

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE, UNICENTRO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, SESA**

**MBA ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS
Ênfase em Gestão de Pessoas
ALUNA: FABIANE GREGORY NICOLAI**

**ESTRATÉGIA DE ESTRUTURAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO
Formação da equipe da nova Unidade de atendimento**

Humaitá/RS

2020

ALUNA
FABIANE GREGORY NICOLAI

ESTRATÉGIA DA ESTRUTURAÇÃO DE EQUIPE DE TRABALHO
Formação da equipe da nova Unidade de atendimento

Plano de negócios apresentado ao curso de MBA Estratégias Cooperativas – Ênfase em Gestão de Pessoas da Universidade Estadual do Centro Oeste, UNICENTRO, como requisito para conclusão do curso.

Prof. Orientador Me. MARCO AURELIO SCARTEZINI SOARES DE MEIRELLES.

Humaitá/RS

2020

CARTA DE ABERTURA

A Cooperativa é constituída por uma sociedade de pessoas em que cada cooperado é dono e ao mesmo tempo usuário da sua cooperativa e tem direito a votar e auxiliar no seu crescimento. A cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada e gerenciada por pessoas contratadas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados, este modelo de relação entre cooperado e cooperativa que se apresenta como o grande diferencial na relação entre pessoas.

Partindo deste princípio de que as Cooperativas tem em sua essência o compromisso com valores e princípios e a importância da proximidade e do fortalecimento das relações entre associados e cooperativa, surge a importância da formação de equipes de trabalho qualificadas e bem estruturadas, equipes que tenham os princípios enraizados no cooperativismo e na solidariedade, que possam identificar e atender as principais necessidades dos associados, que tenham compromisso com a Cooperativa e a marca Cresol e que possam construir um bom relacionamento, tanto com cooperados, com a direção e com os colegas de trabalho.

Algumas organizações não apresentam a conscientização dos fatores que envolvem o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, em seus aspectos motivacionais, comportamentais, estruturais, habilidades, aprendizagem e principalmente a necessidade de conhecimento. Desta forma, torna-se necessário incentivar a cultura da participação, valorização e análises de competências, a gestão e disseminação do conhecimento.

Os processos de agregar pessoas constituem de ingressos das pessoas na organização. Representam as portas de entrada que são capazes de ajustar suas características e competências pessoais com as características predominantes na organização. Há um verdadeiro esquema de filtragem: cada organização codifica as características humanas que são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais e para sua cultura interna e passa a escolher aquelas pessoas que possuem um elevado grau (CHIAVENATO, 2004, p.98).

Demonstra-se, a seguir, o Plano de Negócios inerente a formação de uma equipe de trabalho qualificada e alinhada para a abertura de novas Unidades de atendimento da Cooperativa, o principal objetivo aqui apresentado é a formação da equipe de trabalho que estará à frente dos trabalhos da nova unidade de atendimento da Cresol Humaitá, que se localizará na cidade de Santa Cruz do Sul – RS.

FOLHA DE ROSTO

NOME DA COOPERATIVA: Cresol Humaitá – Cresol Sicoper.

ENDEREÇO: Rua Padre Feijó, nº 500, sala 01, centro, Humaitá/RS

TELEFONE: (55) -3525-1044

PROJETO: Formação de equipes.

RAMO DE ATIVIDADE: Recursos Humanos

PESSOA RESPONSÁVEL: Fabiane Gregory Nicolai

LOCAL E DATA: Humaitá, 25 de agosto de 2020.

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	2
2 A COOPERATIVA DE CREDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA HUMAITÁ – CRESOL HUMAITÁ/RS – FORMAÇÃO DE EQUIPES.....	3
3 O PROJETO	Erro! Indicador não definido.8
3.1 Características Gerais	8
3.2 A Análise de Mercado	10
3.3 Tamanho e Localização	12
3.4 Aspectos Tributários do Projeto	14
4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL	15
5 PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO	17
5.1 Demonstração de Resultados	18
5.2 Análise de Viabilidade Econômica	19
6 OBSERVAÇÕES FINAIS	21
7 REFERÊNCIAS	22

1 RESUMO EXECUTIVO

Assim como em uma empresa a Cooperativa também é formada por pessoas, com características, ambições e princípios muito diferentes entre si, mais que juntas e organizadas podem formar ótimas equipes de trabalho.

O processo de recrutamento e seleção de profissionais está presente em várias e diferentes formas na sociedade, desde o início do capitalismo, hoje certamente é considerado um dos processos mais importantes de qualquer empresa ou organização. Esta forma de contratação também passou por mudanças durante os anos, o que reforçou cada vez mais a importância de encontrar o talento certo e se destacar no mercado atual, algo que vai se tornar ainda mais relevante com o passar dos anos.

O presente Plano de negócios foi planejado e desenvolvido na Cresol Humaitá/RS, tendo como objetivo principal apresentar a reflexão sobre a importância da formação de equipes organizadas, de forma sincronizada e buscando identificar os talentos e competências presentes nos profissionais. Como base de estudo e acompanhamento foi utilizado o processo de contratação realizado no município de Santa Cruz do Sul/RS, município este onde foi inaugurada uma nova unidade de atendimento, sendo assim, o processo de formação da equipe pode ser acompanhado e observado, de que forma foi conduzido e desenvolvido, quais os profissionais que se destacaram para a vaga ofertada e o trabalho em equipe já atuando dentro da nova unidade.

No seu planejamento estratégico a Cresol Humaitá apresenta a expansão para mais dois municípios da mesma região em pouco mais de um ano. Por se tratar de uma região que não conhece o trabalho da Cooperativa e tem um grande potencial de crescimento e desenvolvimento, com origens na agricultura familiar, temos uma grande oportunidade de levar para mais famílias e cidades o trabalho desenvolvido pela Cresol e auxiliar mais pessoas a realizarem seus sonhos.

