



ANA PAULA RIBEIRO

PLANO DE NEGÓCIOS: A IMPLANTAÇÃO NA CRESOL SÃO JORGE
D'OESTE DE UM NÚCLEO DE INFORMAÇÃO, TREINAMENTO E
SUPORTE AOS COLABORADORES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Empresarial: Cooperativas de Crédito, de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, da FGV/IDE como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista.

Orientador: Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

São Jorge D'Oeste - Paraná
2019

O trabalho de conclusão de curso

PLANO DE NEGÓCIOS: A IMPLANTAÇÃO NA CRESOL SÃO JORGE
D`OESTE DE UM NÚCLEO DE INFORMAÇÃO, TREINAMENTO E
SUPORTE AOS COLABORADORES

Elaborado por Ana Paula Ribeiro e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do MBA em Gestão Empresarial: Cooperativas de Crédito Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Corporativo.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

Myrian Layr Monteiro Pereira Lund

SUMÁRIO

I INTRODUÇÃO	5
II ANÁLISES	8
2.1 ANÁLISE DO PÚBLICO ALVO	8
2.2 ANÁLISE DOS CONCORRENTES	11
2.3 PESQUISA COM OS COOPERADOS	12
2.3.1 Identificação da Empresa	12
2.3.2 Identificação dos Cooperados	12
2.3.3 Coleta de Dados	12
2.3.4 Demonstrações dos Resultados da Pesquisa	13
III PLANOS	21
3.1 PLANO OPERACIONAL.....	21
3.2 PLANO DE MARKETING.....	24
3.3 PLANO FINANCEIRO.....	24
CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS	28

SUMÁRIO EXECUTIVO

A proposta deste Plano de Negócios é a implantação de um núcleo de informação, treinamento e suporte aos colaboradores, com foco no atendimento ao cooperado voltado para o seu planejamento financeiro, pessoal e familiar, com ênfase em escutar os cooperados, seguindo da motivação de dar continuidade a missão que está em fornecer soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade. A motivação vem em criar algo que faça com que as cooperativas não se transformem em banco, com o objetivo de que a relação base com os cooperados seja a confiança. Assim se terá sócios satisfeitos com a Cooperativa e um aumento relativo no volume de negócios. Ao entrevistar dez dos maiores devedores da Cresol São Jorge, nove destes demonstraram a vontade em ter um planejador financeiro em seus atendimentos, visto que os mesmos não possuem consciência ou até mesmo conhecimento real de suas finanças. Com a contratação de um colaborador especializado em finanças e em gestão, o mesmo realizará os treinamentos com os demais colaboradores de maneira que todos possuam o conhecimento e ferramentas para atender o cooperado com foco na escuta de suas necessidades e visando a satisfação das mesmas, de maneira que isso agregue crescimento sustentável aos negócios da instituição e na fidelização dos cooperados. Numa cooperativa de crédito, os cooperados são donos e clientes ao mesmo tempo; a cooperativa de crédito não visa lucro. Nesse sentido, o objetivo maior é atender os cooperados nas suas necessidades financeiras. Para que este atendimento seja efetivo, acredita-se que ajudá-lo a se planejar para o curto, médio e longo prazo é essencial em função principalmente da maior longevidade, das baixas taxas de juros e das mudanças na previdência social. Entender os sonhos e objetivos do cooperado é essencial para um atendimento mais efetivo, para a venda correta dos produtos e até incentivar o cooperado a pensar em produtos e serviços sobre os quais ele desconhecia a importância, como reserva de emergência, reserva para a aposentadoria, proteção por meio de seguros, não só quando morre, mas enquanto vivo também.

I INTRODUÇÃO

Esta proposta de um Plano de Negócios para a implantação do núcleo de informação, treinamento e suporte aos colaboradores, com foco no atendimento ao cooperado voltado para o seu planejamento financeiro, pessoal e familiar, com ênfase em escutar os cooperados, seguindo a missão da Cresol, tem como assunto um dos princípios que regulam o cooperativismo, o Quinto princípio: Educação, Formação e Informação.

Compreendendo a educação como o fator mais importante na formação do cidadão, destaca-se de Oliveira (2013, p.239), que a educação “Pode ser vista como um instrumento de luta pelos direitos do cidadão, contribuindo para a formação de um sujeito crítico e consciente, um ser humano apto ao questionamento e à tomada de decisões”, e o aprendizado poderá auxiliar o indivíduo nesta formação, na construção do conhecimento e da convivência humana e social, política e cultural.

De fato, a educação cooperativa vem por meio de suas práticas buscando promover mais acesso à educação e a formação da sociedade, proporcionando uma maior consciência do mercado financeiro, assim como a inclusão financeira da população, de modo a possibilitar melhor uso e conhecimento das atividades, procedimentos e investimentos que podem ser operados no sistema cooperativista.

Como exemplo, a cooperativa Cresol desenvolve programas de assistência técnica a produtores de leite, de educação cooperativa e financeira às crianças do Ensino Fundamental, além de cursos e treinamentos realizados por especialistas nas comunidades da cidade sobre assuntos diversos, como melhoria das pastagens, aumento da produção de leite, entendimento sobre o mercado de grãos entre outros.

Apresentando a cooperativa de crédito, este sistema teve seus primeiros registros na Inglaterra, onde um grupo de tecelões fundou uma sistema de cooperativa de consumo. Em 21 de dezembro de 1844 no bairro de Rochdale, em Manchester (Inglaterra), 27 tecelões e uma tecelã fundaram a ‘Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale’ com o resultado na economia mensal de uma libra de cada participante durante um ano (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017 – grifou-se).

O Sistema Cresol de Cooperativa de Crédito Rural Solidário nasceu na metade da década de 1990, com origem nos movimentos sociais (Sindicatos dos Trabalhadores Rurais, Organizações Não-Governamentais e Igreja).

Criada por agricultores familiares com o objetivo de beneficiar os pequenos agricultores que estavam excluídos do sistema de Crédito Rural Oficial, vem trazendo junto

ao seu quadro social ações que lhes proporcione entender e viver mais no seu cotidiano essa vertente do cooperantíssimo.

No ano de 1995 surgiu o Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (CRESOL), cuja missão consistiu em promover a inclusão social da agricultura familiar por meio do acesso ao crédito, da poupança e da apropriação do conhecimento, estando presente também o princípio da formação, seja para seus colaboradores, conselheiros ou cooperados.

As cinco primeiras cooperativas do Sistema Cresol foram nos municípios de Dois Vizinhos, Marmeleiro, Capanema, Laranjeiras do Sul e Pinhão, todas elas no estado do Paraná (PR), criadas com o objetivo de facilitar o crédito rural, além de administrar os recursos de poupança dos agricultores, e, também, prestar outros serviços financeiros.

O sistema cooperativo Cresol é dividido em três níveis: confederação, cooperativas centrais e cooperativas singulares e suas agências.

A Cresol Confederação tem sede em Florianópolis, Santa Catarina (SC), e está presente em 17 estados, com mais de 530 agências singulares e possui mais de 500 mil cooperados, como ilustrado no mapa a seguir (Figura 1).

