

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE, UNICENTRO

SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, SESA

MBA ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS

Ênfase em Negócios e Finanças

JAQUELINE MARISA DEITOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Programa de capacitação para os colaboradores da Cresol Tenente Portela

Três Passos/RS

2020

JAQUELINE MARISA DEITOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Programa de capacitação para os colaboradores da Cresol Tenente Portela

Plano de negócios apresentado ao curso de MBA Estratégias Cooperativas – Ênfase em Negócios e Finanças da Universidade Estadual do Centro Oeste, UNICENTRO, como requisito para conclusão do curso.
Prof. Orientador Ms. Simão Ternoski

Três Passos/RS

2020

CARTA DE ABERTURA

Este plano de negócios apresentado ao curso de MBA Estratégias Cooperativas com ênfase em Negócios e Finanças destina-se a banca avaliadora da Universidade Estadual do Centro Oeste, UNICENTRO como também a diretoria executiva da Cooperativa de Crédito com Interação Solidária de Tenente Portela CRESOL.

A importância de colaboradores capacitados tem sido discutida por muitos pesquisadores ao longo dos últimos anos e a ferramenta de treinamentos tem se tornado uma importante estratégia de gestão de pessoas (BOAS; ANDRADE, 2009).

O treinamento está se tornando cada vez mais, uma ferramenta importante, pois possibilita aos colaboradores desenvolver com eficácia os trabalhos desenvolvidos dentro da cooperativa, reduzindo os erros e com isso trazendo benefícios a cooperativa como um todo.

Investir em capacitação aos colaboradores é uma forma da Cresol Tenente Portela estar desenvolvendo habilidades e competência ao quadro funcional, a fim de obter um maior rendimento e conseqüentemente um aumento nas receitas da cooperativa.

Deste modo, é possível perceber que para a cooperativa elevar seus resultados é necessário fazer investimentos nas pessoas que nela trabalham, e estes treinamentos servem de ferramenta estratégica para a cooperativa.

Nota-se que a nenhuma cooperativa consegue ter bons níveis de produtividade sem uma equipe de colaboradores bem preparados. Deste modo este plano de negócios sugere um novo modelo de gestão que pode ser considerado como uma ferramenta estratégica em prol do crescimento da Cresol.

Sendo assim, o plano de negócios propõe a implantação de um novo setor de treinamento e desenvolvimento de equipes com a função de levantar as principais necessidades de treinamentos a fim de suprir as carências percebidas através do desempenho dos colaboradores da Cresol Tenente Portela.

FOLHA DE ROSTO

NOME DA COOPERATIVA: Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Tenente Portela - Cresol Tenente Portela

ENDEREÇO: Rua Tapijara, 09 – Centro – Tenente Portela -RS

TELEFONE:(55) 3551-3700

PROJETOS: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES – Programa de capacitação para os colaboradores da Cresol Tenente Portela.

RAMO DE ATIVIDADE: Cooperativa de Crédito

PESSOA RESPONSÁVEL: Olimpio Wolfardt (Presidente)

LOCAL E DATA: Tenente Portela – RS, 25 de maio de 2020

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	5
2 COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DE TENENTE PORTELA	6
3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES – PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA OS COLABORADORES DA CRESOL TENENTE PORTELA	9
3.1 Características Gerais	9
3.2 A Análise de Mercado.....	10
3.3 Tamanho e Localização.....	11
3.4 Aspectos Tributários do Projeto	11
4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL	13
5 PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO	15
5.1 Demonstração de Resultados	15
5.2 Análise de Viabilidade Econômica	16
6 OBSERVAÇÕES FINAIS	17
8 REFERÊNCIAS	18

1 RESUMO EXECUTIVO

Esse plano de negócios tem por finalidade propor a implantação de um projeto de treinamento e desenvolvimento de equipes na Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Tenente Portela, localizada na cidade de Tenente Portela –RS a qual pertence a Central Sicoper, uma das centrais da Cresol Confederação.

A escolha deste modelo de negócios foi definida a partir da averiguação de uma carência de capacitação e reciclagem de colaboradores da Cresol Tenente Portela a qual possui hoje um quadro com 69 colaboradores atuando nas cidades de Tenente Portela, Três Passos, Campo Novo, Derrubadas, Miraguaí, Jaboticaba, Augusto Pestana, Viamão, Seberi no estado do Rio Grande do Sul e Pajeú no estado de Pernambuco.