Por este motivo o plano de negócios foi embasado na formação de equipes, a partir do trabalho desenvolvido na nova unidade de Santa Cruz do Sul podemos nos espelhar e analisar a equipe lá formada, quais princípios foram utilizados, quais os gastos necessários, de que forma podemos organizar a equipe no trabalho interno, quais as competências necessárias, qual o perfil de profissional necessário para determinada região, enfim temos várias bases de trabalho já formadas.

2 A COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DE HUMAITÁ – CRESOL HUMAITÁ/RS – FORMAÇÃO DE EQUIPES

O Sistema Cresol de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária é fruto da organização de várias famílias agricultoras que buscavam o acesso ao crédito, que era muito difícil e a sustentabilidade era inviável naquela época. A partir do ano de 1994 que se organizou várias atividades de debates envolvendo lideranças e agricultores, para discutirem sobre ampliação e profissionalização dos fundos rotativos existentes em diferentes regiões do país. Diante desse cenário de reuniões e encontros, em meados de 1995 surgiu a primeira cooperativa do modelo Cresol, no estado do Paraná. A cooperativa trouxe meios de aumentar o acesso dos agricultores ao Sistema Nacional de Crédito Rural. (MAGRI, 2018).

Após a fundação de mais cinco cooperativas, no ano de 1996 optou-se pela criação de uma Cooperativa Central de serviços, denominada Base Central de Serviços (Baser), no município de Francisco Beltrão, no Paraná, que anos mais tarde se tornou a primeira das Centrais. Em 1998 foram constituídas as primeiras cooperativas do sistema Cresol nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, esta expansão foi resultado da atuação de organizações da agricultura familiar que se identificaram com a proposta de atuação da Cresol. (Fonte: site Cresol Sicoper).

Devido ao acelerado crescimento do sistema para outras regiões dos estados, no ano de 2004 foi criada a segunda Cooperativa Central de Crédito, denominada Cresol Central SC/RS, com sede no município de Chapecó (SC). Dez anos mais tarde, em 2014, foi constituída a terceira Central do Sistema, sediada em Passo Fundo (RS), denominada Central Cresol Sicoper. As Centrais foram criadas para dar suporte, ampliar o acesso e volume de negócios, atender melhor todas as regiões, prestar serviços de eficiência e disseminar o crédito qualificado.

Com a soma de forças em busca de alternativas de crédito, em 2008 o sistema Cresol passou a se organizar em três níveis: Confederação, Centrais de crédito e Cooperativas Singulares, nasceu então a Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária – Confesol, que após oito anos e atuação passou a ser Cresol Confederação. Atualmente a Confederação representa institucionalmente o Sistema Cresol, tendo quatro Centrais de Crédito afiliadas: Cresol Baser, no Paraná, Cresol Central, em Santa Catarina, Cresol Sicoper, no Rio Grande do Sul e a ASCOOB, na Bahia.

Ao se unirem em centrais e confederações, as cooperativas obtêm ganhos de escala e de complementariedade, o que melhora a viabilidade econômica das mesmas. Algumas dessas uniões de cooperativas se tornam tão grandes que se autodominam sistemas, corporações ou movimentos. O Sistema Cresol Sicoper é composto por 21 cooperativas Singulares, mais de 90 Postos de atendimento, que tem em seu quadro social mais de 129 mil associados, espalhados em 400 municípios, situadas nos estados do Pernambuco, Santa Catarina, Rio Grande do sul e Mato Grosso do Sul. Temos atualmente mais de 700 colaboradores trabalhando, na Central e nas Cooperativas da Sicoper, sendo assim um importante espaço de geração de empregos e renda. (Fonte: site Cresol Sicoper).

A Cooperativa Cresol Humaitá está regularmente filiada à Central Cresol Sicoper, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 05.983.995/0001-71, foi constituída em 04 de abril de 2003, no município de Humaitá/RS e possui atualmente entorno de 6 mil cooperados associados. Sua área de atuação abrange os municípios de Boa Vista do Buricá, Bom Progresso, Crissiumal, Doutor Mauricio Cardoso, Horizontina, Humaitá, Nova Candelária, Novo Machado, São José do Inhacorá, São Martinho, Sede Nova, Três de Maio, Três Passos, Tucunduva e Tuparendi, todos do Rio Grande do Sul.

Observando o constante crescimento e ampliação da Cooperativa que surgiu a análise da formação de equipes de trabalho para a abertura de novas agências ou Unidades de atendimento, ou seja, se observou a importância da formação de uma equipe qualificada e estruturada para realização de todo o processo de contratação, treinamento e formação de novas equipes para atuação em novas agências.

Partindo do princípio de que a Cooperativa planejava expandir seus trabalhos, se passou a observar a área de atuação da cooperativa e as condições que os municípios apresentavam, em uma análise bem sucinta podemos afirmar que na atual área de atuação não seria viável investir na estruturação de um novo posto de atendimento, pois o sistema Cresol já abrange praticamente todos os municípios. Então passamos a observar as demais regiões do estado e observamos uma região próspera, muito importante para a economia do estado, com uma população bem significativa e que ainda não conhecia o trabalho da Cresol.

Recentemente a Cooperativa iniciou o processo de expansão da sua área de atuação para o Vale do Rio Pardo, que abrange os municípios gaúchos de Arroio do Tigre, Candelária, Estrela Velha, Gramado Xavier, Ibarama, Lagoa Bonita do Sul,

Lagoão, Passa Sete, Santa Cruz do Sul, Segredo, Sobradinho, Tunas, Vale do Sol, Vera Cruz.