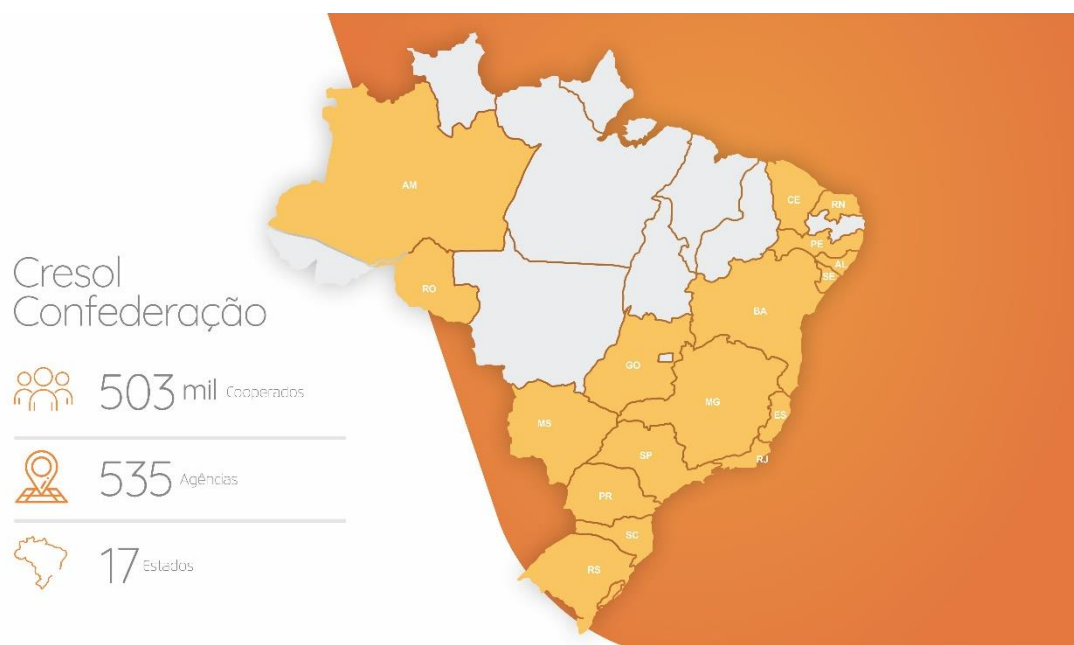


Figura 1. Mapa da Cresol Confederação
Fonte: Cresol (2019).

Atualmente, a Cresol Confederação representa as Centrais de Crédito: Cresol Baser, sediada em Francisco Beltrão (PR); Cresol Central SC/RS, sediada em Chapecó (SC); Cresol Sicooper, sediada em Passo Fundo, Rio Grande do Sul (RS); e ASCOOB, sediada em Serrinha,

Bahia (BA). Sua sede e área técnica estão localizadas em Florianópolis (SC), contando também com um escritório em Brasília, Distrito Federal (DF).

A Cooperativa Central Cresol Baser possui mais de 190 mil cooperados, presente em dez Estados com cerca de 240 agências, assim como mostra mapa a seguir (Figura 2):

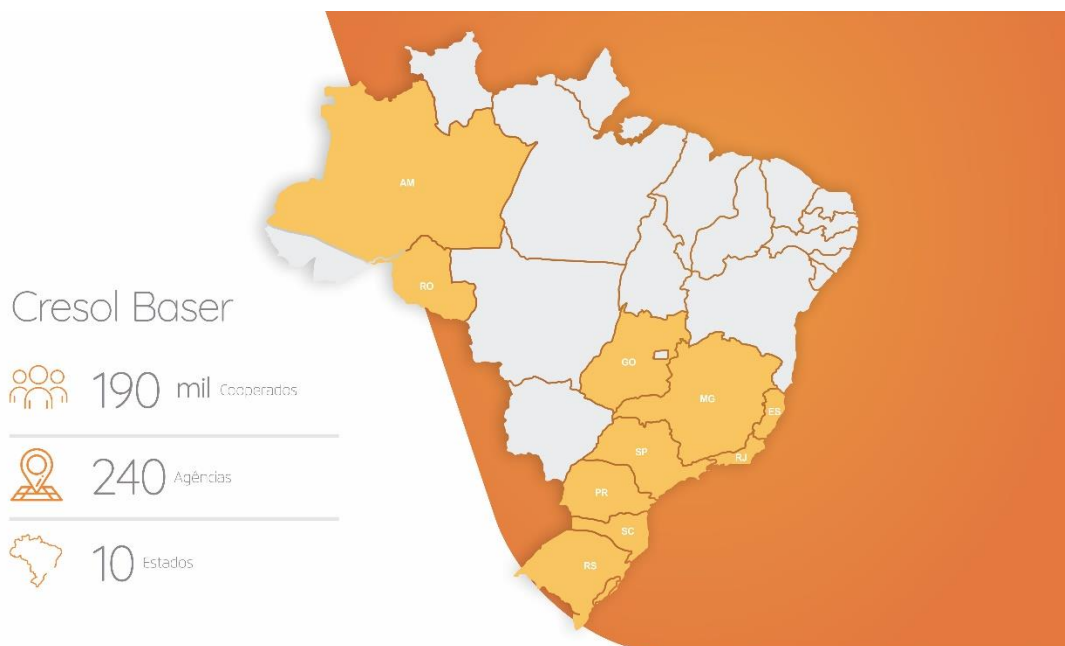


Figura 2. Cooperados da Cooperativa Central Cresol Baser
Fonte: Cresol (2019).

A Cooperativa Cresol de São Jorge, que é o foco do projeto deste Plano de Negócios, é afiliada à Central Cresol Baser e, para a sua análise, serão considerados dois momentos: antes e após a incorporação à Cooperativa Chopinzinho e São João. Os dados para a análise constam no Quadro 1.

Quadro 1. Dados da Cooperativa Cresol de São Jorge antes e após a incorporação à Cooperativa Chopinzinho e São João

Itens	31/12/2017 (antes da incorporação)	31/12/2018 (após a incorporação)
Número de cooperados	1600	4.942
Patrimônio Líquido	8.025	28.397
Resultado	1,4	4,77
Número de agências	2	6

Fonte: Produzido pelo autor (2019).

O projeto deste Plano de Negócios pretende fazer um piloto na agência de São Jorge D'Oeste, para, após, ser estendido à toda a Cooperativa.

II ANÁLISES

Neste capítulo o objetivo é analisar o público alvo da Cresol, que são os agricultores de pequeno, médio e grande porte, seguido das pessoas físicas e por fim as jurídicas.

2.1 ANÁLISE DO PÚBLICO ALVO

O município de São Jorge D'Oeste, PR, segundo consta no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), possui uma população de 9.074 pessoas; localizado na mesorregião do Sudoeste Paranaense, faz parte da Região de Salto Caxias, conforme pode ser visualizado na Figura 3.

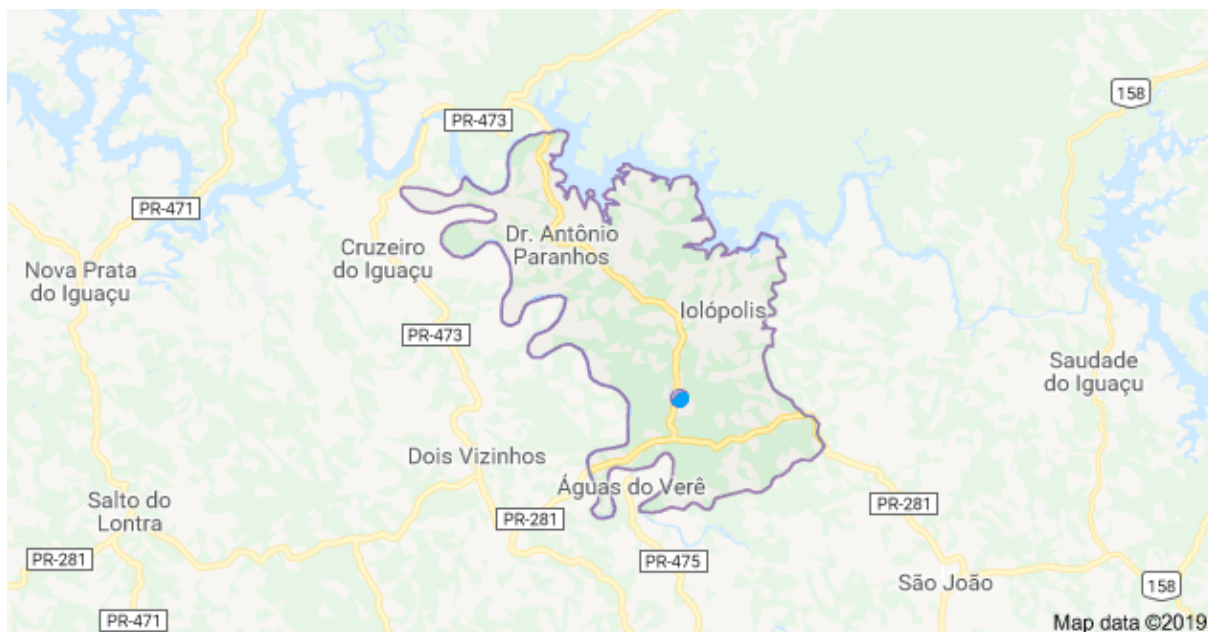


Figura 3. Localização do município de São Jorge D'Oeste, Paraná

Fonte: Map data (2019).