Esta área de treinamento e desenvolvimento de equipes a ser desenvolvida tem como objetivo principal atender esta carência e se destina a todos os colaboradores e diretores da Cresol Tenente Portela. Espera-se com isso alavancar os negócios, prospectar novos clientes, tornar os colaboradores mais especializados para atender as necessidades dos associados, de forma que a cooperativa atinja seu planejamento e metas com o máximo de eficácia.

A fim de minimizar os custos desse modelo de negócios é importante esclarecer quanto a utilização do recurso do Fundo de Assistência Técnica (FATES) o qual é destinado a prestação de assistência aos associados, seus familiares e quando previsto no estatuto, aos empregados da cooperativa. Nesse sentido, gastos voltados a educação dos colaboradores e os serviços estabelecidos para o desenvolvimento destes treinamentos poderão ser atendidos pelo recurso do FATES.

Os resultados indicam que o valor aportado pela cooperativa (R\$ 150,00 ao mês) para o pagamento da capacitação dos colaboradores cobrirá os custos e permitirá uma sobra de R\$ 78.594,20 no ano ou R\$ 6.647,84 ao mês com o projeto de capacitação.

2 COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DE TENENTE PORTELA

O plano de negócios sugerido propõe uma melhoria no processo de gestão especificamente para a Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Tenente Portela localizada na cidade de Tenente Portela e pertencente a Central Sicoper com sede em Passo Fundo – RS, esta última, uma das centrais que compõe a Cresol Confederação.

A cooperativa a qual se destina o plano de negócios está constituída legalmente como Instituição Financeira sem fins lucrativos que oferece praticamente todos os produtos e serviços disponibilizados pelas demais instituições financeiras, no entanto, com atendimento diferenciado tendo em vista sua natureza cooperativa, onde seus usuários são considerados donos do negócio, considerados assim associados.

A Cresol Tenente Portela é uma cooperativa de crédito onde seus sócios tem poder de decisões e são representados em assembleia geral pelos delegados eleitos pelos próprios associados. A cooperativa conta com um conselho de administração e fiscal, que detêm a função, na tomada de decisões, de manter o planejamento estratégico da cooperativa de acordo com o planejado, protegendo o patrimônio e maximizando os resultados. O conselho de administração é representado pelo Presidente Olimpio Wolfardt, vice-presidente Gelson José Ferrari e secretário Gilmar Urnau. O conselho Fiscal é representado por Jair Antonio Callai, Gilmar Canzi e Ademar Jose Tolotti.

Afim de otimizar a gestão do conselho de administração e fiscal a cooperativa dispõe do sistema de governança corporativa dirigida por três executivos, estes Alessandra Walk Krumenauer, diretora administrativa, Cleber Carlos Barrato, diretor executivo, e Tiago Goettems da Silva, diretor comercial (ATA, 2019).

A Cresol conta ainda com um quadro de 69 colaboradores que vem desempenhando um papel importante no atendimento de mais de 10 mil associados com agências de relacionamento nos municípios de Tenente Portela, Três Passos, Augusto Pestana, Campo Novo, Derrubadas, Miraguai, Seberi, Jaboticaba, Viamão, todas no Estado do Rio Grande do Sul e ainda Tabira no estado de Pernambuco.

A cooperativa é uma instituição completa que está em constante evolução, mas que preserva o comprometimento desde o início de facilitar o acesso ao crédito, trazendo junto com as soluções financeiras o desenvolvimento social. Sua missão é

fomentar a cooperação por meio de crédito orientado e da educação financeira construindo novos saberes e visando principalmente o desenvolvimento local de forma solidária e sustentável. Tem ainda como visão ser referência das cooperativas de crédito e tem elencado os valores como democracia, transparência e confiança, cooperação e solidariedade, ética e profissionalismo (CRESOL, 2020).

A Cresol Tenente Portela em seu planejamento estratégico pretende atingir até 2022 um crescimento de até 50% dos seus principais indicadores em relação ao exercício de 2019. Os quais foram: 10.080 associados; R\$ 24.300,000,00 de patrimônio de referência; R\$ 167.400,000,00 de ativos totais; R\$ 168.448.000,00 de carteira de crédito; R\$ 79.577.000,00 de depósitos totais e R\$ 4.959,000,00 de resultado do exercício do ano de 2019 (GENESIS, 2020).