Podemos citar que os principais motivos que levaram à decisão de ampliar a área de atuação da Cresol Humaitá foram a necessidade expandir sua rede de atendimento, ampliar o número de associados cooperados, ampliar a carteira de créditos, ampliar o volume de captações em depósitos, atender a demanda e os anseios da comunidade local e municípios vizinhos e levar o cooperativismo de crédito com interação solidária para mais perto da população que o necessita.

A Cooperativa possui em seu planejamento estratégico a expansão da área de atuação, atendendo aos requisitos da Política de Expansão do Sistema Cresol Sicooper, por este motivo o Conselho de Administração da Cooperativa iniciou o processo, primeiramente realizou a análise do Plano de negócios e da viabilidade da expansão para a região do Vale do Rio Pardo, após foi apresentado o mesmo ao quadro social por meio de Assembleia Geral Extraordinária, sendo o mesmo aprovado pela grande maioria e posteriormente aprovado pelo Banco Central do Brasil, o município selecionado para receber o novo investimento da Cresol Humaitá foi a cidade de Santa Cruz do Sul/RS.

O município de Santa Cruz do Sul está localizado na mesorregião Centro Oriental Rio-grandense, microrregião de Santa Cruz do Sul. Sua população estimada pelo IBGE em 2019 era de 130.416 pessoas. O IDH-M/2013 é de 0,773 (alto), seu PIB é de R\$8,05 bilhões, com PIB Per Capita de R\$63,54 mil, um dos maiores do estado. O desempenho econômico aponta crescimento de 19,05% superior ao aumento nominal de 7,7% do estado. (Fonte: IBGE Cidades).

O censo de 2010 indica que 11,14% da população de Santa Cruz do Sul vive na zona rural. O setor de “Agropecuária” participa com 3,46% do Valor Adicionado Bruto do município, seguido da “Indústria” com 32,58% e dos “Serviços”, com 63,96%. (Fonte: site do município de Santa Cruz do Sul).

As principais indústrias de tabaco do Brasil estão presentes em Santa Cruz do Sul. Entre as instaladas na cidade estão Souza Cruz, líder em participação de mercado no País, e Philip Morris, que responde por 54% da arrecadação de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) do município, entre outras.

Além do tabaco, destacam-se ainda as culturas de milho, arroz, mandioca, soja, feijão, oleicultura, fruticultura, floricultura, cana-de-açúcar, batata-doce, batata-inglesa

e uva. A atividade pecuária também é presente. Ao todo, há 4365 propriedades rurais no município. (Fonte: IBGE Cidades)

A cidade também possui outros ramos fortes em sua economia, como o comércio e serviços. Com isso, o segmento comercial é hoje representado por aproximadamente 3.277 estabelecimentos e mais 2.793 empresas de prestação de serviços. Na totalidade, o município tem cerca de 600 indústrias e 3.914 profissionais autônomos. (Fonte: site do município de Santa Cruz do Sul).

Após o estudo da viabilidade econômica e financeira da região, a aprovação da referida expansão pelo quadro social e aprovação da documentação por parte do Banco Central do Brasil, foi dado início ao processo que envolve as visitas na região, ao comércio local, reuniões e conversas com as lideranças políticas do município, visitas às comunidades do interior e firmamento de parcerias importantes. Por se tratar de uma cidade maior e muito movimentada, optou-se por uma rua mais ampla, com mais opções de espaço e estacionamentos, mas muito bem localizada, junto ao comércio no centro do município, no endereço da Rua Júlio de Castilhos, nº503.

A Cresol Humaitá, assim como as demais cooperativas, é composta por um Conselho Fiscal e um Conselho de Administração, dentre seus membros temos o Presidente, que tem a responsabilidade de coordenar todas as equipes e unidades de atendimento, juntamente com a Conselheira administrativa. As equipes de trabalho são compostas por um Coordenador Geral de todas as equipes, que tem a função de auxiliar o Presidente, os Gerentes das Unidades de atendimento que lideram e motivam suas referidas equipes e a retaguarda operacional que presta serviços administrativos e apoio a todas as unidades de atendimento.

Até o presente momento estão à frente do processo de seleção e contratação dos colaboradores que estarão prestando serviços na unidade de atendimento de Santa Cruz do Sul, o Conselheiro de Administração - Presidente da Cooperativa e o Coordenador Geral de Equipes, sendo que os mesmos designam um ou mais membros da equipe atual para a realização de determinada tarefa específica, não tendo uma sequência bem elaborada e definida, assim de certa forma o trabalho fica desorganizado e com falhas no decorrer do processo.

A estrutura de pessoas para o atendimento e alinhamento da Unidade, inicialmente será composta por 05 funcionários, sendo um gerente, seus assistentes e uma operadora de caixa. O principal foco destes profissionais contratados será de

ir em busca de novos cooperados, tendo como objetivo diário de realizar visitas, tanto em propriedades rurais, como no comércio local, visando prospectar negócios e novos associados, enquanto que os demais integrantes da equipe realizam o atendimento interno necessário.

Após a Assembleia Geral Extraordinária que reformulará o Estatuto Social da Cooperativa, para incluir os municípios pleiteados, a Cresol Humaitá pretende abrir, num prazo de 18 meses, mais dois Postos de Atendimento (PA's): um em Candelária e outro em Vera Cruz.

É de grande importância apresentar a missão da Cresol que se baseia em “fortalecer e estimular a interação solidária entre agricultores e cooperativas através do crédito orientado e da educação financeira com a construção do conhecimento, visando o desenvolvimento sustentável”. O objetivo da Cresol é “reunir forças para valorizar o trabalho do campo, agricultores familiares constituíram o Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária: Cresol. A Cresol é uma instituição financeira que surgiu para oferecer produtos diferenciados, desenvolvimento e inclusão social aos associados, que são os donos, beneficiários e fornecedores da cooperativa”. Quanto aos princípios, são os seguintes: “Democracia, Articulação com os movimentos populares, Gestão pelos agricultores familiares, Transparência, Solidariedade e cooperação, Sustentabilidade institucional, Descentralização e Honestidade”. (Fonte: site Cresol Sicoper).