Segundo o IBGE em 2017, o salário médio mensal da população do município de São Jorge D'Oeste era de 1.9 salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 24.5%. Os dados são mostrados no Quadro 2.

Quadro 2. População do município de São Jorge D'Oeste

População estimada [2018]	9.074 pessoas
População no último censo [2010]	9.085 pessoas
Densidade demográfica [2010]	23,94 hab./km ²

Fonte: IBGE (2018).

Nota: Dados divulgados pela fonte, em 29 de agosto de 2018.

A população está segmentada, segundo os últimos dados do IBGE, da seguinte forma:

Quadro 3. População censitária segundo tipo de domicílio e sexo – 2010.

TIPO DE DOMICÍLIO	MASCULINA	FEMININA	TOTAL
Urbano	2.507	2.707	5.214
Rural	2.039	1.832	3.871
TOTAL	4.546	4.539	9.085

Fonte: IBGE (2010).

O município possui atividades agrícolas e pecuárias além das agroindústrias, e comércios, segundo o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES, 2019).

Quadro 4. Estabelecimentos agropecuários e área segundo a condição do produtor – 2017

CONDIÇÃO DO PRODUTOR	ESTABELECIMENTOS	ÁREA (ha)
Proprietário	952	26.642
Assentado sem titulação definitiva	-	-
Arrendatário	91	2.343
Parceiro	19	52
Comodato	43	461
Ocupante	1	x
Produtor sem área	-	
TOTAL	1.024	29.497

Fonte: IparDES (2019, p.6).

Nota: A soma das parcelas da área, não corresponde ao total porque os dados das unidades territoriais com menos de três informantes, estão desidentificados com o caráter 'x'. Resultados apresentados são preliminares, estando sujeitos a alterações posteriores. Posição dos dados, no site da fonte, 29 de agosto de 2018.

Quanto à produção, são apresentados os dados dos principais produtos cultivados no município de São Jorge D'Oeste, a denominada cultura temporária (Quadro 5).

Quadro 5. Área colhida, produção, rendimento médio e valor da produção agrícola pelo tipo de cultura temporária – 2017

CULTURA TEMPORÁRIA	ÁREA COLHIDA (ha)	PRODUÇÃO (t)	RENDIMENTO MÉDIO (kg/ha)	VALOR (R\$1.000,00)
Alho	1	4	4.000	30
Amendoim (em casca)	4	8	2.000	18
Arroz (em casca)	1	2	2.000	2
Aveia (em grão)	10	12	1.200	5
Batata-doce	3	33	11.000	43
Batata-inglesa	1	15	15.000	9
Cana-de-açúcar	30	1.800	60.000	117
Cebola	1	11	11.000	12
Feijão (em grão)	500	632	1.264	1.517
Fumo (em folha)	85	165	1.941	1.097
Mandioca	160	3.600	22.500	1.728
Milho (em grão)	3.900	26.250	6.731	9.080
Soja (em grão)	10.300	38.110	3.700	38.078
Tomate	3	150	50.000	283
Trigo (em grão)	2.000	3.400	1.700	1.870

Fonte: Ipardes (2019, p.6).

Nota: Os municípios sem informação para pelo menos um produto da cultura (lavoura) temporária não aparecem nas listas. Diferenças encontradas são em razão dos arredondamentos. Os dados do último ano divulgado são resultados preliminares e podem sofrer alterações até a próxima divulgação. Posição dos dados, no site da fonte, 28 de setembro de 2018.

A cultura permanente é apresentada em sua colheita, conforme Quadro 6.

Quadro 6. Área colhida, produção, rendimento médio e valor da produção agrícola pelo tipo de cultura permanente - 2017

CULTURA PERMANENTE	ÁREA COLHIDA (ha)	PRODUÇÃO (t)	RENDIMENTO MÉDIO (kg/ha)	VALOR (R\$1.000,00)
Banana (cachos)	1	30	30.000	26
Caqui	1	11	11.000	22
Erva-mate (folha verde)	13	65	5.000	51
Figo	2	20	10.000	42
Laranja	15	300	20.000	300
Limão	1	11	11.000	8
Noz (fruto seco)	1	7	7.000	56
Pêssego	16	112	7.000	334
Tangerina	4	68	17.000	44
Uva	18	216	12.000	648

Fonte: Ipardes (2019, p.7).

Nota: Os municípios sem informação para pelo menos um produto da cultura (lavoura) permanente não aparecem nas listas. Diferenças encontradas são em razão dos arredondamentos. Os dados do último ano divulgado são resultados preliminares e podem sofrer alterações até a próxima divulgação. Posição dos dados, no site da fonte, 28 de setembro de 2018.

Apresentando o efetivo de pecuária e aves, correspondente ao ano de 2017, o Quadro 7 mostra os números, com informações registradas pelo Ipardes (2019).

Quadro 7. Números da produção do efetivo de pecuária e aves

EFETIVOS	NÚMERO	EFETIVOS	NÚMERO
Rebanho de bovinos	43.598	Rebanho de ovinos	1.233
Rebanho de equinos	575	Rebanho de bubalinos	35
Galináceos - Total	204.088	Rebanho de caprinos	238
Galinhas (1)	70.044	Codomas	5.568
Rebanho de suínos - Total	5.788	Rebanho de ovinos tosquiados	222
Matrizes de suínos (1)	505	Rebanho de vacas ordenhadas	10.899

Fonte: Ipardes (2019, p.7).

Nota: O efetivo tem como data de referência o dia 31 de dezembro do ano em questão. Os municípios sem informação para pelo menos um efetivo de rebanho não aparecem nas listas. Os efetivos dos rebanhos de asininos, muares e coelhos deixam de ser pesquisados, em razão da pouca importância econômica e a série histórica, encerra-se com dados de 2012. Os dados do último ano divulgado são resultados preliminares e podem sofrer alterações até a próxima divulgação. Posição dos dados, no site da fonte, 28 de setembro de 2018. (1) A partir de 2013 passa-se a pesquisar as galinhas fêmeas em produção de ovos, independente do destino da produção (consumo, industrialização ou incubação) e as matrizes de suínos.

Para a produção de origem animal, são selecionados quatro tipos de produtos: casulos do bicho-da-seda, lã, leite e mel de abelha, ovos de codorna e de galinha (Quadro 8).

Quadro 8. Produção de origem animal - 2017

PRODUTOS	VALOR (R\$ 1.000,00)	PRODUÇÃO	UNIDADE
Casulos do bicho-da-seda	-	-	kg
Lã	0	345	kg
Leite	34.854	30.046	mil l
Mel de abelha	70	6.241	kg
Ovos de codorna	156	74	mil dz
Ovos de galinha	3.715	1.139	mil dz

Fonte: Ipardes (2019, p.7-8).

Nota: Os municípios sem informação para pelo menos um produto de origem animal não aparecem na lista. Diferenças encontradas são em razão da unidade adotada. Os dados do último ano divulgado são resultados preliminares e podem sofrer alterações até a próxima divulgação. Posição dos dados, no site da fonte, 28 de setembro de 2018.

