dispêndios/Despesas tributárias	(4.079)	(1.097)	(5.176)	(2.827)
Dispêndio/Despesas com depreciação e amortização	(1.602)	(431)	(2.033)	(1.841)
Resultado da equivalência patrimonial	-	19	19	(1.660)
Outros ingressos/receitas operacionais	344	92	436	1.170
	(30.022)	586	(29.436)	(48.383)
Resultado operacional líquido	39.816	12.624	52.440	15.961
Resultado não operacional	573	416	989	780
Resultado do exercício antes da tributação	40.389	13.040	53.429	16.741
Imposto de renda	-	(3.201)	(3.201)	(2.255)
Contribuição social	-	(1.176)	(1.176)	(558)
Sobras/Lucro antes das participações	40.389	8.663	49.052	13.928
Participação de empregados	(2.752)	(740)	(3.492)	
Sobras/Lucro do exercício	37.637	7.923	45.560	13.928

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações das mutações do patrimônio líquido
Exercícios findos em 31 de dezembro de 2003 e 2002
(Em milhares de reais)

Descrição	Capital social	Reserva de capital	Reservas de sobras	Fundos legais e estatutários	Sobras à disposição da A.G.O.	Total
Saldos em 1° de janeiro de 2002	9.344	1.010	9.716	244	-	20.314
Ajuste de exercícios anteriores	-	-	-	-	48	48
Aumento de capital com ingresso de cooperados	136	-	-	-	-	136
Integralização de capital com retenção sobre produção	2.830	-	-	-	-	2.830
Diminuição de capital com saída de cooperados	(7)	-	-	-	-	(7)
Aumento com retenção sobre fundo de expansão flores	-	-	-	5	-	5
Utilização - fundo de apoio à velhice	-	-	(217)	-	-	(217)
Utilização dos fundos de reservas por incorporação da Coopersul	-	-	(2.902)	-	-	(2.902)
Sobras do exercício	-	-	-	-	13.928	13.928
	12.303	1.010	6.597	249	13.976	34.135
Destinações estatutárias						
FATES (5%)	-	-	333	-	(333)	-
FATES - Resultado das operações com não cooperados	-	-	7.323	-	(7.323)	-
Fundo de reserva legal (10%)	-	-	665	-	(665)	-
Fundo de desenvolvimento (25%)	-	-	1.663	-	(1.663)	-
Fundo de autocapitalização (25%)	-	-	1.663	-	(1.663)	-
Fundo de apoio à velhice (6%) (S/Sobras líquidas)	-	-	140	-	(140)	-
	12.303	1.010	18.384	249	2.189	34.135
Proposta de destinação das sobras à disposição da A.G.O.						
Fundo de desenvolvimento	-	-	2.189	-	(2.189)	-
Saldos em 31 de dezembro de 2002	12.303	1.010	20.573	249	-	34.135
Ajuste de exercícios anteriores	-	-	111	-	34	145
Aumento de capital com ingresso de cooperados	118	-	-	-	-	118
Integralização de capital com retenção sobre produção	3.915	-	-	-	-	3.915
Diminuição de capital com saída de cooperados	(30)	-	-	-	-	(30)
Aumento com retenção sobre fundo de expansão flores	-	-	-	7	-	7
Resultado das operações ato com terceiros	-	-	-	-	7.904	7.904
Resultado de participações em sociedades não cooperativas	-	-	-	-	19	19
Sobras do exercício de ato cooperativo	-	-	-	-	37.637	37.637
	16.307	1.010	20.683	256	45.594	83.850
Destinações das sobras						
FATES (5%)	-	-	1.884	-	(1.884)	-
FATES - Resultado das operações com não cooperados	-	-	7.904	-	(7.904)	-
FATES - Resultado de participações em sociedades não cooperativas	-	-	19	-	(19)	-
Fundo de reserva legal (10%)	-	-	3.767	-	(3.767)	-
Fundo de desenvolvimento (25%)	-	-	9.418	-	(9.418)	-
Fundo de autocapitalização (25%)	-	-	9.418	-	(9.418)	-
Saldos em 31 de dezembro de 2003	16.307	1.010	53.092	256	13.185	83.850
Proposta de destinação das sobras à disposição da A. G. O.						
Fundo de desenvolvimento	-	-	13.135	-	(13.135)	-
Fundo de apoio a velhice	-	-	50	-	(50)	-
Saldos finais em 31 de dezembro de 2003	16.307	1.010	66.277	256	-	83.850

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações das origens e aplicações de recursos
Exercícios findos em 31 de dezembro de 2003 e 2002
(Em milhares de reais)