Toda organização precisa ter bem definida a visão, que se refere a imagem daquilo que se aspira alcançar na organização e também as atitudes que podem vir a transformar no mercado de trabalho. A visão da Cresol Humaitá está definida em “Ser uma instituição financeira cooperativa de referência que desenvolve seus cooperados”

Partindo da visão que norteia os trabalhos da Cresol Humaitá podemos definir a missão do presente projeto da seguinte forma: “incentivar o trabalho integrado em equipes, especialmente nas novas unidades de atendimento projetadas, através da análise de competências e características, visando o atendimento diferenciado aos associados e desenvolvimento da comunidade local e regional”.

3 O PROJETO

3.1 Características Gerais

Analisando o planejamento da cooperativa e pensando na abertura de novas Unidades de Atendimento, devemos pensar nas pessoas, pensar na equipe que estará lá no dia a dia trabalhando, atendendo o nosso associado, buscando soluções para seus problemas e levando o nome da cooperativa para mais lugares.

Podemos identificar alguns Pontos Fortes, no ambiente interno da cooperativa, sendo o principal deles o atendimento de qualidade, sempre presando pelo atendimento individual, chamando o associado pelo próprio nome, não tendo nenhum tipo de preconceito, sempre demonstrando transparência e honestidade, utilizando uma linguagem que o associado compreenda o colaborador. Analisando especificamente a formação da equipe de trabalho podemos afirmar que o ponto forte para a cooperativa, de uma equipe bem formada e organizada, está na escolha dos profissionais certos para a vaga apresentada, profissionais qualificados, comunicativos e experientes.

Podemos observar também como um Ponto Forte a abertura de novas agências, que a cooperativa aumenta o volume de negócios, inicialmente menor mas que com o passar dos dias irá gerar retornos futuros, um aumento consequentemente das movimentações bancárias, das transações financeiras, do capital, entre outros, trazendo sempre mais a solidez da marca Cresol.

A formação de uma equipe se configura como um processo de extrema importância e ao mesmo tempo muito minucioso e delicado, dentro deste processo podemos apresentar fraquezas que de alguma forma interferem, sendo uma delas o treinamento da equipe, a etapa de “moldar” o novo colaborador, o profissional que vai acompanhar e treinar o colega deve ser comunicativo, atencioso, paciente e coerente para que possa repassar seu conhecimento de forma correta, ética e compreensível.

Para melhor exemplificar a análise SWOT ou também conhecida como FOFA, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, apresento uma pequena matriz Swot com os pontos mais relevantes da análise:

Matriz Swot: Cresol Santa Cruz do Sul.

<p>Forças:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atendimento diferenciado e exclusivo - Equipe organizada e entrosada - Solidez da Marca Cresol em mais regiões do estado. - Localização da unidade. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Excelentes Profissionais - Formação de parcerias entre empresas e cooperativa. - Infraestrutura do município. - Melhor uso dos recursos disponibilizados.
<p>Fraquezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formato do treinamento sem o devido entendimento do novo colaborador. - Comunicação falha e sem precisão 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mudanças de conceitos e pensamentos - Concorrentes diretos em busca de profissionais com conhecimento.

Fonte: A autora.

Analisando o ambiente externo temos as Oportunidades, dentre elas está a área de atuação, pois são municípios bem desenvolvidos e organizados que tem um grande número de habitantes e uma agricultura bem desenvolvida e estruturada. Uma oportunidade interessante e importante é a afirmação de parcerias, entre cooperativa e empresas que prestam serviços ou empresas parceiras da cooperativa, pois para o recrutamento e a seleção de colaboradores temos a necessidade da contratação de empresas que prestem serviços e possam ajudar a cooperativa nesta etapa, onde pode ocorrer a troca de serviços e um ajuda mútua de manutenção no mercado. Outra oportunidade que podemos encontrar é o público, por ser um município maior, com uma população bem expressiva e na grande maioria urbana, temos uma grande diversidade de experiências no mercado de trabalho e perfis com características variadas para as mais diferentes áreas de atuação, sendo possível encontrar profissionais mais qualificados para formar a equipe.

Pensando com relação as Ameaças, podemos afirmar que uma das maiores ameaças é a mudança, sendo de hábitos dos consumidores, de mudanças democráticas e mudanças na regulamentação das cooperativas, sendo que estas

alterações a cooperativa não pode impedir que aconteçam. Outra ameaça é a entrada de outros concorrentes diretos da cooperativa, sendo que os mesmos podem buscar os profissionais que fazem parte da equipe, fazendo ofertas tentadoras e propostas audaciosas, que de alguma forma possam vir a desestruturar a equipe e conseqüentemente a cooperativa.

Estes são alguns pontos importantes que a partir dos mesmos podemos compreender melhor a importância da Formação de equipes de trabalho para estarem a frente destas novas agências de atendimento e relacionamento, que hoje representam a demanda necessária para a cooperativa.

A Cresol Humaitá atualmente é considerada uma cooperativa de grande expressão, devido sua ampla área de atuação e abrangência, ao elevado patrimônio de referência, a quantidade de associados que pertencem ao seu quadro social, as suas seis unidades de atendimento, a evolução dos números apresentados, tanto de depósitos quanto depósitos totais, entre outros. Todos estes indicadores foram analisados e utilizados como referência para a solicitação e posterior autorização, por parte do Banco Central, para a abertura da nova agência na região do Vale do Rio Pardo, região Central do estado Rio-Grandense.

A autorização foi concedida através da análise do Plano de Negócios apresentado, demonstrando que a Cooperativa apresenta estabilidade econômica, com crescimento contínuo de resultados, demonstrando que a mesma tem total condições de expandir e custear a abertura de novas agências de atendimento.