2.2 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Nos dias atuais o mercado financeiro está muito competitivo, com uma concorrência cada vez maior e mais acirrada; para uma fidelização de cooperados e necessário conhecer o seu perfil, incluindo questões comportamentais, o que pode ser usado para ajudar ou sabotar o

processo dos negócios, quais são os seus reais objetivos e necessidades, se os mesmos são consistentes com o estilo de vida.

Na cidade de São Jorge D'Oeste, PR, atuam três cooperativas de crédito. No Quadro 9 são apresentadas as cooperativas e o número de cooperados.

Quadro 9. Cooperativas de crédito do município de São Jorge D'Oeste, Paraná

Cooperativa	Nº de Cooperados
CRESOL	1600
SICOOB	2071
SICREDI	2654

Fonte: Produzido pelo autor (2019).

2.3 PESQUISA COM OS COOPERADOS

2.3.1 Identificação da Empresa

Para a aplicação do questionário foi utilizada uma amostragem da cartela de Cooperados da Cresol, localizada na cidade de São Jorge D'Oeste, PR, Avenida Arnaldo Bussatto, Centro, inscrita sobre o CNPJ. Os cooperados são os que apresentam maior endividamento na instituição.

2.3.2 Identificação dos Cooperados

Os cooperados foram escolhidos pelo nível de endividamento na instituição, sendo com Recurso Oficial e Crédito Comercial.

2.3.3 Coleta de Dados

Esse estudo foi realizado com a aplicação do questionário do mês de março a maio de 2019, com a participação de dez produtores rurais. Todos responderam às perguntas e assinaram o questionário no final. Os dados, após serem coletados, foram tabulados e estão expostos a seguir no trabalho.

Todos os questionários foram aplicados com a presença do pesquisador, o qual auxiliou os entrevistados no caso de alguma dúvida.

2.3.4 Demonstrações dos Resultados da Pesquisa

O questionário aplicado é composto de dez perguntas envolvendo perfil dos entrevistados, conhecimento de sua renda, os controles contábeis realizados nela, e a educação financeira sobre as suas dívidas e pagamentos.

A primeira indagação foi sobre o gênero dos cooperados que foram entrevistados, e foram apurados os seguintes dados, conforme Tabela 1.

Tabela 1. Gênero dos cooperados

Alternativa	Frequência
Masculino	9
Feminino	1
Total	10

Fonte: Pesquisa 2019.

Foram entrevistados nove homens e uma mulher na cartela de maiores devedores, o que leva a compreender que no âmbito rural ainda é muito predominante o comando das propriedades rurais pelos homens. Assim, totalizando 90% gênero masculino no total dos entrevistados que possui maior endividamento na instituição entre os dez maiores devedores, a única mulher mostra ainda a pequena quantidade de mulheres que fazem o domínio dos negócios rurais.

A questão seguinte investigou a faixa etária dos devedores participantes da pesquisa. Os resultados constam na Figura 4.

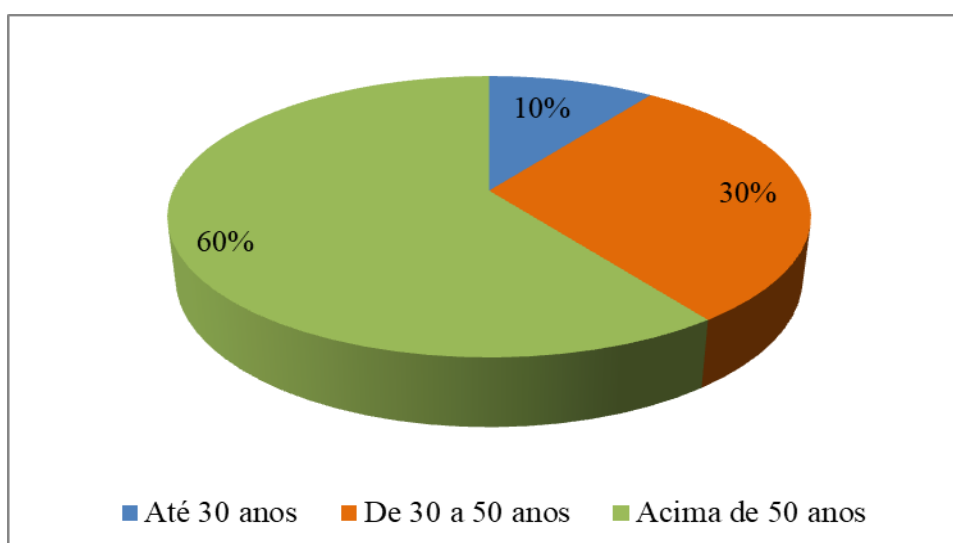


Figura 4. Faixa etária dos cooperados devedores da Cresol
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nesse quesito 60% dos entrevistados possuem mais que cinquenta anos, o que demonstra que a administração das propriedades ainda está com os veteranos, o que os mesmos possuem filhos, filhas e outros sucessores que ainda não tomaram posse do negócio, deixando todo o domínio para os patriarcas da fazenda.

Seguindo com os questionamentos foi solicitado aos cooperados informações sobre a escolaridade dos mesmos, percebendo-se claramente o reflexo da idade na escolaridade dos entrevistados. Os resultados são mostrados na Tabela 2.

Tabela 2. Escolaridade dos cooperados entrevistados

Alternativas	Frequência
Fundamental	2
Médio	1
Superior	1
Não estudou	6
Total	10

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Neste dado conseguiu-se entender a linhagem da idade relacionada diretamente com a escolaridade dos cooperados: os de idade mais elevada não tinham as mesmas condições de estudo como fica claro na Figura 5, a seguir.

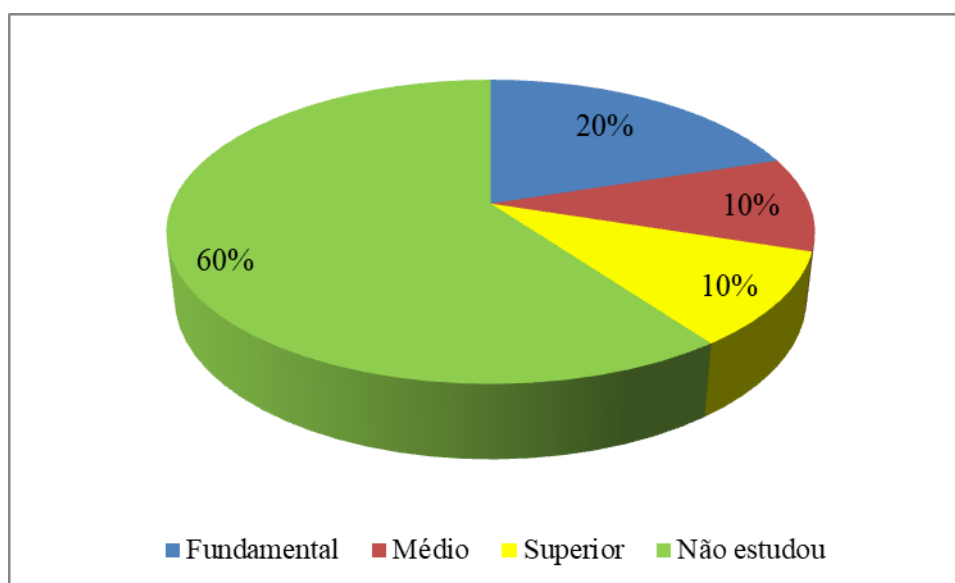


Figura 5. Escolaridade dos cooperados devedores da Cresol
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A quarta questão foi sobre a renda dos cooperados, os que são pronafianos e pronanpianos. Somente um dos dez maiores entrevistados possui renda superior a R\$ 400.000,00, este fator é bem preocupante, pois ou os cooperados possuem pouca renda para toda essa dívida, ou os mesmos não informam de forma correta os seus rendimentos. Os dados obtidos são mostrados na Tabela 3.