	2003	2002
Origens dos recursos		
Das operações		
Sobras do exercício	45.560	13.928
Itens que não afetam o capital circulante		
Depreciação, exaustão e amortização	9.062	7.766
Custo residual de ativos permanentes baixados	1.791	1.745
Resultado da equivalência patrimonial	(19)	7
Sobras do exercício ajustadas	56.394	23.446
De quotistas		
Integralização de capital com retenção de produção	3.915	2.830
Retenção para constituição de fundos	7	5
Ajustes de exercícios anteriores	145	48
Integralização de capital com ingresso de cooperados	118	136
	4.185	3.019
De terceiros		
Aumento do exigível a longo prazo	-	50.477
Redução do realizável a longo prazo por incorporação de controlada	-	17.000
	-	67.477
	60.579	93.942
Aplicações dos recursos		
Aumento do imobilizado por aquisições	8.569	15.502
Aumento no imobilizado por incorporação	-	9.886
Aumento no diferido por aquisição de novos projetos	621	309
Aumento no diferido por incorporação	-	209
Aumento no investimento por aquisições de participações	3.185	1.398
Aumento no investimento por incorporação	-	48
Realizável a longo prazo	1.229	7.991
Redução do capital social	30	7
Utilização Fundos Reservas c/incorporação da empresa Coopersul	-	2.902
Utilização do fundo de apoio à velhice	-	217
Redução do exigível a longo prazo por incorporação de controlada	-	39.597
Redução do exigível a longo prazo	12.379	-
	26.013	78.066
Aumento do capital circulante líquido	34.566	15.876
Variações no capital circulante líquido		
Capital circulante inicial	59.602	43.726
Capital circulante final	94.168	59.602
Aumento do capital circulante líquido	34.566	15.876

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Notas explicativas às demonstrações contábeis

(Em milhares de Reais)

1 - Contexto operacional

A Cooperativa tem por objetivo fomentar e proteger os interesses econômicos de seus cooperados e, assim, lhes proporcionar o bem estar social, moral e espiritual através de auxílios mútuos e no interesse da prosperidade comum.

No cumprimento das suas finalidades, e na medida dos recursos disponíveis, opera, basicamente, na venda em comum dos produtos que lhe forem entregues pelos associados, na aquisição em comum de artigos de consumo e meios de produção necessários à atividade profissional de seus cooperados e na transformação, industrialização e comercialização de produtos dos seus associados.

2 - Apresentação das demonstrações contábeis

As demonstrações contábeis foram elaboradas com base nas práticas contábeis emanadas da legislação societária brasileira, Lei 5.764/71 (Lei das Sociedades Cooperativas) e legislação complementar.

De acordo com a Norma NBC-T 10.8 (das Entidades Cooperativas), as demonstrações contábeis das cooperativas foram padronizadas em nomenclaturas e forma de apresentação. Dentre estas mudanças, a partir do exercício de 2002, a demonstração de resultado passou a ser denominada Demonstração de Sobras e Perdas e estão sendo segregados os atos praticados com cooperados e com não-cooperados.

O critério para segregação dos atos praticados é pela proporcionalidade entre as compras de matérias-primas e produtos acabados, de cooperados e não-cooperados, durante o ano.

Descrição das principais práticas contábeis

a. Apuração do resultado

O resultado das operações é apurado em conformidade com o regime contábil de competência de exercício.

A receita de venda de produtos é reconhecida no resultado quando todos os riscos e benefícios inerentes ao produto são transferidos para o comprador. A receita de serviços prestados é reconhecida no resultado em função de sua realização.

b. Estimativas contábeis

As estimativas contábeis foram baseadas em fatores objetivos e subjetivos, com base no julgamento da administração para determinação do valor adequado a ser registrado nas demonstrações contábeis. Itens significativos sujeitos a estas estimativas e premissas incluem o valor residual do ativo imobilizado, provisão para devedores duvidosos, estoques e imposto de renda diferido ativo, provisão para contingências, valorização de instrumentos derivativos, e ativos e passivos relacionados a benefícios a empregados. A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores significativamente divergentes devido a imprecisões inerentes ao processo de sua determinação. A Cooperativa revisa as estimativas e premissas pelo menos anualmente.

c. Moeda estrangeira

Os ativos e passivos monetários denominados em moedas estrangeiras foram convertidos para reais pela taxa de câmbio da data de fechamento do balanço. As diferenças decorrentes de conversão de moeda foram reconhecidas na demonstração de sobras e perdas.

d. Disponibilidades

Compreende o saldo em caixa e depósitos bancários.

e. Aplicações financeiras

Registradas ao custo, acrescidas dos rendimentos incorridos até a data do balanço, que não supera o valor de mercado.

f. Provisão para créditos duvidosos - contas a receber de clientes

Constituída em montante considerado suficiente para fazer face a eventuais perdas na realização do contas a receber, após análise detalhada dos créditos vencidos e com base na opinião dos assessores jurídicos da Cooperativa.

g. Provisão para créditos duvidosos - contas a receber de cooperados

Foi constituída uma provisão para perdas no recebimento dos valores a receber de cooperados em montantes considerados suficientes de acordo com a capacidade de pagamento de cada cooperado. Os valores a receber dos cooperados demitidos, eliminados ou excluídos estão integralmente provisionados ao final de cada exercício.

h. Estoques

Avaliados ao custo médio de aquisição ou de produção, que não excede o valor de mercado.