3.2 A Análise de Mercado

Levando em conta a globalização que vivemos, observamos que as pessoas caminham sempre mais para o isolamento social, ou seja, as mudanças tecnológicas fazem como que as pessoas cada vez mais se afastem fisicamente. Levando esta observação para dentro das cooperativas, este tipo de comportamento é totalmente o oposto da essência da cooperação, da ajuda mútua e do trabalho em comunidade.

No mundo onde cada vez mais somos desafiados a buscar melhores resultados, em que demandamos cada vez mais de conhecimento e atendimento diferenciado, observamos que devemos constantemente nos preparar para o futuro.

Está preparação envolve uma adequada Formação de equipes, que vai desde o recrutamento e seleção, avaliando quais funções o profissional pode desenvolver, passa pelo treinamento, observando as competências e habilidades que ele demonstra, até a motivação de pessoas com diferentes pensamentos e experiências, mas com o mesmo objetivo em comum.

Segundo a Organização de Cooperativas Brasileiras (OCB), as cooperativas de Crédito brasileiras tiveram uma receita Bruta de R\$ 259,9 bilhões, apesar de ser um valor muito considerável, devemos observar que em uma pesquisa realizada pela mesma organização, apresenta que em cada 10 pessoas, apenas quatro conhecem o trabalho de uma cooperativa, analisando este indicador, podemos perceber a enorme fatia de mercado que o Cooperativismo brasileiro possui para buscar seu crescimento.

Analisando o ponto de vista de expansão, o indicador que podemos considerar atrativo, é o potencial que temos do número de agências, bem como o número de pessoas físicas e jurídicas que podem compor o quadro social e o aumento das oportunidades de empregos nas regiões de atuação.

O foco da Cresol Humaitá/RS é atrair clientes de bancos e de outras instituições financeiras não cooperativas, que simpatizam com o cooperativismo financeiro solidário, e simultaneamente, desejam contribuir para o cumprimento da missão do Sistema Cresol: promover a agricultura familiar.

Os principais diferenciais competitivos da Cresol em relação aos seus concorrentes de mercado são:

- Proximidade e humanização do atendimento;
- Preocupação e envolvimento com a comunidade;
- Percepção da importância da agricultura familiar para a segurança alimentar do Brasil;
- Venda consultiva: adequação do produto à necessidade do cooperado;
- Atenção à Educação Financeira do quadro social e da comunidade de entorno.

A referida análise de mercado foi realizada através de pesquisas, envolvendo dados importantes do município almejado, analisando as suas principais características, população, estrutura econômica e setor agrícola.

No referido plano de negócios apresento o formato de recrutamento e seleção externo, por meio da divulgação do edital de seleção, que apresenta várias vantagens para esta etapa da cooperativa, dentre elas podemos citar, maior diversidade de talentos, a entrada de novos profissionais, trazendo novas ideias, maior visibilidade da cooperativa e aumento na vantagem competitiva dentro do mercado financeiro.

3.3 Tamanho e Localização

O município de Santa Cruz do Sul está localizado na mesorregião Centro Oriental Rio-grandense, microrregião de Santa Cruz do Sul. Tem como municípios limítrofes: Rio Pardo, Vera Cruz, Venâncio Aires, Passo do Sobrado e Sinimbu, todos do Estado do Rio Grande do Sul. Sua população estimada pelo IBGE em 2019 era de 130.416 pessoas, sendo o 15º município mais populoso do Rio Grande do Sul.

As principais indústrias de tabaco do Brasil estão presentes em Santa Cruz do Sul. Entre as instaladas na cidade estão Souza Cruz, líder em participação de mercado no País, e Philip Morris, que responde por 54% da arrecadação de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços do município. (Fonte: IBGE cidades).

As principais atividades dos trabalhadores habitantes do município são em fábricas, comerciais, construção, prestação de serviços e na agricultura e pecuária. Apesar de ser uma cidade com características interioranas, a mesma ficou em vigésimo lugar no ranking brasileiro das melhores cidades para se fazer negócios.

Em relação aos “Serviços Financeiros”, a população santa-cruzeense é mais tomadora do que poupadora de recursos, com R\$1,93 bilhões em operações de crédito contra R\$1,62 bilhões em depósitos. O fato se traduz numa oportunidade para a Cresol Humaitá emprestar e captar recursos, além de inserir outros produtos e serviços financeiros oferecidos. (Fonte: IBGE cidades).

Em termos de distâncias, Santa Cruz está distante 370km de Humaitá/RS, sede da Cooperativa, 216km de Passo Fundo/RS, sede da Central Cresol Sicoper, que presta serviços para a Cresol Humaitá, e 145km de Santa Maria/RS, onde está localizada a agência mais próxima do Sistema Cresol Sicoper. (Fonte: Google maps).

Analisando todas essas informações muito relevantes, podemos observar o grande potencial do município e da região onde está inserida, sendo que a

Cooperativa Cresol mais próxima fica a 145 km, abrindo uma lacuna na área de abrangência. Uma região com municípios bem organizados, com um número expressivo de habitantes, economicamente bem estruturados com grandes empresas e com agricultura sustentável diversificada.

Por outro lado, temos a questão da distância entre os municípios de Santa Cruz do Sul e Humaitá, que fica a 370 km, distância esta que representa um custo mais elevado com transporte e deslocamento, com viagens, alimentação e estádias. Sendo necessário o deslocamento do Diretor, do coordenador de gestão, para acompanhamento do processo de seleção, posterior contratação e abertura da nova Unidade e o deslocamento de dois colaboradores para auxiliar na organização dos contratos de trabalho, encaminhamentos de acessos ao sistema, apoio e acompanhamento nos primeiros dias de atendimento ao público.