Tabela 3. Renda anual informada pelos cooperados entrevistados

Alternativas	Frequência
0 até 150 mil	3
151 a 400 mil	6
Acima de 401 mil	1
Total	10

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Durante a entrevista, os cooperados deixaram vir à tona um tema que deve ser considerado pequeno produtor que possui a Dap, sendo que os mesmos não podem ter renda superior a R\$ 400.000,00 no ano de receita bruta. Esse pode ser um dos fatores para que a maioria não ultrapasse essa linha.

A Figura 6 mostra que 60% dos produtores possuem renda na faixa de R\$ 151.000,00 a R\$ 400.000,00 no ano agrícola, ou seja, os maiores devedores da instituição possuem rendas intermediárias, o que é preocupante, porque ou a instituição não empresta altos volumes ou seus cooperados estão endividados.

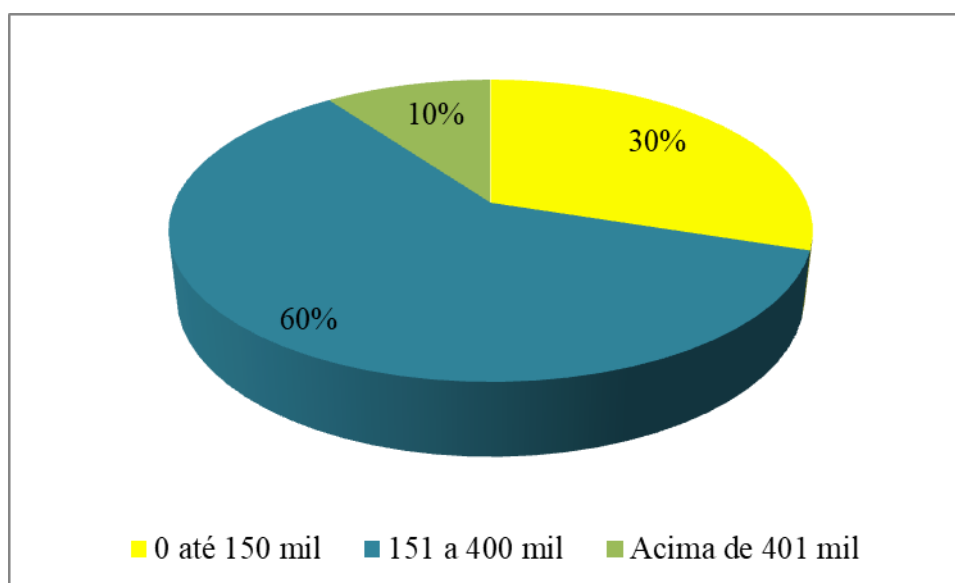


Figura 6. Renda anual dos cooperados devedores da Cresol
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A pesquisa procedeu com a informação do patrimônio dos entrevistados, patrimônios estes em seus nomes e devidamente escriturados e registrados, sem contar áreas de arrendamento, ou de parcerias, confirmando-se os dez cooperados, cujo valor do patrimônio é superior ao valor da dívida com a Cresol.

Realizando o levantamento dos bens destes cooperados, em sua totalidade, os dez agricultores possuem a renda superior aos valores de suas dívidas o que, na visão da instituição é positivo, visto que o endividamento dos mesmos, em sua grande maioria, é de Recurso Oficial do Banco Central, com juros mais acessíveis, porque o intuito é de investimentos e melhorias nas propriedades rurais.

Perguntado sobre questões financeiras a pesquisa indicou que, dos cooperados entrevistados, somente um deles tem conhecimento sobre Educação Financeira, o cooperado que possui educação superior. Os demais cooperados não possuem conhecimento desse assunto, isso é um fator bem relevante visto que a Cresol trabalha com palestras e cursos sobre educação financeira, e os maiores devedores nunca participaram ou souberam destes.

Este conhecimento é registrado na Figura 7, mostrando a grande diferença em que 90% dos mesmos não sabem na situação e não têm conhecimento da sua importância.

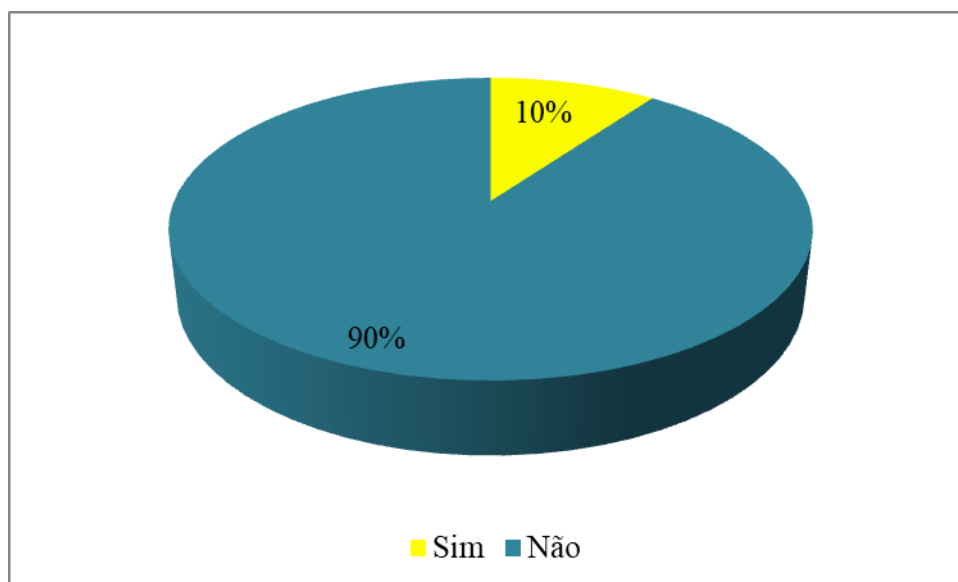


Figura 7. Conhecimento sobre educação financeira pelos cooperados devedores da Cresol
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Um fator bem assustador foi sobre o total do endividamento desses cooperados. Na entrevista eles disseram saber, quando na conversa solicitada a média do valor; após confrontado com o valor atual os cooperados se assustavam, pois nem mesmo eles sabem certo o valor total dos contratos com as datas de cada um. Pelos pagamentos serem anuais vão

deixando o tempo passar, e isso é muito preocupante para a instituição, pela média da idade a grande maioria nem usa muito da tecnologia para ter acesso às informações.

O conhecimento sobre o valor total do endividamento é mostrado em sua incidência na Figura 8.

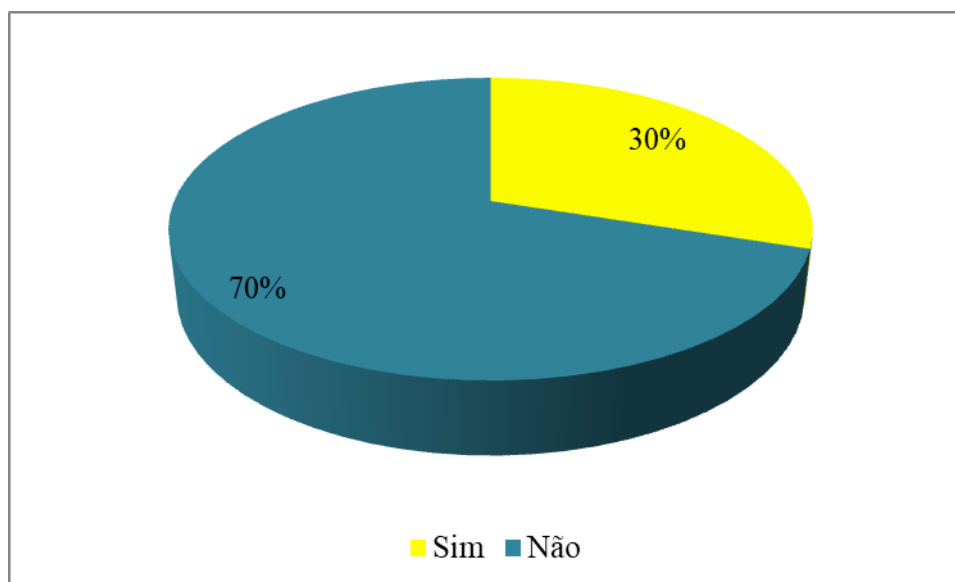


Figura 8. Conhecimento sobre o total de endividamento pelos cooperados devedores da Cresol
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O pagamento da maioria desses contratos, por ser de Recurso Oficial é anual, então se subentende que precisa do valor para pagar mensalmente ou nas safras, visto que as parcelas são únicas. Entretanto, a maioria deles não tem essa consciência, produtores de leite, carne e frango, por exemplo, possuem mensalmente e trimestralmente a receita, desde já deviam guardar o percentual para na data de vencimento realizar a quitação das parcelas de forma programada e de cada cultura. No caso, do investimento feito para a leitearia, se tirar o valor mensalmente no recebimento do leite.