Diante desse planejamento estratégico e do que a Cresol espera alcançar primando sua missão, visão e valores, fica perceptível a relevância desta proposta que visa o treinamento da equipe, de modo a promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores da Cresol. Com estes treinamentos os funcionários tendem a desenvolver novas habilidades, tornar mais eficiente seu desempenho, refletindo na melhoria do atendimento as demandas dos cooperados.

O projeto de treinamento e desenvolvimento de equipes propõe a implantação de um novo setor para sede da Cresol Tenente Portela aliado a contratação de um colaborador que atuará especialmente nos assuntos que tangem esta proposta. Este profissional será responsável pela agenda e organização dos colaboradores participantes dos treinamentos bem como da organização da estrutura física já disponibilizada pela Cresol, lanches que serão servidos a cada encontro, almoço e hospedagem para os colaboradores que vem de outras cidades. O projeto será dividido basicamente em dois módulos:

MODULO 01: Treinamento de integração de novos colaboradores, que ocorrerá a cada quatro meses com duração de oito horas onde irá contemplar os colaboradores contratados nesse período e que não participaram do anterior. Neste primeiro módulo os novos colaboradores terão uma visão geral da cooperativa, conhecendo a missão, visão e valores da Cresol, além de entenderem sobre o portfólio de produtos e serviços que a cooperativa disponibiliza, conceito de boas práticas e comportamentos que a cooperativa estima. Este módulo terá como instrutores os próprios colaboradores da Cresol, visto suas experiências e conhecimento do sistema cooperativo.

MODULO 02: Treinamento de reciclagem de equipes que ocorrerá uma vez a cada bimestre com encontros de oito horas e será dividido por setores: caixas e atendimento negocial. Neste módulo também não será necessário a contratação de profissionais externos, visto que a cooperativa dispõe de colaboradores capacitados que são disponibilizados pela central da cooperativa nas áreas de seguros, consórcios, investimentos, legislação vigente, prevenção a fraudes. Para que todos os colaboradores possam participar, os encontros se darão em três dias seguidos para que não haja grande defasagem no atendimento das agências e também para facilitar a logística dos profissionais que vem ministrar os treinamentos.

Esse projeto propõe também que uma vez ao ano seja realizado uma palestra motivacional com duração de duas horas a toda a equipe fora do horário de atendimento da agência, a fim de engrandecer o espírito cooperativista prezando por uma maior integração de todos. O investimento em desenvolver equipes traz consigo benefícios tanto para a Cresol como também para os colaboradores, além de manter a qualidade da equipe, tem por consequência elevar a produtividade, agregando valor pessoal aos colaboradores, como também para a cooperativa.

3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES – PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA OS COLABORADORES DA CRESOL TENENTE PORTELA

3.1 Características Gerais

Nos últimos anos as unidades de atendimento que compõe a cresol Tenente Portela apresentaram um expressivo crescimento no número de associados, como também várias novas agências foram agregadas a cooperativa, isso levou a um incremento considerável no patrimônio de referência da cooperativa. Em maio de 2019 a cooperativa contava com um patrimônio de referência de R\$ 22.772.688,57, já em maio de 2020 a cooperativa apresentou um patrimônio de referência de R\$ 28.879.152,00, uma variação de 26,81% em apenas um ano. Estes números representam o aumento dos negócios junto com a necessidade de novos colaboradores, com isso percebeu-se a importância de treinar e aprimorar o conhecimento de todos os integrantes das unidades de atendimento (GENESIS, 2020).

O conhecimento sobre o mercado financeiro está cada vez mais acessível, e certamente em algum momento o colaborador vai se deparar com associados ou pessoas mais exigentes e com maior conhecimento deste mercado financeiro. Um simples olhar para a realidade próxima de cinco anos leva a perceber claramente a revolução das informações, junto com essa realidade a modernização dos instrumentos que tornam possível este cenário.

Diante destas novas perspectivas do cenário econômico, social e financeiro, é imprescindível que toda equipe esteja bem preparada, que saibam não apenas sobre os valores, a missão e a visão da cooperativa, mas que detenham o entendimento da complexidade do sistema financeiro e cooperativista como um todo, permitindo que apliquem este conhecimento no seu dia a dia de trabalho.

Conhecer o portfólio de produtos e serviços é importante, mas conhecer o cenário político, econômico e social também se torna fundamental para que o colaborador tenha maior segurança e propriedade no atendimento, conduzindo com sucesso os negócios que se apresentam.

