

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GUILHERME DE SÁ WOLFE

CRIAÇÃO DE ÁREA DE EXTENSÃO RURAL PARA IMPLEMENTAÇÃO,
CAPACITAÇÃO E MANUTENÇÃO DE CONTROLE ECONÔMICO-FINANCEIRO

PALOTINA-PR

2024

GUILHERME DE SÁ WOLFE

CRIAÇÃO DE ÁREA DE EXTENSÃO RURAL PARA IMPLEMENTAÇÃO,
CAPACITAÇÃO E MANUTENÇÃO DE CONTROLE ECONÔMICO-FINANCEIRO

Artigo apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista, Curso de
Especialização em Gestão Estratégica do
Agronegócio, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

PALOTINA-PR

2024

RESUMO

Este trabalho propõe a criação de uma área de extensão rural para implementação, capacitação e manutenção do controle econômico-financeiro de propriedades rurais dos associados da cooperativa C.Vale. É apresentada uma revisão bibliográfica acerca da assistência técnica e extensão rural, assim como as ferramentas de controle econômico-financeiro para uso na atividade rural. Mediante proposta de plano de implementação e análise de viabilidade, são identificadas vantagens em investir no fomento do uso de ferramentas de controle econômico-financeiro, tanto para os associados que usufruam do serviço especializado, incluindo a elevação do nível de controle, da longevidade e segurança na tomada de decisões na sua atividade econômica, como para a cooperativa, promovendo incremento na fidelização dos seus associados, redução da inadimplência nas operações com associados, e simplificação da elaboração de propostas de crédito e previsões orçamentárias das unidades de negócios. Dessa forma, identifica-se a proposta como viável, e sugere-se a realização de pesquisas de campo para suportar um plano de expansão para outras áreas de atuação da cooperativa.

Palavras-chave:

Extensão Rural, Gestão Econômico-Financeira, Cooperativismo

ABSTRACT

This work proposes the creation of a rural extension area for the implementation, training, and maintenance of economic and financial control for rural properties owned by C.Vale cooperative members. A literature review on technical assistance and rural extension is presented, along with tools for economic and financial control used in agricultural activities. Through a proposed implementation plan and feasibility analysis, advantages of investing in the promotion of economic and financial control tools are identified. These benefits apply both to cooperative members who benefit from specialized services, including increased control, longevity, and security in their economic decision-making, and to the cooperative itself. The cooperative gets enhanced member loyalty, reduce delinquency in operations, and simplify credit proposals and budget forecasts for business units. Thus, the proposal is deemed viable, and field research is suggested to support an expansion plan into other areas of operation for the cooperative.

Keywords:

Rural Extension, Economic and Financial Control, Cooperative

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Recursos para implantação e manutenção	15
QUADRO 2 – Viabilidade econômica do projeto integrador	17
QUADRO 3 – Plano de ação do projeto integrador	25

SUMÁRIO

1. Introdução	05
2. Referencial Teórico	08
3. Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema	11
4. Proposta técnica para solução da Situação-Problema	14
5. Conclusão	21
6. Referências Bibliográficas	22
7. Apêndice – Plano de Ação	25

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática:

Petarly e Souza (2023) afirmam que “a eficiente articulação das cadeias de valor é um dos elementos-chave que determinam a competitividade” e, no âmbito das cooperativas agroindustriais, isso é traduzido na maneira com que a oferta de produção dos seus associados é articulada com a demanda pelos seus produtos, determinando o mercado e os preços que terão acesso.

Ademais, Petarly e Souza (2023) mencionam que o caráter estratégico da atuação dos serviços de assistência e extensão rural das cooperativas agroindustriais se dá pelo alinhamento dos requerimentos de mercado e das oportunidades de negócios disponíveis para a cooperativa, o fomento da capacidade de produção dos seus cooperados, e ainda o apoio eficiente à comunicação entre organizações e cooperados, para conferirem a eles patamares crescentes de eficiência empresarial cooperativa e de renda.

Breitenbach (2014) mostra o contexto de limitação de acesso à informação e sua utilização adequada, ainda mais em propriedades rurais de menor porte ou menor renda: muitos agricultores têm informação insuficiente, tanto no aspecto técnico da produção, quanto no conhecimento e utilização adequada de tecnologias mais recentes. No entanto, é ainda mais inadequada o nível de informação que recebem sobre a gestão das suas propriedades.