O custo dos estoques está baseado na metodologia do custo médio e inclui gastos incorridos na aquisição e transporte. No caso de estoques acabados e estoques em elaboração, o custo inclui os gastos gerais de fabricação baseados na capacidade normal de operação.

i. Contas a receber e a pagar aos coóperados

O valor de contas a receber e a pagar aos cooperados traduz a somatória de seus valores em aberto, não sendo compensados os ativos e passivos de cooperados por não haver relação entre os saldos credores e/ou devedores, e incorpora rendimentos e/ou encargos financeiros incorridos até a data do balanço.

j. Aplicações em Títulos do Tesouro Nacional - PESA

Demonstrado ao valor de aquisição, incluindo atualização monetária pela taxa de 12% a.a.

k. Investimentos

Os investimentos em empresa coligada estão avaliados pelo método de equivalência patrimonial, e os demais foram avaliados pelo custo corrigido, deduzido de provisão para desvalorização, quando aplicável.

l. Imobilizado

Registrado ao custo de aquisição, formação ou construção, acrescido de reavaliação espontânea. A depreciação é calculada pelo método linear a taxas mencionadas na nota explicativa n.° 9 e leva em consideração o tempo estimado de vida útil dos bens.

Os gastos são capitalizados apenas quando há um aumento nos benefícios econômicos do imobilizado. Qualquer outro tipo de gasto é reconhecido no resultado como despesa.

m. Diferido

Registrado ao custo de aquisição e formação, deduzidos da amortização, a qual é calculada pelo método linear às taxas que levam em consideração a vida útil dos ativos intangíveis.

n. Direitos e obrigações

Atualizados por encargos financeiros nos termos dos contratos vigentes, de modo que reflitam os valores incorridos até a data do balanço.

o. Empréstimos e financiamentos

Atualizados à taxa de câmbio e encargos financeiros, nos termos dos contratos vigentes, de modo que reflitam os valores incorridos até a data do balanço.

p. Provisões

Uma provisão é reconhecida no balanço quando a Cooperativa possui uma obrigação legal ou constituída como resultado de um evento passado, e é provável que um recurso econômico seja requerido para saldar a obrigação. As provisões são registradas tendo como base as melhores estimativas do risco envolvido.

q. Imposto de renda e contribuição social

O imposto de renda e contribuição social, corrente e diferido, são calculados com base nas alíquotas efetivas do imposto de renda e da contribuição social sobre o lucro tributável relativo aos atos não-cooperados do ano e consideram a compensação de prejuízos fiscais e base negativa de contribuição social, limitada a 30% do lucro real.

r. Efeitos inflacionários

As contas do ativo permanente e do patrimônio líquido foram atualizadas monetariamente até 31 de dezembro de 1995, quando pela Lei 9.249/95 a correção monetária de balanço foi revogada da legislação societária brasileira.

3 - Contas a receber de clientes

	2003	2002
Contas a receber	43.982	23.051
Provisão para créditos duvidosos	(4.222)	(3.078)
	39.760	19.973

4 - Contas a receber de cooperados

	2003	2002
Safras a liquidar (conta safras e saldos pendentes de negociação)	36.594	17.848
Cooperados excluídos, eliminados ou demitidos	28.626	29.504
Adiantamento à cooperados	8	931
Repasse especial	10.590	10.936
Securitização de dívida (curto e longo prazo)	21.116	21.340
	96.934	80.559
Menos:		
Provisão para créditos duvidosos	(7.716)	(8.885)
Provisão para créditos duvidosos de cooperados excluídos, eliminados ou demitidos	(28.626)	(29.504)
	60.592	42.170
Parcela classificada no circulante	(37.396)	(18.336)
Parcela classificada no realizável a longo prazo	23.196	23.834

Safras a liquidar

Registra a movimentação financeira do cooperado, tais como pagamentos de despesas e retiradas do cooperado em sua conta corrente, bem como o saldo remanescente da conta custeio após o resultado da comercialização de sua safra, quando o saldo do cooperado for devedor.

Repasse

Do saldo existente, R$9.582 (R$9.401 em 2002) refere-se a repasse especial cujos valores deverão ser cobrados dos cooperados de acordo com o fluxo de pagamento do passivo bancário da Cooperativa, que se encontra substancialmente renegociado, sendo as vantagens em relação a prazos e valores auferidos, repassadas aos cooperados na proporção do valor que detinham na época do repasse. Os demais repasses são oriundos da safra de inverno e verão.

Securitização de dívida

A Cooperativa mantém um programa interno de securitização de dívidas e classificação de cooperados, com o objetivo de viabilizar a produção agrícola de seus cooperados e o saneamento de suas dívidas junto à Cooperativa. Os valores a receber dos cooperados ainda não enquadrados no programa interno de securitização de dívida, foram reclassificados para o realizável a longo prazo. A Cooperativa constituiu provisão para perda no recebimento desses valores em montantes considerados suficientes de acordo com a capacidade de pagamento de cada cooperado. Os valores a receber dos cooperados demitidos, eliminados ou excluídos foram integralmente provisionados durante o exercício.