A análise SWOT é uma ferramenta considerável e indispensável na análise de um novo modelo de gestão, sendo usada como base em projetos e planejamentos estratégicos. Ela aborda de uma forma geral sobre a viabilidade do modelo sugerido,

pois apresenta as oportunidades e forças, como também as ameaças e fraquezas que poderão ser encontradas nessa caminhada, portanto, não obstante esta proposta também carrega essa matriz SWOT (SIGNIFICADOS, 2020).

As forças desse modelo de negócios se pautam em proporcionar a cooperativa, via capacitação e treinamento dos colaboradores, o aumento do rendimento, a economia do tempo, melhoria na qualidade, redução de erros e despesas, tudo isso, permite expandir as oportunidades de negócios e a expansão do capital.

Já as oportunidades estão relacionadas ao crescimento do mercado e aos projetos de expansão que a Cresol tem trabalhado. Esta ampliação do mercado exige a expansão das equipes e a contratação de novos colaboradores, sendo fundamental treinar a equipe de dentro da cooperativa a fim de formar líderes para as novas agências de relacionamento, bem como instruir os novos colaboradores recém chegados.

Do ponto de vista das ameaças e fraquezas é possível identificar como ameaças o próprio Cresol Instituto, o qual oferece cursos de formação no sistema EAD e que tem como objetivo a educação e capacitação aos colaboradores e conselheiros das cooperativas. Já as fraquezas estão relacionadas a contratação de especialistas para os treinamentos que irão gerar custos e podem estar em confronto com o que o Cresol Instituto já vem ofertando.

3.2 A Análise de Mercado

O plano de negócios proposto que visa treinar e desenvolver equipes tem grande perspectiva de crescimento, principalmente relacionado a expansão da própria cooperativa e que exige novos colaboradores. Para se ter uma ideia da dimensão da cooperativa, no fechamento do mês de maio de 2020 a Cooperativa de Crédito com Interação Solidária de Tenente Portela, a qual se destina este projeto, contava com 10.284 associados, os quais juntos possuem uma carteira comercial de R\$ 68.527.800,00, além de R\$ 17.485.493,00 em capital social, e R\$ 82.001.75,00 em carteira de captações (GENESIS, 2020).

Além destes números são disponibilizados outros produtos e serviços, como: seguros, cartão de crédito, limites em conta, pacotes de serviços. Para atender estes cooperados e dar conta do volume de negócios a Cresol Tenente Portela dispõe de

69 colaboradores, sendo 23 colaboradores atuando no setor dos caixas e tesouraria e 46 colaboradores na área de atendimento negocial (GENESIS, 2020).

Diante desse cenário foi realizada uma pesquisa junto aos diretores da Cresol Tenente Portela, Alessandra Walk Krumenauer, diretora administrativa, e Tiago Goettems da Silva, diretor comercial, na data de 11 de junho de 2020 buscando levantar a intenção dos diretores em ofertar a capacitação dos colaboradores e foi de comum acordo que estariam dispostos a pagar R\$ 150,00 ao mês por colaborador a fim de treinar e capacitar todos os colaboradores da cooperativa de Tenente Portela.

3.3 Tamanho e Localização

O projeto de treinamento e desenvolvimento de equipes propõe a implantação de um novo setor para sede da Cresol Tenente Portela. Este setor terá o objetivo de integrar e qualificar as equipes afim de maximizar a qualidade e a produtividade e diminuir os retrabalhos por erros ou despreparo dos colaboradores.

Esse novo modelo de negócios abrangerá as dez unidades de atendimento da Cresol Tenente Portela localizadas nas cidades de Tenente Portela, Três Passos, Campo Novo, Derrubadas, Miraguaí, Jaboticaba, Augusto Pestana, Viamão, Seberi no estado do Rio Grande do Sul e Pajeú no estado de Pernambuco, com um total de 69 colaboradores, sendo 23 colaboradores atuando no setor dos caixas e tesouraria e 46 colaboradores na área de atendimento (GENESIS, 2020).

3.4 Aspectos Tributários do Projeto

Para a implantação desse plano de negócios serão necessários o recolhimento de alguns tributos, principalmente relacionados ao pagamento de pessoal, tanto do colaborador que atuará na linha de frente do projeto, como também de eventuais palestrantes externos que exigirão o pagamento de uma remuneração. Para isso o Quadro 01 apresenta os principais tributos a serem recolhidos pela cooperativa e seus respectivos percentuais.