A autora Azevedo (2020) relata que as propriedades rurais, a despeito de sua dimensão, carecem de instrumentos de gestão que medem o desempenho econômico e financeiro das suas atividades, não diferente de empresas. Este fato contrasta com o fato de o agronegócio estar cada vez mais em competição acirrada, demandando amoldamento dos moldes de administração, para controle de toda abrangência da operação, produção e gestão.

Azevedo (2020) constata ainda que, apesar da gestão econômico-financeira ser muito importante para o desenvolvimento das propriedades rurais, há um grande desafio na adequação das ferramentas de gestão. A assistência técnica e extensão rural, por sua vez, apresenta-se como uma notável alternativa de mudança dessa conjuntura, pois é fundamental para o compartilhamento e a difusão de conhecimentos aos cooperados.

1.2 Objetivo Geral do trabalho:

Propor a implementação de área de extensão rural para implementação, capacitação e manutenção de controle econômico-financeiro.

Objetivos específicos do trabalho:

Formar equipe de extensão rural para apoio econômico-financeiro dos associados. Após formação da equipe, realizar contratação de software especializado para a gestão econômico-financeira de propriedades rurais. Por último, disponibilizar solução de software especializado, realizar treinamento e acompanhamento de turma piloto de associados, possibilitando a eles controle, previsibilidade e perenidade ao seu negócio.

1.3 Justificativas do objetivo:

O cenário do agronegócio nas regiões de atuação da cooperativa C.Vale está cada vez mais desafiador. Os associados da cooperativa têm se deparado com frequentes frustrações de safra, principalmente por questões climáticas. No relatório anual de 2023, o presidente da cooperativa fez menção à estiagem que prejudicou lavouras de soja no Rio Grande do Sul, assim como o excesso de chuvas na cultura do trigo no inverno (C.VALE, 2023). O relatório de 2022 apresenta uma estiagem severa que provocou a maior quebra da safra de soja da história em muitas regiões do centro-sul do país, provocando a necessidade de acionamento de seguros e utilização de reservas de safras anteriores para cobrir os altos custos e a redução da receita (C.VALE, 2022). Já no relatório de 2021, fala-se sobre quebra nas safras de soja no verão e de milho no inverno, ambas por problemas climáticos (C.VALE, 2021).

Diante disso, fica evidente a necessidade de o produtor rural associado estar preparado para enfrentar os cenários adversos cada vez mais frequentes na atividade agrícola. A gestão, controle e previsibilidade dos custos, receitas e caixa são atividades cada vez mais indispensáveis para a manutenção e a longevidade da atividade econômica. Para tal, a cooperativa precisa estar disposta e preparada para fomentar essa competência aos seus associados.

Petarly e Souza (2023) salientam que os agentes de assistência técnica e extensão rural são aqueles que têm interação mais frequente com os associados das cooperativas, por realizarem visitas às propriedades, reunirem-se em eventos coletivos (por exemplo, palestras e dias de campo). Assim, esses agentes podem se tornar valiosos agentes de comunicação, cumprindo uma função estratégica no

cumprimento dos objetivos organizacionais e transformando-se em um dos atores principais na promoção do desenvolvimento da atividade rural.

Ainda que a maioria dos agentes de assistência técnica e extensão rural nas cooperativas sejam agrônomos, técnicos agropecuários ou veterinários, Petarly e Souza (2023) ainda fomentam a possibilidade da abertura para diferentes formações profissionais, inclusive profissionais da administração, contabilidade e economia. Assim, as cooperativas podem estar preparadas para atender os seus associados nessa desafiadora tarefa, combinando a eficácia na comunicação e a eficácia das ferramentas de gestão econômico-financeira, desenvolvendo os seus associados e fundamentando a longevidade da sua atividade econômica.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo aborda definições acerca da assistência técnica e extensão rural, sua abrangência de atuação e a necessidade de prover serviços relacionados à gestão da propriedade rural, também nos aspectos econômico-financeiros. Também, são apresentadas ferramentas para o exercício da gestão econômico-financeira nas propriedades rurais.