Os valores a receber, já negociados por meio da securitização de dívida, no montante de R$21.116 (R$21.340 em 2002), correspondente a 767.866 sacas de soja (919.842 em 2002), que estão registrados pelo preço de mercado projetado para a data do efetivo recebimento do produto, no valor de R$27,50/saca, que não supera o valor de mercado na data do encerramento do exercício.

5 - Estoques

	2003	2002
Produtos acabados	36.050	14.857
Produtos em elaboração	2.492	386
Matérias-primas	101.345	12.329
Produtos agrícolas	5.277	31.794
Insumos agrícolas	11.146	6.237
Outros estoques	10.590	15.134
	166.900	80.737

Em 31 de dezembro, os estoques de produtos agrícolas da Cooperativa estão assim representados:

	2003		2002	
Produto	**Quantidade física (t)**	**Total (R$)**	**Quantidade física (t)**	**Total (R$)**
Cereais				
Cevada	521	300	7.851	3.766
Trigo	4.022	1.854	46.319	26.678
Aveia	10.358	2.601	2.238	457
Outros	1.774	522	2.251	893
	16.675	5.277	58.659	31.794

Em 31 de dezembro, os demais estoques da Cooperativa estão assim representados:

Produto	2003 Total (R$)	2002 Total (R$)
Insumos (fertilizantes, defensivos e corretivos)	11.146	6.237
Maltaria (malte, cevada, produtos em elaboração e outros)	72.244	14.873
Sementes	7.017	1.632
Fábrica de ração (matéria prima, produtos em elaboração e outros)	3.789	4.389
Moinho de trigo (matéria prima, produtos em elaboração e outros)	58.309	6.005
Importações em andamento	-	10.053
Outros estoques	9.118	5.754
	161.623	48.943

6 - Títulos do Tesouro Nacional - PESA

Os valores estão assim compostos em 31 de dezembro:

	2003	2002
Valor dos títulos	7.980	7.980
Valor correspondente a juros de 12% a.a.	3.540	2.290
	11.520	10.270

A Cooperativa, em 2000, renegociou seu passivo bancário por meio do PESA - Programa Especial de Saneamentos de Ativos (dos bancos). Permanecem no passivo R$ 80.165 em 31 de dezembro de 2003 (R$79.807 até 2002) referente ao passivo bancário acima citado e, no ativo R$ 11.520 em 31 de dezembro de 2003 (R$10.270 em 2002), referente a aquisição de títulos do Governo Federal, que foram dados em garantia das dívidas junto aos bancos. Estes títulos foram registrados no Ativo Realizável a Longo Prazo e estão sendo atualizados pela taxa de 12% a.a. fixa, conforme contrato PESA (Decreto 3.859 de 04 de julho de 2001).

Estes títulos garantem a quitação, no futuro, do principal e da correção monetária do passivo bancário. Portanto, a correção monetária deste investimento e da obrigação não está sendo registrada por não representar uma receita ou um encargo para a Cooperativa. Este procedimento contábil foi adotado para que, ao final do prazo de liquidação do passivo bancário, o valor dos títulos registrados no Ativo Realizável a Longo Prazo correspondam exatamente ao passivo bancário principal. Ao final do contrato, desde que cumpridas todas as regras por parte da Cooperativa, haverá um encontro entre estas contas.

7 - Certificados da Dívida Pública Mobiliária Federal - CDP (Depósitos Judiciais)

Durante o exercício de 2001, mediante a autorização do INSS, foi levantado R$12.910 de depósitos judiciais referente a Contribuição Previdenciária Rural - CPR (antigo Funrural) com finalidade exclusiva de aquisição de Certificados da Dívida Pública Mobiliária Federal - CDP para liquidação de dívidas com INSS (Funrural) que estavam provisionadas no passivo. Foram adquiridos os CDPs por R$9.125, portanto com deságio, que quitaram dívidas de R$12.910. O saldo destes CDPs, no montante de R$4.000 foram registrados como depósitos judiciais para quitação de débitos vencidos no valor R$2.537 permanecendo, em 31 de dezembro de 2002, um saldo de R$1.463 que foi integralmente utilizado no decorrer de 2003, com autorização do INSS, para quitar débitos vincendos de contribuições previdenciárias.

8 - Investimentos

	2003	2002
Terrenos para venda	145	393
Investimento em coligada - Ireks do Brasil Ltda.	4.412	1.290
Outros investimentos	174	174
	4.731	1.857

Participação em empresa coligada:	Ireks do Brasil Ltda.
Lucro do exercício 2003	47
Participação (%)	40
Capital Integralizado	4.400
Equivalência patrimonial - 2002	(7)
Equivalência patrimonial - 2003	19
Resultado da Equivalência	12

Visando a verticalização de suas atividades, a Cooperativa, uniu-se em maio de 2002 à IREKS GmbH (fabricante mundial de misturas para panificação e confeitaria - misturas, melhoradores e creme para recheios) para formar a Ireks do Brasil Ltda. A Cooperativa detém 40% do capital investido, na construção do complexo industrial próprio, iniciada no último trimestre de 2003.