A pesquisa, portanto, mostrou que apenas um dos cooperados guarda um valor mensal para o endividamento, representando 10% da amostra pesquisada, e 90% não realiza este planejamento para a quitação das parcelas.

Assustadoramente, somente um dos cooperados, o que possui conhecimento de educação financeira e ensino superior é que faz essa divisão e guarda mensalmente os valores para o pagamento no vencimento.

A penúltima das perguntas seguiu a linhagem sobre o conhecimento dos produtores em relação às suas finanças, quanto aos vencimentos e taxa de juros. Os resultados são mostrados, com percentuais, na Figura 9.

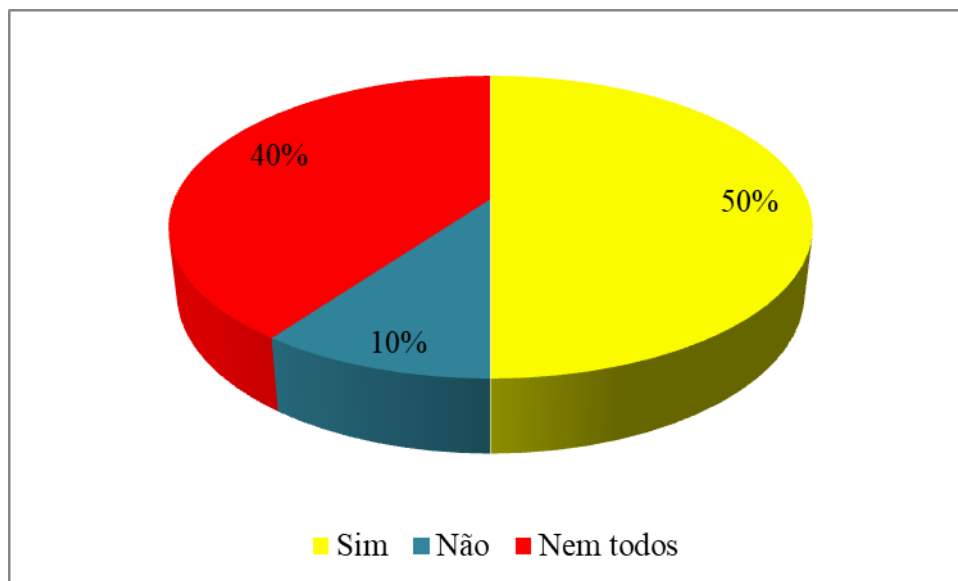


Figura 9. Conhecimento pelos cooperados devedores da Cresol, de suas finanças
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os resultados da Figura 8 mostram que 40% dos maiores devedores não têm a total ciência do valor do juro de todos os contratos, assim como a data de vencimento de cada um e os seguros prestamistas dos mesmos.

Isto fica muito claro, cada ano agrícola o governo realiza ou não a troca da taxa de juros que podem oscilar, então pode haver para um produtor se tiver mais que um contrato taxas de juros diferentes, correspondentes ao ano agrícola.

A última pergunta sobre o controle dos gastos fixos, variáveis e a própria contabilidade da sua propriedade visto que o livro caixa deve ter receitas, despesas de custeio, investimentos e todos os demais valores que integram a sua atividade. A falta da referida escrituração implica em eventual arbitramento fiscal da base de cálculo à razão de 20% da receita bruta do ano-calendário.

Os cooperados que possuem receitas anuais até R\$ 56.000,00 não têm a necessidade de apurar o resultado da exploração da atividade rural, dispensado o Livro Caixa, conforme o artigo 55. São também tributáveis (Lei n 4.506, de 1964, art. 26, lei n 7.713, de 1988, art.3, §4 e Lei n 9.430, de 1996, art. 24, §2 inciso IV, e 70, inciso D):

XIX- Os lucros e dividendos efetivamente pagos a sócio ou titular da empresa individual, escriturados no livro caixa ou nos livros de escrituração contábil, que ultrapassem o valor do livro presumido de que tratam os incisos XXVII e XXVIII do art. 39, deduzindo do imposto sobre a renda correspondente (Lei n 8.541, de 1992, art. 20, e Lei n 8.981, de 1995, art. 46).

O controle de gastos e pagamentos com contabilidade rural é realizado por um dos cooperados participantes da pesquisa para este Plano de Negócios; oito deles não realiza, e um deles confirma que não realiza todos os controles. Os percentuais dos resultados obtidos nesta questão são mostrados na Figura 10.

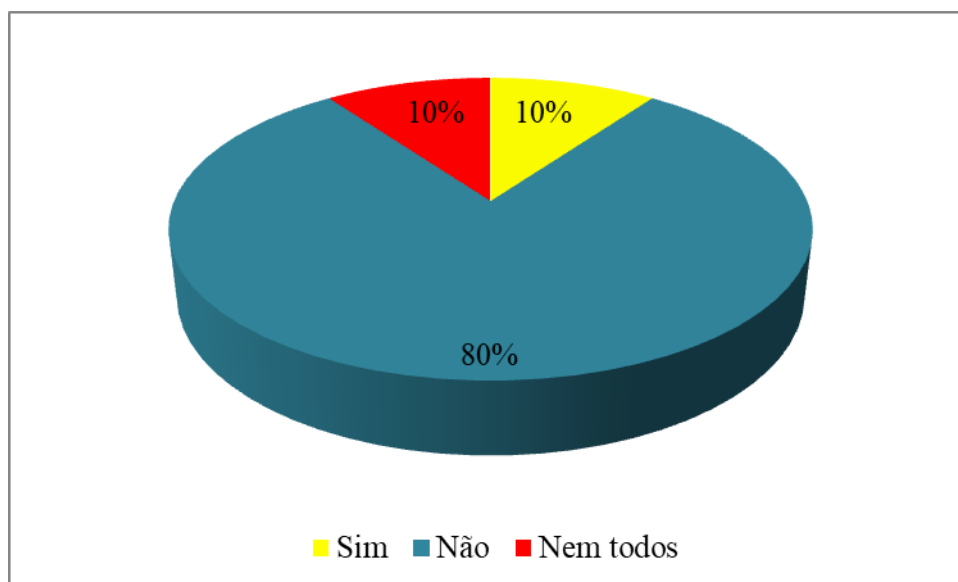


Figura 10. Índices de cooperados que realizam controle dos gastos e pagamentos com a contabilidade rural
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Assim, os resultados indicam que somente um dos cooperados possui tudo dentro das regras e lei vigentes. A importância desse livro caixa não é somente para meios fiscais e, sim, para que o mesmo tenha um controle de todos os valores de entrada e saída em determinado período, auxiliando, a saber, como é o fluxo de caixa do mesmo, conhecendo assim as suas reais disponibilidades.

O caixa é o termômetro da empresa rural, o qual é de extrema importância e deve ser controlado diariamente. O fluxo de caixa é a relação de entradas e saídas dos recursos no período.