2.1. Assistência Técnica e Extensão Rural

Pedrozo (2018) define assistência técnica como “conjunto de atividades que permitem a comunicação, capacitação e a prestação de serviços aos produtores rurais, tendo em vista a difusão de tecnologias, gestão, administração e planejamento das atividades rurais preservando e recuperando os recursos naturais disponíveis.” Seus objetivos, por sua vez, são: “desenvolver o produtor rural, contribuir na solução de problemas, aumentar a produtividade, reduzir custos, melhorar condições de produção, preservar recursos, gerar maior lucratividade, repassar novas tecnologias, procedimentos de boas práticas etc.”

Peixoto (2008), por sua vez, contrasta a extensão rural da assistência técnica em sua abordagem, ao dizer que extensão rural caracteriza um processo educativo de comunicação de conhecimentos, técnicos ou não. Assim, ela é conceituada de maneira distinta da assistência técnica que, por sua vez, não é necessariamente educativa, dado seu foco em solucionar problemas específicos, sem promover a capacitação do produtor.

Peixoto (2008) relata ainda que “difícilmente uma ação de extensão rural deixará de abranger ações de assistência técnica”.

Em vista disso, Azevedo (2020) destaca o papel fundamental da atividade de assistência técnica e extensão rural ao produtor rural, pois através dessas atividades pode-se incorporar novas informações às práticas cotidianas das fazendas, com enfoque em aprimorar os processos de gestão e organização, o que permite o avanço e aprimoramento da qualidade de vida.

A difusão de conhecimentos do âmbito gerencial aos produtores rurais, capazes de contribuir com a sobrevivência e a perenidade de suas propriedades, fundamenta a relevância da atuação da assistência técnica e da extensão rural, independentemente da sua classificação (AZEVEDO, 2020).

Em adição, Petarly e Souza (2016) amplia o escopo de atuação da assistência técnica e extensão rural, no contexto de cooperativas, ao mencionar que o foco deveria estar na propriedade rural de forma sistêmica, de forma a unir a qualidade de vida e saúde da família, atendimento às questões legais, diversificação da produção e o gerenciamento da propriedade em todas as suas facetas.

Ainda, Breitenbach (2014) chama a atenção para o fato de que, apesar da importância da administração rural para o setor agrícola, pouco tem sido o seu enfoque, tanto pelos produtores rurais quanto aqueles que prestam serviço de assistência técnica e extensão rural.

Por fim, Colleta et al. (2013) conclui em sua pesquisa que é necessário que a assistência técnica seja capaz de instruir os produtores rurais no aspecto de gestão da propriedade, de forma personalizada para cada um, de acordo com as suas necessidades.

2.2. Gestão Econômico-Financeira Rural

Breitenbach (2014) afirma que as propriedades rurais, de forma geral e independente do tamanho, podem ser consideradas empresas, pois visam o fim essencial de obter lucro, e objetivam a otimização dos recursos de produção e a remuneração eficiente do empresário.

Sob esse ponto de vista, é fácil entender a necessidade de realizar a gestão econômico-financeira das propriedades rurais. A autora Azevedo (2020) sintetiza, com base em sua revisão bibliográfica, o conjunto de ferramentas gerenciais para esse fim: planejamento, fluxo de caixa, gestão de custos, gestão do orçamento, comercialização e estoques.

Acerca do planejamento, o autor Gitman (2010) define plano financeiro de longo prazo, de períodos de dois a dez anos e com viés estratégico, e plano financeiro de curto prazo, de períodos de um a dois anos e com viés operacional. O segundo compreende a confecção de uma projeção de vendas, seguido do plano de produção (levando em conta os prazos de preparação e a necessidade de matérias-primas). Com isso, pode-se fazer a estimativa dos gastos para executar o plano de produção, orçamento de caixa e, finalmente, um balanço patrimonial pró-forma, que descreve resumidamente a posição financeira da propriedade, equilibrando os ativos (o que se possui) com as suas fontes de financiamento (dívidas ou capital próprio).

O fluxo de caixa, por sua vez, é conceituado por Silva (2018) como uma ferramenta que permite controlar as movimentações financeiras que tomam lugar na propriedade, por meio do registro das entradas e saídas de capital para posterior verificação e análise, que formam o demonstrativo de fluxo de caixa. Por meio deste demonstrativo, faz-se projeção e administração, de forma organizada, a disponibilidade de recursos para períodos futuros.