A empresa tem por objeto a produção, o comércio, inclusive importação e exportação, de produtos alimentícios, especialmente os destinados para a indústria de panificação e confeitaria, bem como de suas matérias-primas e subprodutos, assim como a representação comercial de empresas, a intermediação de negócios, e a prestação de serviços de assistência técnica e consultoria, relativos a panificação, confeitaria e atividades semelhantes.

9 - Imobilizado

	Taxa de depreciação (a.a. %)	2003	2002
Edificações	4	91.789	93.081
Máquinas e equipamentos	10	52.762	49.757
Ferramentas	10	293	274
Instalações e benfeitorias	10	9.559	6.398
Tratores, máquinas e implementos agrícolas	20	1.903	1.806
Móveis e utensílios	10	2.978	2.918
Veículos	20	1.734	1.605
Equipamentos de computação	20	2.899	2.845
Biblioteca	10	27	27
Equipamentos de telefonia	10	8	2
		163.952	158.713

	2003	2002
Depreciação acumulada	(88.825)	(82.124)
Terrenos	27.139	26.036
Direito uso de linhas telefônicas	34	34
Florestamento e reflorestamento próprio	6.933	6.709
Obras em andamento	7.777	9.189
Marcas e patentes	46	28
	117.056	118.585

Os principais acréscimos, nas contas de máquinas e equipamentos, instalações e benfeitorias e depreciação, foram ocasionados pela melhoria operacional nas unidades industriais e pela ampliação do Moinho de Trigo.

10 - Diferido

	Taxa de amortização (a.a. %)	2003	2002
Gastos pré-operacionais	20	137	103
Gastos com implantação de sistemas e métodos	20	2.144	1.588
Gastos com melhorias de produtos	20	421	421
Projeto de informática-EMS-5	20	894	863
Projeto industrialização da incorporada	20	720	720
Outros	20	158	158
		4.474	3.853
Amortização acumulada		(3.172)	(2.747)
		1.302	1.106

11 - Obrigações com cooperados

	2003	2002
Safras a liquidar	121.374	60.373
Provisão para compra de estoques	24.996	3.347
	146.370	63.720

Safras a liquidar

Registra a movimentação financeira, pagamentos de despesas e depósitos do cooperado na sua conta corrente, bem como o saldo remanescente da conta custeio após o término da colheita quando esta tiver sobras.

Provisões para compra

A provisão para compra de produtos de cooperados é originada pelo consumo ou a venda física de um determinado produto pertencente ao cooperado e depositado na Cooperativa. A provisão é constituída pelo valor de mercado do produto consumido no encerramento do exercício.

12 - Empréstimos e financiamentos

Os valores estão assim compostos em 31 de dezembro, por modalidade de operação:

	2003		2002	
	Curto prazo	Longo prazo	Curto prazo	Longo prazo
Empréstimo do Governo Federal - EGF	-	-	6.806	-
Aquisição de insumos	10.321	-	7.864	-
Capital de giro	1.924	5.269	1.317	4.966
Adiantamento de contrato de câmbio - ACC	-	-	17.196	-
Exportação	4.038	20.188	4.533	27.201
Crédito rural	1.094	-	3.017	-
PESA	3.189	76.976	2.831	76.976
Securitização	1.986	10.003	2.049	11.844
RECOOP	8.887	63.011	4.706	68.587
	31.439	175.447	50.319	189.574

Os principais financiamentos foram contratados às taxas praticadas para a respectiva modalidade, conforme segue:

Empréstimo do Governo Federal - EGF	Juros de 8,75% a.a.
Aquisição de insumos	Juros de 8,75% a.a.
Capital de giro	Variação do Euro mais juros de 10,22% a.a. ou juros de 9,25% a.a.
Pré-pagamento de exportação	Variação do Dólar (USD) mais 12% a.a.
Securitização	Variação do preço do milho mais juros de 3% a.a.
Crédito rural	Juros de 8,75% a 12% a.a. ou Variação do Euro mais juros de 10,2% a.a.
PESA	Variação do IGP-M mais juros de 8 a 9,952% a.a. (*)
RECOOP	Variação do IGP-DI mais juros de 4% a.a. (*)

(*) A Lei 10.437 de 25 de abril de 2002, alterou a forma de valorização das operações de PESA e RECOOP.

Para operações PESA, foi fixado o teto de 9,5% a.a. para a capitalização do valor do principal. Os juros foram alterados para 3%, 4% e 5% a.a., respectivamente, para as taxas contratadas de 8%, 9% e 10% a.a., a partir de 31 de outubro de 2002.

Para operação RECOOP, esta Lei altera o critério de valorização do principal de taxa de IGP-DI mais juros de 4% a.a. para juros simples de 9,75% a.a. Contudo, a Resolução 3.031 do Banco Central do Brasil, emitida em 29 de outubro de 2002, atrela a alteração desta taxa à assinatura de aditivo ao instrumento de crédito formalizado até 31 de março de 2003.