Dentro dos custos necessários para o desenvolvimento do projeto temos o custo com a contratação de uma profissional terceirizada, formada na área de psicologia, responsável pelo desenvolvimento do processo de recrutamento e seleção, considerada a principal etapa de todo processo, sendo que está profissional será responsável pela organização e seleção dos currículos enviados, aplicação de testes psicológicos e entrevistas direcionadas, buscando a melhor análise do perfil dos candidatos.

A fase de divulgação do edital de seleção foi desenvolvida pela própria cooperativa e conjunto com a sua Central, utilizando os mais diversos meios de comunicação e mídias digitais, não representando custos a mais para a cooperativa.

Devemos considerar também o custo de treinamento e desenvolvimento da equipe selecionada, sendo inicialmente o custo de deslocamento dos mesmos para a sede da Cresol Humaitá, para a realização da interação com o ambiente interno da cooperativa, o treinamento teórico e prático, acompanhando o dia a dia do atendimento aos clientes e a estrutura do sistema interno e as despesas com alimentação e estádias durante uma semana.

Em contra ponto a estes custos, observamos que a região tem muito a oferecer, tem um grande potencial de crescimento, uma ótima localização e uma cultura muito parecida com a região da sede da Cooperativa, mostrando que a instituição tem muito em comum e que pode crescer e expandir ainda mais.

3.4 Aspectos Tributários do Projeto

Analisando o aspecto de faturamento, em uma empresa seria a soma das suas vendas de produtos e serviços em um determinado período, já neste projeto o faturamento é considerado através dos ganhos que a cooperativa vai obter a partir da formação de uma equipe de talentos, uma equipe estruturada e motivada.

Quando buscamos formar uma equipe de profissionais devemos analisar o que é necessário para esta função, quais as competências buscadas, qual o perfil necessário, o nível de conhecimento e as funções que deverá desempenhar.

Uma cooperativa com uma equipe de pessoas altamente capacitadas, engajadas com os resultados, produtivas e com valores compatíveis com a essência do cooperativismo, que estão dispostas a melhorar continuamente, mostrando seu potencial, este é o verdadeiro “faturamento” deste projeto. Ou seja, o recrutamento e seleção que provê a cooperativa com aquilo que ela precisa para buscar destaque no mercado financeira e obter resultados, o segredo está em ter excelentes profissionais.

Quando as equipes estão bem formadas e administradas, os colaboradores satisfeitos com seus benefícios e ambiente de trabalho eles se desenvolvem constantemente. Em função disso, a empresa colhe bons frutos, dentre eles está o engajamento pela marca, alta produtividade, atração de grandes talentos e excelentes oportunidades de novos negócios.

Com a contratação de colaboradores temos alterações nos encargos, ou seja, todos os meses são entregues aos funcionários os holerites, neles constam todas as informações dos valores de remuneração e os descontos oriundos dos impostos retidos, entre eles estão a contribuição previdenciária (INSS), que varia de oito a onze por cento, conforme a faixa salarial, e o desconto do Fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS), que corresponde a oito por cento do salário pago, sendo que o mesmo só pode ser sacado em casos específicos, garantindo renda após uma possível rescisão de contrato. (Fonte: Guia de Recursos Humanos)

4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL

Entre as várias fases do processo de abertura de uma nova agência de atendimento está a etapa da contratação e formação da equipe que vai estar a frete de todo o atendimento da unidade, do relacionamento com o associado e do crescimento da Cooperativa.

No presente plano de negócios o planejamento geral da equipe foi composto por cinco colaboradores, que completem todas as áreas necessárias para o atendimento e funcionamento de uma unidade.

A equipe será composta por:

- 01 Gerente de PA: com foco em relacionamento institucional com as entidades do município, e com foco comercial na busca de novos negócios para o PA. Este deve organizar todos os formatos de trabalho, conforme planejamento pré-estabelecido, revezando o acompanhamento com os demais colegas em visitas externas. Durante a seleção, a cooperativa buscou priorizar um profissional que já tivesse experiência na área negocial e que já tivesse trabalhado em alguma instituição financeira.

- 01 Atendente Comercial: voltado à Pessoas Jurídica, com foco na busca de negócios em pequenas e médias empresas e suporte interno, tanto operacional quanto no atendimento as pessoas que forem até o PA;

- 01 Atendente Comercial: voltado ao agronegócio, com foco na busca de negócios em agricultores familiares e suporte interno, tanto operacional quanto no atendimento as pessoas que forem até o PA;

- 01 Atendente Comercial: voltado à Pessoas Físicas, com foco na busca de negócios e suporte interno, tanto operacional quanto no atendimento as pessoas que forem até o PA, bem como atender no caixa no horário de almoço do responsável.

Para a função de atendente se priorizou pessoas que já tinham atuado na área negocial, com perfil característico e que conhecessem todo o município.

- 01 Operador de Caixa: que também dará suporte às atividades operacionais do PA nos momentos em que não estiver atendendo. Buscamos um profissional que tivesse um perfil negocial e que pudesse se desenvolver dentro da unidade, para desempenhar mais funções e auxiliar caso seja necessário.

Cada colaborador estará devidamente enquadrado dentro do plano de cargos e salários que a Cooperativa oferece, tendo seus valores de salários distintos por setor e função desempenhada, sua atual formação acadêmica e seu desempenho interno.

Observamos que haverá gestores e empregados capacitados para administrar o empreendimento, estratégico, tático e operacionalmente e a Retaguarda da Cresol Humaitá juntamente com a Central Cresol Sicoper apoiará o projeto com recursos humanos, financeiros, materiais, administrativos e tecnológicos.

Devemos considerar a participação da Central Sicoper neste processo, auxiliando na divulgação do edital de seleção, para que mais regiões e públicos sejam atingidos, recebimento e encaminhamento de currículos, desenvolvimento do Plano de Negócios para expansão da área de atuação e o desenvolvimento do estudo da viabilidade econômica da região.