No âmbito da gestão de custos, os autores Costa et al. (2010) mencionam a sua fundamentação em analisar o contexto para melhor compreensão das estratégias e decisões no nível administrativo, de forma a ampliar a ótica de análise e apoiar o desenvolvimento de vantagens competitivas e às tomadas de decisão. Outra autora acrescenta:

A gestão de custos nos estabelecimentos rurais exige novas habilidades dos seus proprietários, os produtores rurais deixam de ser apenas produtores e passam a ser gestores, adquirindo obrigações inerentes a administradores de uma empresa. Os produtores que não tiverem um controle e planejamento da sua produção agrícola encontrarão dificuldades para gerar lucro e se manterem no mercado (GURA, 2018, p. 34)

A ferramenta de gestão do orçamento, por conseguinte, compreende o âmbito de planejamento tático da atividade econômico-financeira, abrangendo todas as etapas da operação, como as vendas, produção, custos, despesas, consumos, e ainda o escopo financeiro (caixa) e investimentos, de forma integrada. (SANTOS; QUINTANA, 2011).

A comercialização da produção é o grande fator gerador de receita, e a sua gestão é fundamental para garantia da sobrevivência do negócio. Orsolin (2006) ressalta que a gestão da comercialização, como ferramenta, suporta a competitividade do negócio, avaliando a cadeia produtiva, incluindo a especialização da mão-de-obra, a qualidade da produção e a infraestrutura de comercialização, e identificando os gargalos para sua manutenção.

Por fim, os autores Accioly et al. (2019) frisam que o mercado não consegue abastecer o produtor de forma imediata e, por isso, torna-se necessário imobilizar o capital na forma de estoques, para que as demandas sejam atendidas sem a incorrência de prejuízos na forma de paralizações da atividade econômica. Assim, a gestão de estoques consiste na obtenção do equilíbrio entre a minimização da imobilização do capital e a maximização da realização da atividade econômica.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

A falta de locais para armazenar a produção, as dificuldades para o escoamento da safra e a ausência de crédito e assistência técnica levaram um grupo de 24 agricultores a fundar, em 7 de novembro de 1963, a Cooperativa Agrícola Mista de Palotina Ltda (Campal). Em 1969 aconteceu o início efetivo das atividades da cooperativa com o recebimento de trigo em armazém de um moinho de Palotina. Em 1970 teve início a construção do primeiro armazém da cooperativa, que ficou pronto no início do ano seguinte.

A C.Vale é uma cooperativa agroindustrial com atuação no Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul e Paraguai. Possui 189 unidades de negócios, mais de 27 mil associados e 13.500 mil funcionários. Destaca-se na produção de soja, milho, trigo, mandioca, leite, frango, peixe e suínos, e atua na prestação de serviços, com mais de 429 profissionais que dão assistência agrônômica, veterinária, comercial e operacional aos associados. Para manter os cooperados atualizados tecnologicamente, a C.Vale desenvolve cursos, palestras, treinamentos e dias de campo.

A C.Vale também financia a produção, garantindo crédito aos cooperados, especialmente os pequenos produtores. A empresa comercializa insumos, peças, acessórios e revende máquinas agrícolas, assegurando preços mais competitivos aos associados. Também produz semente de soja em Santa Catarina, que é comercializada em todo Brasil. Além disso a cooperativa mantém uma rede de supermercados. São 10 lojas espalhadas no estado do Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

No segmento industrial, a C.Vale produz amido modificado de mandioca e rações. Neste mesmo segmento, a cooperativa mantém um complexo avícola com capacidade de abate de 650 mil frangos/dia. É o primeiro sistema de integração avícola brasileiro, em escala comercial, a utilizar processos automatizados para o controle de ambiente.

Ainda no segmento industrial, a C.Vale também mantém um abatedouro de peixes com capacidade de abate de 180.000 tilápias/dia, abastecido por um sistema de integração, e fornecendo juvenis, rações e assistência técnica aos seus integrados.