Os vencimentos de longo prazo, correspondentes ao saldo em 31 de dezembro de 2003, são em:

2005	13.300
2006	11.294
2007	10.796
2008	10.796
2009	10.796
2010	5.931
Após 2010	112.534
Total	175.447

Garantias: penhor mercantil de estoques, penhor de bens adquiridos, hipotecas de imóveis, caução de CDBs e notas promissórias rurais emitidas pelos cooperados.

13 - Provisão para contingências

A Cooperativa efetua periodicamente uma avaliação de seus riscos contingenciais, inclusive revisões de processos judiciais com base em fundamentos jurídicos, econômicos, tributários e contábeis. A avaliação desses riscos objetiva classificá-los segundo as chances de ocorrência de sua exigibilidade entre as alternativas de prováveis, possíveis ou remotos, levando em consideração, conforme o caso, as análises de seus assessores jurídicos.

As contingências cujos riscos são classificados como prováveis são provisionadas. As classificadas como possíveis ou remotas estão evidenciadas nesta nota. Em algumas situações, por exigência legal ou por uma opção de cautela por parte da Cooperativa, são efetuados depósitos judiciais para garantir a continuidade dos processos em discussão. Esses processos judiciais encontram-se em discussão em várias instâncias, desde administrativas e até em tribunais inferiores e superiores.

Trabalhistas

As provisões trabalhistas compreendem uma estimativa da administração, suportada por opinião de seus assessores jurídicos, das perdas prováveis relativas a processos movidos por ex-empregados da Cooperativa.

Tributárias

As provisões para contingências de natureza tributária referem-se, principalmente, a questões ligadas à cobrança de tributos decorrentes de divergências quanto à interpretação da legislação por parte dos assessores legais da Cooperativa e do fisco. Essas divergências, se interpretadas em favor da Cooperativa, poderão representar ganhos no futuro. Os tributos de homologação futura pelo fisco sujeitam-se à extinção completa da obrigação fiscal ao transcurso do prazo prescricional.

Cíveis

As provisões cíveis compreendem uma estimativa da administração, suportada por opinião de seus assessores jurídicos, das perdas prováveis relativas a processos movidos por terceiros contra a Cooperativa.

Classificação por grau de risco

Contingências de risco provável

As contingências classificadas como risco de perda provável, para as quais estão registradas provisões no passivo, apresentam os seguintes saldos:

Natureza	2003	2002
Trabalhista	844	452
Tributária	6.388	3.311
Cível	312	312
Total	7.544	4.075
Circulante	(1.396)	(2.521)
Longo prazo	6.148	1.554

Contingências de risco possível

A composição das contingências cujo grau de risco foi considerado possível e, portanto, não estão registradas contabilmente, é a seguinte:

Natureza	2003	2002
Trabalhista	496	367
Tributária	117	102
Cível	495	1.071
Total	1.108	1.540

Contingências de risco remoto

Além das demandas citadas ainda existem contingências consideradas remotas no valor de R$ 5.797 (R$ 4.926 em 2002).

Durante o exercício de 2003 a Cooperativa complementou a provisão para contingências referente à diferença na apuração de PIS/COFINS entre a MP 1.858/99 e a Lei 9.718/98, constituindo no passivo circulante um montante de R$ 4.090 atualizado monetariamente até a data do balanço, valor esse que se encontra depositado judicialmente.

Em 2002 a Cooperativa constituiu uma provisão referente a Notificação Fiscal de Lançamento de Débito (INSS) relativa aos levantamentos efetuados de Contribuição Previdenciária Rural, referente aos exercícios de 1992 a 1994, no montante de R$ 1.687, que corresponde a 30% do valor total das notificações. Através de recurso administrativo, com apresentação de documentos, a Cooperativa comprovou que a maior parte dos débitos lançados eram improcedentes. Do saldo final das notificações (R$ 1.100), R$ 536 foi incluído no PAES (nota explicativa nº 18), e R$ 562 permanecem provisionados, com depósito de 30% (R$ 169), para recurso junto ao CRPS - Conselho de Recursos da Previdência Social.

14 - Capital social

O capital social integralizado, no total de R$16.307 (R$12.303 em 2002), representa a somatória de quotas-partes de 494 cooperados (484 em 2002). O capital foi corrigido monetariamente até 31 de dezembro de 1995 e sua correção monetária foi incorporada à Reserva de Equalização, nos termos do estatuto social.

15 - Reservas de sobras e fundos legais e estatutários

As reservas de sobras em 31 de dezembro estão compostas como segue:

	2003	2002
Fundo de reserva	4.887	1.010
Fundo de assistência técnica, educacional e social - FATES	21.512	11.705
Fundo de apoio à velhice	-	(50)
Fundo de desenvolvimento	26.951	4.398
Fundo de autocapitalização	12.927	3.510
Fundo de expansão sobre vendas de suínos	230	230
Fundo de expansão sobre vendas de flores	26	19
	66.533	20.822

Fundo de reserva

Calculado à taxa de 10% sobre a sobra líquida do exercício e destina-se a reparar eventuais perdas e atender ao desenvolvimento das atividades da Cooperativa.