Para a palestra que ocorrerá durante o ano o profissional contratado custará para a cooperativa o valor de R\$ 5.250,00 incluindo os tributos a serem recolhidos os quais representam um valor de R\$ 1.250,00 que se referem ao INSS patronal que é a contribuição paga pela Cresol ao INSS com a finalidade de financiar a seguridade

social do contratado, e também o ISS (Imposto Sobre Serviço), tributo também devido ao município.

Quadro 01 – Tributos incidentes sobre o projeto de treinamento.

TRIBUTO/TAXA/OUTRO	PERCENTUAL INCIDENTE
INSS AUTÔNOMO (PALESTRANTE)	20%
ISS (PALESTRANTE)	5%
INSS COLABORADOR	9%
FGTS	8%
PIS	1%

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da Lei 8.212/1991, Lei 8.036/1990, Lei 7/1970, Lei 116/2003

Para custear o colaborador contratado ao setor de treinamentos, a cooperativa terá um custo de R\$3.358,37 por mês que corresponde ao total de custos incluindo os tributos de INSS, FGTS e PIS. Os tributos custeados pela cooperativa para a realização deste plano de negócios são estabelecidos por lei e por isso são obrigatórios.

O INSS Patronal é uma contribuição feita pelo empregador para assegurar a seguridade social dos empregados que garante os serviços básicos. O artigo 30 da lei nº. 8.212 de 24 de julho de 1991 detalha a importância do INSS patronal (BRASIL, 1991). Já o FGTS é o Fundo e Garantia do Tempo de Serviço que foi criado com o objetivo de proteger os trabalhadores mediante a abertura de uma conta vinculada ao contrato de trabalho, foi estabelecido através da lei nº 8.036 de 11 de maio de 1990 (BRASIL, 1990).

A contribuição para o PIS é determinada na base de 1% sobre o total da folha de pagamento, é uma contribuição que visa financiar o pagamento do seguro-desemprego e abono e foi estabelecida pela lei complementar nº 7 de 07 de setembro de 1970 (BRASIL, 1970). E o ISS dispõe sobre o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, que é de competência dos municípios, é um tributo devido ao contratar serviço de um profissional autônomo e foi estabelecido pela Lei Complementar nº 116 de 31 de julho de 2003 (BRASIL, 2003).

4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL

Para que o projeto de treinamento seja implantado, será necessário que a cooperativa realize alguns desembolsos. Basicamente os custos serão mensais, envolvendo o salário e os encargos incidentes na contratação do colaborador que irá atuar no setor de treinamento e desenvolvimento de equipes, bem como, os custos para a contratação de palestrantes (eventuais), dos materiais como cartilhas, certificados, alimentação dos colaboradores nos dias de treinamentos e hospedagem de participantes externos.

O valor do investimento mensal com o profissional contratado para o setor de treinamentos totaliza o valor de R\$ 3.358,00 por mês considerando que o 13º salário e o pagamento de férias foi rateado mensalmente. Anualmente o valor desembolsado com o colaborador contratado é de R\$ 40.300,44. O detalhamento destes custos estão expressos Quadro 02.

Quadro 02: Projeção de custos e tributos para a criação do setor de treinamentos e desenvolvimento de equipes para a Cresol Tenente Portela.

PROJEÇÃO DE CUSTOS PARA IMPLANTAÇÃO DO SETOR	
Salário e Encargos	Valor
Salário	R\$1.460,00
Vale Alimentação	R\$1.000,00
INSS	R\$416,00
FGTS	R\$129,00
13º salário Mensal	R\$121,67
1/3 férias Mensal	R\$40,50
PIS	R\$16,20
Medicina ocupacional	R\$14,00
Seguro de vida	R\$11,00
Treinamentos	R\$150,00
TOTAL MÊS	R\$3.358,37

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda em relação as despesas com pessoal para treinamento, haverá o desembolso com a contratação de palestrante externo. O custo será de R\$ 5.250,00 por ano uma média mensal de R\$ 437,50 conforme está descrito no Quadro 03.

Quadro 03: Projeção de custos e tributos com a realização da palestra que ocorrerá uma vez durante o ano e que abrangerá todos os colaboradores.