No fechamento do ano de 2019 a Cresol Humaitá apresentou em suas demonstrações de resultados, durante a Assembleia Geral Ordinária um PR (patrimônio e referência) de 8,7 milhões, um ativo e passivo relevante. Estes números mostram que a Cooperativa está em pleno crescimento e fortalecimento, sendo que o Capital necessário para desenvolvimento desta nova unidade de atendimento e a implementação do referido projeto são disponibilizados pela própria cooperativa.

5 PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Primeira etapa do projeto se dá a partir da contratação de uma profissional formada em psicologia terceirizada especializada no recrutamento e seleção de funcionários, analiso que quando buscamos a formação de uma equipe de referência devemos ter muito cuidado no momento da seleção destes funcionários, evitando desta forma problemas futuros que podem causar um grande desgaste de toda equipe.

Para a realização deste processo teremos custos com:

Quadro A: Gastos.

Descrição	Detalhamento	Total
Recrutamento e seleção	Custo para triagem de currículos, aplicação de testes psicológicos e realização de entrevistas	R\$ 10.000,00
Custos com deslocamento	Gastos com viagens, combustível e pedágios	R\$ 650,00
Custos com alimentação	Almoços, café da manhã e lanches	R\$ 590,00
Custos com estadias e pernoites	Gasto com hotéis	R\$ 1.210,00
Material de apoio ao aprendizado e treinamento	Kit de Boas-vindas, agendas e cadernos	R\$ 235,00
Gerando um total		R\$ 12.685,00

Fonte: A autora.

Gastos estes que podemos observar como investimentos no futuro da unidade que vai estar bem organizada e treinada para atender todas as demandas dos novos associados que vierem buscar o atendimento e os variados serviços que a cooperativa oferece.

O quadro a seguir demonstra a remuneração média proposta para o Gerente da agência e aos demais novos profissionais. No campo “custo total” soma-se a remuneração e mais os custos “adicionais” como 13º salário, Férias, INSS, FTS, PIS, Plano de Saúde e Vale Alimentação).

Quadro B: Gastos com folha de pagamento.

Função	Remuneração	Adicionais	Total
Gerente	R\$ 6.479,00	R\$ 4.894,00	R\$ 11.373,00
Assist. de Negócios Pessoa Jurídica	R\$ 2.732,00	R\$ 2.672,00	R\$ 5.404,00
Assist. de Negócios Pessoa Física	R\$ 2.250,00	R\$ 2.381,00	R\$ 4.631,00
Assist. de Negócios Agrícola	R\$ 2.250,00	R\$ 2.381,00	R\$ 4.631,00
Caixa	R\$ 1.443,00	R\$ 2.127,00	R\$ 3.570,00
Total	R\$ 15.154,00	R\$ 14.455,00	R\$ 29.609,00

Fonte: A autora.

Segundo o Guia de Recursos Humanos, algo importante hoje dentro da cooperativa é realizar a gestão dos direitos e dos benefícios dos colaboradores, uma parte fundamental na relação entre cooperativa e funcionário, que influencia diretamente na qualidade de vida do colaborador. Os benefícios oferecidos hoje pela cooperativa são consideráveis, vistos como um diferencial importante que elevam a satisfação pelo trabalho desempenhado.

5.1 Demonstração de Resultados

Com base no plano de negócios desenvolvido para solicitação ao Banco Central da expansão da área de atuação da Cresol Humaitá, tivemos os seguintes resultados:

Os novos cooperados aplicadores de recursos são de portes “pequeno” a “médio”, assim como os novos cooperados tomadores. Sendo “de pequeno a médio porte”, aqueles que movimentam recursos na ordem de até R\$30.000,00/mês, tanto Pessoas Físicas, quanto Pessoas Jurídicas. (Fonte: Plano de negócios - Cresol Humaitá).

O Patrimônio de Referência (PR) da Cooperativa comportará atender os novos cooperados. Em agosto de 2019 esse indicador alcançou a cifra de aproximadamente R\$8,3 milhões, o que lhe permite emprestar até R\$1,23 milhões por cooperado/grupo econômico (15% do PR) e, de outro lado, captar até R\$2,08 milhões por cooperado/grupo econômico (25% do PR). (Fonte: plano de negócios - Cresol Humaitá).

A cooperativa pretende ter uma participação, em 5 anos, do mercado de 2 % nos depósitos da praça, 3,4% dos créditos da praça, excluindo-se o habitacional, 5 % dos seguros de automóveis, 5 % dos seguros de residência. A Cooperativa objetiva ter 3,9 % da população ativa (acima de 15 anos de idade) associado junto a Instituição, sendo uma média mensal de 30 associados/mês.

5.2 Análise de Viabilidade Econômica

No presente plano de negócios a viabilidade econômica relevante e considerável vai além de cálculos e números, o mesmo se refere ao corpo da cooperativa, se assemelha aos braços e pernas de um ser humano, pois são eles que mais se movimentam, se esforçam e trabalham em sincronismo, ou seja, quando nos falta um destes membros o trabalho muitas vezes fica comprometido.

Desta forma podemos observar o trabalho de uma equipe, para que possamos desenvolver todas as tarefas propostas, para que possamos buscar os resultados planejados e possamos trabalhar com garra e força de vontade é necessário que todos os membros da equipe tenham o mesmo propósito, o mesmo comprometimento, o mesmo espírito de equipe e estejam todos unidos e engajados com o trabalho.

No contexto que vivemos atualmente, com tanta facilidade de acesso as informações, notícias, novidades e conhecimentos, com tantas mudanças na rotina e nas atividades do dia a dia, é fundamental pensar na formação de uma excelente equipe, que vai estar à frente de muitos desafios e incertezas de mercado.