Para Crepaldi (2012, p.313) o fluxo de caixa cumpre três objetivos no gerenciamento de uma empresa rural, que são:

- primeiro, o de prever com antecedência os períodos em que haverá necessidade de captação de recursos para saldar compromissos e dívidas assumidas;
- segundo, o de garantir ao empresário rural um prazo mais largo para tomar decisões no setor de finanças, já que ele proteja problemas que a empresa vai enfrentar no futuro;
- e, finalmente, permitir ao empresário rural trabalhar com uma certa margem de segurança, já que programará as operações financeiras durante um determinado ano agrícola.

Essa falta de conhecimento dos cooperados e de informação da necessidade desses controles é o que afeta gradativamente os seus resultados e até mesmo a sua real situação financeira.

III PLANOS

3.1 PLANO OPERACIONAL

O primeiro passo seria a contratação de um colaborador especializado em educação financeira, economia e gestão com certificação no sistema financeiro; assim este passa a treinar a equipe no âmbito de trabalharem como planejadores financeiros dos cooperados.

O fluxograma mostra o desenvolvimento do processo de treinamento (Figura 11).

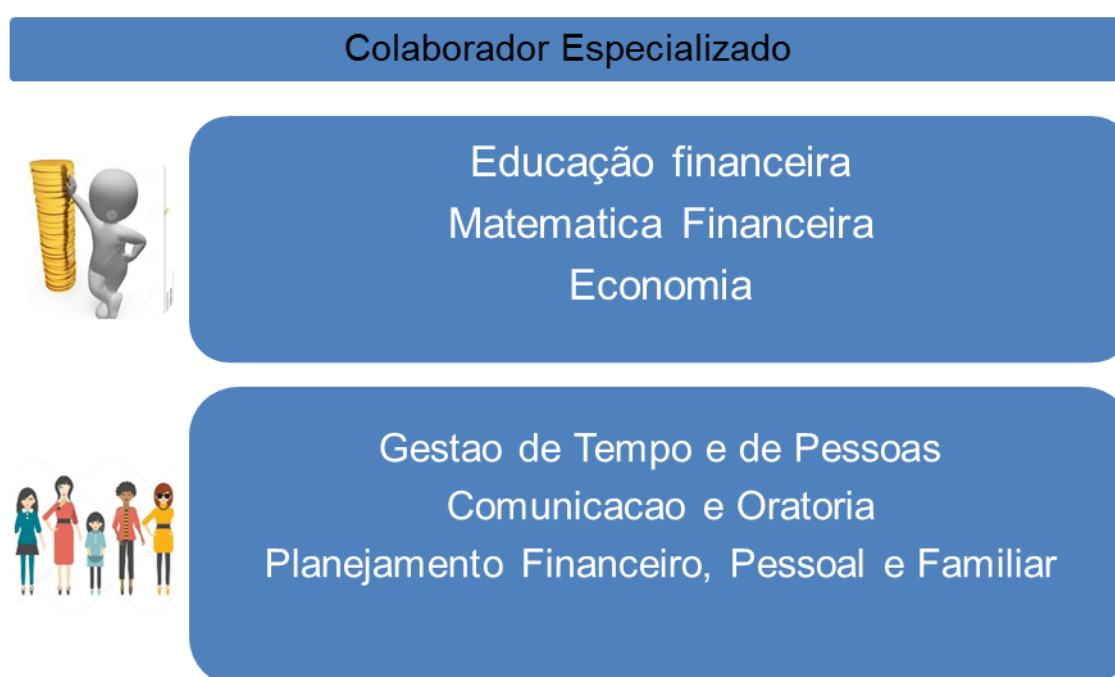


Figura 11. Fluxograma para o treinamento de colaboradores da Cresol para o planejamento de finanças
Fonte: Produzido pelo autor (2019).

Este referido treinamento aconteceria semanalmente, de forma segmentada. A segmentação seria por carteiras e categorias, iniciando com o público alvo de agricultores e depois seguindo para as demais carteiras, de Pessoa Física e Pessoa Jurídica, sequencialmente, assim como mostrado na Figura 12, ilustrativa, a seguir:

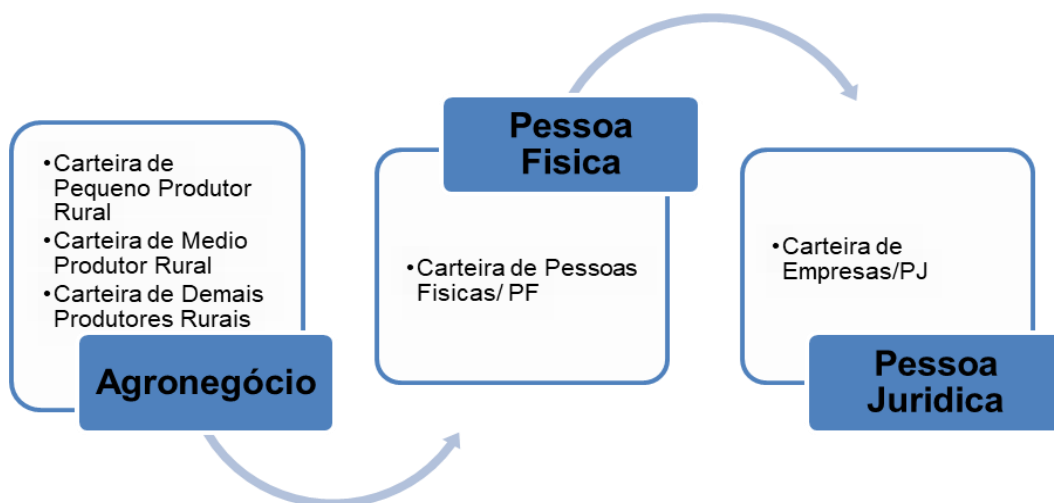


Figura 12. Fluxograma de ações financeiras planejadas pelos colaboradores da Cresol
Fonte: Produzido pelo autor (2019).

O objetivo principal é o aumento do volume de negócios na instituição, pois ao escutar o que realmente os cooperados esperam e têm como meta, seja possível mostrar e alocar a eles as soluções financeiras que realmente esperam.

Um exemplo é dado no município de São Jorge D'Oeste, onde os cooperados têm a cultura de aplicarem suas reservas nas cooperativas de grãos, o que traz uma grande dificuldade para a instituição na captação de RDC. Assim que eles entenderem as reservas e as garantias que a Cooperativa, oferece certamente esses volumes irão aumentar significativamente. Este processo de arrecadação é mostrado de modo ilustrativo na Figura 13.



Figura 13. Fluxograma de arrecadação da Cresol
Fonte: Produzido pelo autor (2019).

A missão da Cresol é fornecer soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade. Seguindo isto, os objetivos estratégicos nesse Plano de Negócios seriam os seguintes, ilustrados na Figura 14.

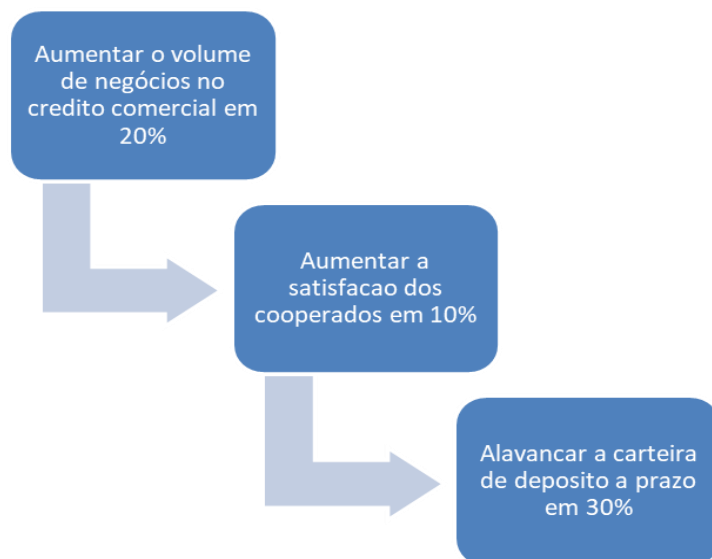


Figura 14. Objetivos estratégicos do Plano de Negócios para a Cresol
Fonte: Produzido pelo autor (2019).