PROJEÇÃO DE CUSTOS PARA TREINAMENTOS	
Itens	Valor
Palestrante	R\$4.000,00
INSS Patronal	R\$1.000,00
ISS	R\$250,00
TOTAL ANO	R\$5.250,00

Fonte: Elaborado pela autora

Aliado a estes custos com colaboradores que atuarão diretamente com o projeto em suas etapas de capacitação, anualmente ainda haverá despesas com materiais, certificados, alimentação, hospedagens, totalizando um valor de R\$ 4.150,00 por ano, uma média mensal de R\$ 345,83 conforme Quadro 04.

Quadro 04: Demais despesas com o projeto de treinamento

CUSTOS COM O SETOR DE TREINAMENTO	
Itens	Valor
Cartilhas	R\$250,00
Certificados	R\$120,00
Alimentação	R\$2.340,00
Hospedagem	R\$1.440,00
TOTAL ANUAL	R\$4.150,00

Fonte: Elaborado pela autora

Estes custos que envolvem o setor de treinamento, aliado ao deslocamento de colaboradores, alimentação, material de apoio será custeado pelos repasses feitos pelas cooperativas. Considerando o investimento proposto pela diretoria da cooperativa de R\$ 150,00 por mês por colaborador somando os 69 colaboradores, o projeto tem à disposição R\$ 10.350,00 por mês para custear os treinamentos. Quanto ao encontro anual com todos os colaboradores incluindo os gastos com palestrante, o recurso será proveniente do fundo de assistência técnica, educacional e social – FATES.

5 PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO

5.1 Demonstração de Resultados

A partir das projeções de repasses pelas cooperativas e das despesas com o projeto, a Tabela 01 apresenta o fluxo de caixa do programa de treinamento.

Tabela 01 – Fluxo de caixa do projeto de treinamento

Estimativa de Custos e Receitas com o Programa de Treinamento

Custos mensais												
Item de Despesa/Receita	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Salário	1.460,00	1.460,00	1.460,00	1.460,00	1.460,00	1.460,00	1.460,00	1.460,00	1.460,00	1.460,00	1.460,00	1.460,00
Vale Alimentação	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
INSS	416,00	416,00	416,00	416,00	416,00	416,00	416,00	416,00	416,00	416,00	416,00	416,00
FGTS	129,00	129,00	129,00	129,00	129,00	129,00	129,00	129,00	129,00	129,00	129,00	129,00
13º salário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.460,00
1/3 férias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	486,00
PIS	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20
Medicina ocupacional	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00
Seguro de vida	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
Treinamentos	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Palestrante	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INSS Palestrante	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ISS Palestrante	250,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cartilhas	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83
Certificados	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Alimentação	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
Hospedagem	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Total dos Custos Adicionados	8.792,03	3.542,03	3.542,03	3.542,03	3.542,03	3.542,03	3.542,03	3.542,03	3.542,03	3.542,03	3.542,03	5.488,03
Receita Mensal												
Item de Despesa/Receita	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Pagamento Mensal das Cooperativas	10.350,00	10.350,00	10.350,00	10.350,00	10.350,00	10.350,00	10.350,00	10.350,00	10.350,00	10.350,00	10.350,00	10.350,00
Recurso do FATS	5.250,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total dos Custos Adicionados	15.600,00	10.350,00	10.350,00	10.350,00	10.350,00	10.350,00	10.350,00	10.350,00	10.350,00	10.350,00	10.350,00	10.350,00
FLUXO DE CAIXA DO PROJETO	6.807,97	6.807,97	6.807,97	6.807,97	6.807,97	6.807,97	6.807,97	6.807,97	6.807,97	6.807,97	6.807,97	4.861,97

Fonte: Elaborado pela Autora

5.2 Análise de Viabilidade Econômica

A análise de viabilidade econômica permite, de acordo com o Sebrae (2020) verificar se um investimento é viável ou não. Considera-se viável aquele investimento que além de cobrir as despesas gera um resultado positivo após a deflação do fluxo de caixa a uma taxa estabelecida, assim esta análise busca demonstrar se o investimento aportado pela Cresol no programa de treinamento e capacitação dos colaboradores, versus seus custos, produzirá uma sobra positiva.

A análise de viabilidade econômica demanda do cálculo do valor presente líquido (VPL) e do valor presente anualizado (VPLa), que compreendem indicadores muito importantes para o conceito de atratividade de projetos, identificando se o investimento vai contribuir para o crescimento da cooperativa.