Fundo de assistência técnica, educacional e social - FATES

Calculado à taxa de 5% sobre a sobra líquida do exercício e destina-se à prestação de assistência aos associados, seus familiares e aos empregados da Cooperativa.

Agregam também a este fundo, os resultados de operações com não-associados e os eventuais resultados positivos decorrentes de participação em sociedades não cooperativas.

Fundo de desenvolvimento

Calculado à taxa de 25% sobre a sobra líquida do exercício e destina-se à ampliação de setores operacionais existentes, ou à criação de novos, podendo ser aplicado em despesas ou inversões.

Fundo de autocapitalização

Calculado à taxa de 25% sobre a sobra líquida do exercício e destina-se a fortalecer o capital de giro, gerar recursos para futuros investimentos, bem como amortizar inversões já realizadas pela Cooperativa.

16 - Produtos agrícolas de cooperados em depósito

Na data do encerramento do exercício, a Cooperativa mantinha em depósito, em seus armazéns, produtos agrícolas de propriedade de cooperados. Estes estoques não pertencem a Cooperativa, razão pelo qual não integram seus saldos de estoques para efeitos contábeis. Apenas para informação, demonstramos a composição desses estoques em 31 de dezembro, com base no preço mínimo de pauta como segue:

	2003		2002	
Produto	**Quant. (em t)**	**Total (R$)**	**Quant. (em t)**	**Total (R$)**
Soja	12.105	2.054	117	19
Trigo	907	278	39.302	6.013
Cevada	106	18	15.712	2.404
Aveia	1.011	204	12.548	1.379
Milho	36.694	5.811	2.201	260
Reserva para sementes	645	154	11.025	1.638
Outros cereais	41	10	358	37
Totais	51.509	8.529	81.263	11.750

17 - Programa de Recuperação Fiscal - REFIS (Federal)

O Programa de Recuperação Fiscal - REFIS, instituído pela Lei nº 9.964, de 10 de abril de 2000, destina-se a promover a regularização de créditos da União, decorrentes de débitos de pessoas jurídicas, relativos a tributos e contribuições, administrados pela Secretaria da Receita Federal - SRF e pelo Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, constituídos ou não, inscritos ou não em dívida ativa, ajuizados ou a ajuizar, com exigibilidade suspensa ou não, inclusive os decorrentes de falta de recolhimento de valores retidos.

A Cooperativa aderiu ao programa na modalidade de parcelamento alternativo, compensou os juros e multa no LALUR e recebeu a confirmação dos débitos consolidados em setembro de 2001. Na confrontação dos dados foram verificadas algumas divergências, encaminhadas a Secretaria da Receita Federal - SRF por meio de processo administrativo, aguardando deferimento.

Os valores classificados na rubrica obrigações sociais e tributárias estão assim compostos:

	2003	2002
Saldo em 1º de janeiro	1.848	2.411
Juros incorridos no exercício	247	181
Débitos da incorporada	-	267
Amortizações no exercício	(1.168)	(1.011)
Saldo em 31 de dezembro	927	1.848

18 - PAES

O Parcelamento Especial - PAES, instituído pela Lei nº 10.684, de 30 de maio de 2003, destina-se a promover a regularização de créditos da União, decorrentes de débitos de pessoas jurídicas, relativos a tributos e contribuições, administrados pela Secretaria da Receita Federal - SRF, Procuradoria Geral da Fazenda Nacional e pelo Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, constituídos ou não, inscritos ou não como Dívida Ativa, mesmo em fase de execução fiscal já ajuizada, ou que tenham sido objeto de parcelamento anterior, não integralmente quitado, ainda que cancelado por falta de pagamento.

A Cooperativa aderiu ao parcelamento em 31 de julho de 2003, incluindo parte dos débitos relativos a NFLD's do INSS (nota explicativa nº 13) divididos em 120 parcelas.

Os valores classificados na rubrica obrigações sociais e tributárias estão assim compostos em 31 de dezembro de 2003:

Valor parcelado	536
Amortizações no exercício menos juros incorridos	(28)
Saldo em 31 de dezembro de 2003	508

19 - Cobertura de seguros

Em 31 de dezembro de 2003, a Cooperativa possuía cobertura de seguros contra incêndio e riscos diversos para os bens do ativo imobilizado no montante de aproximadamente R$ 55.448. A Cooperativa auto-segura parte substancial de seus ativos.

20 - Instrumentos financeiros

Os valores contábeis, como por exemplo: aplicações financeiras, empréstimos e financiamentos, etc., referentes aos instrumentos financeiros constantes no balanço patrimonial, quando comparados com os valores que poderiam ser obtidos na sua negociação em um mercado ativo ou, na ausência destes, com o valor presente líquido ajustado com base na taxa vigente de juros no mercado, se aproximam, substancialmente, de seus correspondentes valores de mercado. Durante este exercício a Cooperativa não realizou operações com derivativos.