Atualmente a carteira de crédito está em 8 milhões, a de depósito a prazo em 1,5 milhões e na última pesquisa de satisfação feita pela cooperativa apresentava 60% de satisfação dos cooperados.

Para garantir que os objetivos estratégicos sejam alcançados, os objetivos e táticas devem ser bem estruturados e desenvolvidos, assim se deve garantir que os treinamentos ocorram mensalmente, todos segmentados e de forma contínua, garantindo que os cooperados sejam atendidos e saiam da instituição com a solução a qual veio buscar.

Com esse núcleo de informação, treinamento e suporte aos colaboradores, com foco no atendimento ao cooperado voltado para o seu Planejamento Financeiro, Pessoal E Familiar, todos os demais colaboradores estarão ampliando o seu conhecimento, o que trará benefícios enormes à equipe, no total.

Com essa nova forma de gerir o atendimento ao cooperado os negócios tendem a aumentar e assim o planejamento comercial da Cooperativa será atingido.

A implantação do núcleo de informação, treinamento e suporte aos colaboradores piloto na agência de São Jorge D'Oeste terá o acompanhamento da mudança no atendimento

com pesquisa de satisfação do cooperado mensalmente, o aumento no volume dos negócios será medido semanalmente em decorrência da nova forma de se relacionar com o cooperado.

3.2 PLANO DE MARKETING

Para que exista a eficácia desse núcleo de informação, treinamento e suporte aos colaboradores, é essencial que os colaboradores entendam o seu real objetivo e realmente mudem a forma do atendimento, levando em consideração que os objetivos são claros, entretanto, precisam do envolvimento e participação total dos colaboradores.

Após o estudo dos concorrentes no município percebeu-se que no ramo do cooperativismo em comparação com as demais instituições pode-se alavancar em número de cooperados também o que pode ser mais uma forma de aumento dos negócios e da representatividade da Cresol.

Os pontos fortes e fracos são mostrados no Quadro 10.

Quadro 10. Pontos fortes e fracos para o Plano de Negócios

<p style="text-align: center;">Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de Cooperados. - Relacionamento. - Ampla vitrine de Soluções Financeiras. - Especialização da Equipe. 	<p style="text-align: center;">Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demora no atendimento. - Atrasos na tecnologia e pesquisa. - Não executar a nova forma de atender. - Falta de foco no negócio.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de Cooperados. - Aumento de Volume de Negócios. - Fidelização dos cooperados. - Visibilidade a Instituição. - Expansão do mercado. 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes de Instituição que já desempenham essa forma de atender, ou possam vir a desempenhar. - Mudança de hábitos do consumidor. - Novas tecnologias e obsolescências. - Barreiras tarifárias.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

3.3 PLANO FINANCEIRO

Os recursos necessários ao projeto do Plano de Negócios constam no Quadro 11.

Quadro 11. Recursos do plano financeiro

Equipamento	Valor R\$
Mesa/Cadeira	3.000,00
Telefone	2.000,00
Computador/ Impressora	5.000,00
Total	10.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Como previsão para o colaborador especializado, o valor financeiro estimado é de um salário correspondente a R\$ 6.000,00 (Seis mil reais) mensais.

O plano financeiro busca demonstrar a viabilidade dos negócios através da análise dos investimentos, das despesas operacionais, da disponibilidade e da origem dos recursos. Assim, o volume necessário de receitas é representado pela margem de rentabilidade dos associados, ponto em que o empreendimento torna-se lucrativo e demonstra o prazo de retorno do capital investido. Será um dos principais balizadores para planejar e traçar metas, buscando atingir os objetivos da instituição, através de sua sustentabilidade e crescimento financeiro.

A visualização da Figura 15 permite conhecer o fluxograma do investimento para a viabilização do Plano de Negócios, com o projeto para a implantação do núcleo de informação, treinamento e suporte aos colaboradores da Cresol.

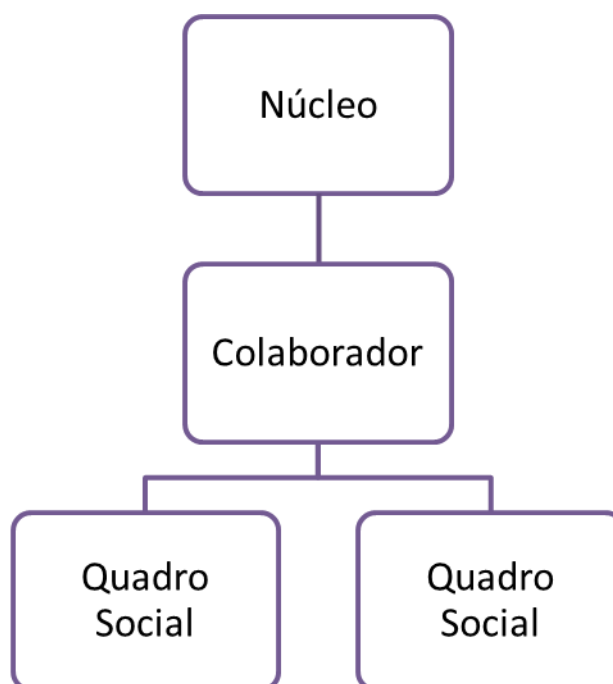


Figura 15. Investimento total para a implementação do núcleo de informação, treinamento e suporte aos colaboradores da Cresol

Fonte: Produzido pelo autor (2019).

O pagamento deste investimento total será realizado de modo quantitativo e qualitativo, visto que se espera aumento no volume de negócios, assim como na satisfação dos cooperados e na sua fidelização junto a instituição Cresol.

CONCLUSÃO

No decorrer da realização deste plano apresentado, o estudo feito e a conversa com os cooperados mostrou que a instituição Cresol possui ainda campo de crescimento se visto as demais cooperativas do município, sendo assim a mesma pode além de aumento de cooperados alancar os negócios e aumentar consideravelmente a sua visibilidade no mercado.

Sendo que o plano desenvolvido para que atinge todas as metas e objetivos traçados precisa ser desenvolvido com total consciência da mudança dos hábitos ao atender o cooperado, assim todos os colaboradores precisam entender e crescer junto com este núcleo o qual será de importância mutua para ambos, cooperativa e colaboradores.

Com intuito de mitigação dos riscos desse plano apresentado o principal foco e em que os colaboradores entendam a necessidade e a importância no atendimento de maneira simples porém eficaz e de qualidade, assim gerando não somente a maior satisfação mais também o conhecimento de quais as soluções que o cooperado vem buscar na Cresol.

O cooperativismo se distingue por buscar melhorias para toda a comunidade em que está inserido, com um crescimento de todos, de forma sustentável e idôneo, sendo assim esse plano de negócios, busca que ao conhecermos e entendermos o nosso cooperado ouvindo e descobrindo como este espera e vê a instituição, ser traçada mudanças positivas em sua vida e como consequência vira o resultado na Cresol no aumento de sobras e de negócios.

REFERÊNCIAS

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade rural: uma abordagem decisorial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. São Jorge D'Oeste. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/sao-jorge-doeste/panorama>>. Acesso em: 31 jul. 2019.

LEI 4.506/1964. Disponível em : http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4506.htm. Acesso em 02 Ago. de 2019.

OLIVEIRA, Cirlene Aparecida Hilário da Silva. O significado do trabalho interdisciplinar na escola. In: DAVID, C. M. et al. (orgs). Desafios contemporâneos da educação [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015.p.237-50. Desafios contemporâneos collection, 370 p.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. História do cooperativismo. 2017. Disponível em: <<https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/>>. Acesso em: 31 jul. 2019.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – IPARDES. Caderno estatístico município de São Jorge D'Oeste. Jul. 2019.

SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA - CRESOL. Relatório de Atividades, 2019. Documentação interna, 18 jun. 2019.