Para o cálculo destes indicadores foi necessário a definição de uma taxa mínima de atratividade (TMA), que serve de parâmetro para a cooperativa que vai investir. Espera-se que no mínimo o retorno do investimento supere a TMA. Assim a TMA foi estipulada como sendo a taxa de juros CDI atual, (0,23%), que é a praticada no mercado (GENESIS, 2020).

De acordo com Souza e Clemente (2015), o valor presente líquido (VPL) é o método de análise robusta mais conhecida e utilizada, concentrando todos os fluxos de caixa esperados, na data zero. Já o VPLa distribui este fluxo igualmente entre todos os períodos (meses ou ano).

Para este plano de negócios, considerando uma TMA de 0,23% (CDI), obteve-se um VPL de R\$ 78.594,20 e VPLa R\$ 6.647,84 para o período analisado. Desta forma, pode-se observar que a projeção gerada através desta análise de viabilidade econômica resultou em valores positivos, indicando a viabilidade do plano de negócios, de modo que, o valor aportado pela cooperativa no pagamento da capacitação dos colaboradores cobrirá os custos e permitirá uma sobra de R\$ 78.594,20 no ano ou R\$ 6.647,84 ao mês.

6 OBSERVAÇÕES FINAIS

O crescimento apresentado pela Cresol Tenente Portela nos últimos anos decorre principalmente do aumento dos negócios e da expansão que a cooperativa vem tomando, isso demonstra o quão importante é ter uma equipe bem preparada. Diante do exposto, o presente plano de negócios analisou uma proposta de implantação de um setor de treinamento na cooperativa, visando qualificar ainda mais os colaboradores a fim de multiplicar os resultados já atingidos.

Tendo como base a atual situação da cooperativa, pôde-se constatar que não existe um plano que gere essa política de capacitação aos seus colaboradores, demonstrando uma carência a ser suprida no atendimento aos associados. Sendo assim, a pesquisa realizada neste plano de negócios demonstra que é possível desenvolver um setor especializado em treinamentos tendo em vista os resultados obtidos através da análise de viabilidade, como também na projeção dos resultados.

Os indicadores e o fluxo de caixa apresentado indicam resultado positivo de R\$ 78.594,20 (VPL) e R\$ 6.647,84 (VPLa). A partir do valor aportado pela cooperativa (R\$ 150,00 ao mês) para o pagamento da capacitação dos colaboradores das despesas do projeto, permite-se cobrir os custos, além de gerar uma sobra de R\$ 78.594,20 no ano ou R\$ 6.647,84 ao mês com o projeto de capacitação.

Contudo, diante do que apresentou este plano de negócios, assegura-se que este projeto, além da viabilidade econômica, se torna também uma ferramenta estratégica essencial. E que devido a carência existente na cooperativa fica evidenciado que o aperfeiçoamento da equipe é, acima de tudo, a busca de uma valorização e preparação do colaborador para que o mesmo contribua com o desenvolvimento da cooperativa em que trabalha.

8 REFERÊNCIAS

BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

BRASIL. Lei Complementar 7 de 07 de setembro de 1970. **Institui o Programa de Integração Social, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp07.htm>. Acesso em 26 de junho de 2020.

BRASIL. Lei 8.036 de 11 de maio de 1990. **Dispõe sobre o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8036compilada.htm>. Acesso em 26 de junho de 2020.

BRASIL. Lei 8.212 de 24 de junho de 1991. **Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano e Custeio, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8212cons.htm>. Acesso em 26 de junho de 2020.

BRASIL. Lei Complementar 116 de 31 de julho de 2003. **Dispõe sobre o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, de competência dos Municípios e do Distrito Federal, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp116.htm>. Acesso em 26 de junho de 2020.

CRESOL. **Institucional**. 2020. Disponível em: <https://cresol.com.br/institucional>. Acesso em 13 de junho de 2020.

CRESOL TENENTE PORTELA. **Reunião Extraordinária do Conselho de Administração**. Ata n. 01/2019. Tenente Portela, n.01, p. 1-14, 18 de março de 2019.

GENESIS. Pentaho Corporation. **Sistema de Gestão Interno**. 2020

SIGNIFICADOS. **Significados de SWOT**. Disponível em: <https://www.significados.com.br/swot>. Acesso em 16 de junho de 2020.

SEBRAE. **Viabilidade financeira**. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/viabilidade-financeira,4e8ccd18a819d610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 30 de junho de 2020.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações** 6º Ed. São Paulo: Atlas, 2015.