21 - Avais e fianças

A Cooperativa presta avais para os cooperados no montante de R$ 13.053 (R$ 21.914 em 2002) quando da contração de financiamentos para o custeio da produção. Este aval é prestado porque o recurso obtido pelo cooperado junto aos bancos é destinado para cobrir o seu saldo devedor da conta custeio na Cooperativa, cuja origem é a aquisição de insumos para a produção agropecuária. Além da fiança e outras garantias exigidas do cooperado, este fica comprometido a entregar a sua produção na Cooperativa para comercialização.

Parecer dos auditores independentes

Aos
Quotistas e Administradores da
Cooperativa Agrária Mista Entre Rios Ltda.
Guarapuava - PR

1. Examinamos os balanços patrimoniais da Cooperativa Agrária Mista Entre Rios Ltda. levantados em 31 de dezembro de 2003 e 2002, e as respectivas demonstrações de sobras e perdas, das mutações do patrimônio líquido e das origens e aplicações de recursos, correspondentes aos exercícios findos naquelas datas, elaborados sob a responsabilidade de sua administração. Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações contábeis.

2. Nossos exames foram conduzidos de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil e compreenderam: (a) o planejamento dos trabalhos, considerando a relevância dos saldos, o volume de transações e os sistemas contábil e de controles internos da Cooperativa; (b) a constatação, com base em testes, das evidências e dos registros que suportam os valores e as informações contábeis divulgadas; e (c) a avaliação das práticas e das estimativas contábeis mais representativas adotadas pela administração da Cooperativa, bem como da apresentação das demonstrações contábeis tomadas em conjunto.

3. Em nossa opinião, as demonstrações contábeis acima referidas representam, adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Cooperativa Agrária Mista Entre Rios Ltda. em 31 de dezembro de 2003 e 2002, os resultados de suas operações, as mutações do seu patrimônio líquido e as origens e aplicações de seus recursos, correspondentes aos exercícios findos naquelas datas, de acordo com práticas contábeis adotadas no Brasil.

30 de janeiro de 2004

KPMG Auditores Independentes
CRC-SP-14.428/"S"/PR

Pedro Jaime Cervatti
Contador CRC-SP 129.565/O-7 T-PR

Parecer do conselho fiscal

1. Na condição de membros do Conselho Fiscal da Cooperativa Agrária Mista Entre Rios Ltda., em cumprimento às atribuições legais e estatutárias, examinamos o balanço patrimonial, a demonstração de sobras e perdas, a demonstração de mutações do patrimônio líquido e a demonstração de origens e aplicações de recursos, relativos ao exercício findo em 31 de dezembro de 2003, acompanhadas das notas explicativas às demonstrações contábeis. Com o devido assessoramento da KPMG – Auditores Independentes, procedemos a análise sistemática das operações, através da verificação dos documentos, inspeções físicas, com visitas aos entrepostos e demais áreas de atividades operacionais e administrativas da Cooperativa.

2. Verificamos as diversas operações sociais e a situação geral do patrimônio sob os aspectos financeiros, fiscais e contábeis, bem como através de trabalhos de acompanhamento realizados pelas auditorias interna e externa. Baseados nas avaliações periodicamente realizadas e em reuniões com os Auditores Independentes, Superintendente, Gerentes e Assessores da Cooperativa, além das informações recebidas da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração no decorrer do exercício social, tivemos condições de acompanhar as operações realizadas, sob os aspectos de maior relevância.

3. Face ao acima exposto, baseados nos exames efetuados, nas informações gerenciais prestadas, nas Notas Explicativas da Diretoria Executiva, e ainda, no Parecer da Auditoria Externa – KPMG Auditores Independentes, somos de parecer que as Demonstrações Contábeis expressam a situação patrimonial e financeira da Cooperativa em 31 de dezembro de 2003, pelo que recomendamos aos Senhores Associados a aprovação das contas apresentadas.

Entre Rios, Guarapuava (PR), 30 de janeiro de 2004.

João Pfaff Pertschy
CPF 252.576.689-04

Marianne Milla Wölfl
CPF 516.498.539-04

Roberto Korpasch
CPF 537.207.419-15

Johann Zuber Junior
CPF 576.174.229-20

Paulo André Schneiders
CPF 240.753.610-04

Waltraut Maria Palm Mayer
CPF 590.334.019-91

BIBLIOGRAFIA

FILHO, José Caixeta; **MARTINS,** Ricardo Silveira. (Organizadores). **Gestão Logística do Transporte de Cargas**. Editora Atlas. 2001 São Paulo – SP.

FILHO, José Vicente Caixeta; **GAMEIRO,** Augusto Hauber. (Organizadores). **Transporte e Logística em Sistemas Agroindustriais.** Editora Atlas. 2001. São Paulo –SP

VALENTE, Amir Mattar; **PASSAGLIA**, Eunice.; **NOVAES,** Antônio Galvão. **Gestão de Frotas.** Editora Pioneira, 2001 – São Paulo – SP.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de Informações Gerenciais.** Editora Atlas 1998 São Paulo – SP.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas.** Editora Atlas. 2001. São Paulo – SP.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.** Editora Bookman. 4ª edição. São Paulo - SP