A principal viabilidade deste projeto consta no turnover, na diminuição da rotatividade de funcionários, que traz inúmeras consequências para a equipe já formada, entre as mais relevantes estão a desmotivação da equipe que foi desestruturada e terá que realizar muito esforço para se reorganizar novamente, outro reflexo muito expressivo para a cooperativa está nos associados, na recuperação da confiança nos trabalhos desenvolvidos, pois para os associados que se identificavam com o trabalho daquele funcionário que se desligou da cooperativa a frustração é inevitável e assim eles podem vir a buscar outras instituições. Outro ponto muito relevante e que reflete negativamente, está no cumprimento dos direitos trabalhistas (a rescisão contratual) que são de direito do funcionário, pois todos nós sabemos

quanto é desgastante a realização deste processo e o quanto isso influência no caixa da cooperativa.

Em um âmbito geral podemos afirmar que a demissão de um funcionário representa em um primeiro momento uma diminuição dos gastos, mas por outro ponto de vista a perda de um talento também é algumas vezes fatal para a organização e pode trazer prejuízos a curto e médio prazo e pode vir a causar insegurança aos demais membros da equipe, que já está fragilizada.

Mais um dado que julguei importante e relevante apresentar aqui é o resultado do Estudo da viabilidade econômica apresentada no Plano de negócios realizado para a abertura da unidade de atendimento, sendo que o resultado é satisfatório. Os cálculos indicaram que a expansão da área de atuação tornar-se-á viável em 1 ano e 5 meses e a Taxa Interna de Retorno (TIR) é maior que o Custo de Oportunidade. Outrossim, o resultado mensal dos PA's passará a ser positivo a partir do 12º mês de atividades e o resultado acumulado a partir do 29º mês de atividades.

6 OBSERVAÇÕES FINAIS

Através dos dados apresentados neste projeto conclui-se que a formação de uma equipe que esteja bem organizada e desenvolvida é primordial para o bom desempenho dos trabalhos da nova unidade, e que o município de Santa Cruz do Sul reúne uma série de características favoráveis a implantação de um posto de atendimento no município sendo o mesmo promissor em função do volume de negócios gerados principalmente pelas atividades agropecuárias, além do potencial presente junto ao público urbano.

Com o passar dos anos, em decorrência de várias mudanças da sociedade, observamos que o termo “dar valor às pessoas” está sendo cada vez mais enfatizado dentro das organizações, hoje devemos mudar alguns conceitos antigos e utilizar a filosofia do bem estar dos funcionários, para que conseqüentemente tenhamos equipes com mão de obra engajada com os princípios da cooperativa.

Apresento aqui um dos princípios da Cooperativa que tem como aspecto primordial a continuidade no financiamento de sonhos, desenvolvendo as comunidades e gerando alegria para as pessoas e que estas possam se manter em seus locais de trabalho, especialmente os agricultores familiares, para que continuem produzindo alimentos para a população e tenham qualidade de vida.

Investir em recursos tecnológicos que permitam aprimorar a comunicação com o público interno e externo é muito importante. Mais do que isso, a empresa deve criar um ambiente propício às relações interpessoais e incentivar a comunicação em vários níveis.

7 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**; e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ed. Rio de Janeiro. Campus, 2004 4ª Reimpressão.

MAGRI, C.; POMMERENING, E.; **O Cooperativismo Financeiro e a Agricultura Familiar**, Gerando Desenvolvimento sustentável. Joaçaba: Editora Unoesc: 2018.

Central Cresol Sicoper, Institucional de Cresol, Missão, visão e Valores, 2019. Disponível em: <<https://cresol.com.br/institucional/#missao-visao-valores>> Acessado em 20 de junho de 2020.

Central Cresol Sicoper, Sobre a Cresol, 2020. Disponível em: <<https://cresolsicoper.com.br/sobre-nos>> Acessado em 30 de maio de 2020.

Demonstração de resultados da cooperativa: Cresol Humaitá/RS (arquivos internos), >Acessado em 15 de junho de 2020.

Google maps, **Google**, Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps/dir>> Acessado em 24 de julho de 2020.

Guia de Recursos Humanos 2019, o que é o RH e tudo que você precisa saber essa área, Recrutamento e Seleção. **Gupy**, 2019. Disponível em: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3299491/Guia-de-Recursos-Humanos-2019-GUPY.pdf?utm_campaign=Email%3A%20Autom%C3%A1ticos&utm_medium=email&_hsmi=71874541&_hsenc=p2ANqtz_ZhmmTNSn0fdswfK0d2YuEnT2LIqp2Ke9V8q5NDCaq8Mr6VdeXJpKB9NKVlhBXH7Y2m0sXCm0iUX1IFBBZKdMt4zb2JG3zl6YRxE3gdVH9NDAoXs&utm_content=71874541&utm_source=hs_automation> Acessado em 08 de junho de 2020.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, **IBGE cidades**, 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santa-cruz-do-sul/panorama>> Acessado em 25 de maio 2020.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, **IBGE**, estimativa 2019. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?=&t=conceitos-e-metodos>> Acessado em 20 de agosto 2020.

Plano de Negócios: Cresol Humaitá – maio de 2020 (arquivos internos), >Acessado em 30 de junho de 2020.

Santa Cruz hoje, Município de Santa Cruz do Sul/RS. Disponível em: <<https://www.santacruz.rs.gov.br/municipio/santa-cruz-hoje>> Acessado em 24 de agosto de 2020.

Sebrae, Lições para a formação de equipes e gestão de pessoas, 05 de setembro de 2017. Disponível em: <<https://blog.sebrae-sc.com.br/gestao-de-pessoas-e-formacao-de-equipes/>> Acessado em 17 de junho de 2020.

Sistema OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/numeros>> Acessado em 15 de julho de 2020.