Em 2023, a C.Vale inaugurou uma Esmagadora de Soja em seu complexo agroindustrial, com capacidade de processar 60 mil sacas de soja por dia, capacidade estática para armazenar 4 milhões de sacas de soja, e pátio para mais de 240 caminhões. Contando com a mais moderna tecnologia em processamento de soja, de origem belga, alemã, canadense e suíça, a Esmagadora de Soja da C.Vale é a terceira maior do Brasil em plantas industriais. Detém ainda um sistema de ultrafiltração e osmose reversa para tratamento de efluentes do complexo agroindustrial e utilização do efluente tratado no processamento da soja.

Em 2023 a C.Vale recebeu 6,1 milhões de toneladas de grãos, aumentou em 13,21% a sua capacidade estática de armazenagem de grãos, teve um faturamento de R\$ 24,421 bilhões, gerou R\$ 642 milhões de impostos e contribuições, e fechou o ano com 27.333 associados e 13.886 funcionários. (C.VALE, 2024)

A C.Vale é a sétima maior empresa da região Sul do Brasil, segundo o levantamento Valor 1000, publicado pela revista Valor Econômico. A 23ª edição do anuário também aponta a cooperativa como a 56ª maior empresa brasileira em receita líquida. Foi também uma das empresas homenageadas no prêmio “500 Maiores do Sul – Grandes e Líderes”, ficando em segundo lugar em receita líquida no Paraná e em 12º lugar em patrimônio líquido.

Pelo quinto ano consecutivo, a C.Vale está entre as melhores empresas para se trabalhar no Paraná. O reconhecimento ocorreu pelo Programa de Certificação Great Place to Work (GPTW). A cooperativa foi eleita, pela 33ª vez, destaque nacional em trigo pela revista A Granja, de Porto Alegre (RS). (C.VALE, 2023)

3.2 Diagnóstico da situação-problema

Os associados compõem a cadeia produtiva da cooperativa através da entrega da produção agrícola e da compra de insumos, sementes, máquinas e serviços, usados na sua propriedade rural, além das integrações avícola, piscícola, suinícola e leiteira. A gestão dos negócios dos seus associados é de vital importância para a cooperativa, visto que a longevidade da atividade dos seus associados é a garantia da longevidade da atividade da cooperativa de forma geral.

Percebe-se que, diante de adversidades na atividade rural, como quebra na produção por intempéries climáticas (estiagens, excesso de chuvas, geadas, tempestades de granizo), ou ainda variação brusca de preços dos produtos agrícolas e/ou insumos utilizados na produção, em virtude da inconstância do mercado

internacional, dados os cenários macroeconômicos, instabilidades geopolíticas, restrições nas cadeias de suprimentos e desafios sanitários, os associados demonstram grande dependência das cooperativas, agropecuárias e de crédito, para poderem enfrentá-las.

A exposição demasiada ao risco dessas adversidades, assim como a falta de utilização de instrumentos de proteção, são reflexos da falta de gestão e controle econômico-financeiro da atividade rural, mostrando a necessidade do fomento da profissionalização da gestão. Tal fato é contrastado com as características culturais dos associados da cooperativa em toda a sua região de atuação, expressando uma disposição em aproveitar oportunidades de ganhos exacerbados em curtos períodos em detrimento de um planejamento consolidado em médio e longo prazo, especialmente para pequenos e médios produtores rurais.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA (04 páginas)

4.1 – Desenvolvimento da proposta:

Foi identificado que os associados e a cadeia produtiva da cooperativa têm temido a falta de controle econômico-financeiro na atividade agropecuária, nas propriedades rurais dos associados, dada à elevada necessidade de investimento para manutenção da viabilidade do negócio na última década.

Para o problema relatado acima, desenvolveu-se uma proposta para criação de área de extensão rural para implementação, capacitação e manutenção dos controles econômico-financeiros e contratação de plataforma digital para sistematização dos controles econômico-financeiros dos associados. Foi levado em consideração os associados de pequenas e médias propriedades rurais, e a cooperativa e os próprios associados como beneficiários da solução proposta. Além disso, foram considerados riscos pertinentes à resistência do público-alvo à adoção da solução, bem como a elevada necessidade de recursos para implementação.

4.2 - Plano de implantação:

Para execução deste projeto, foram levantadas ações de planejamento, organização, mobilização e verificação da eficácia da solução. A primeira etapa consiste na organização da equipe responsável para a execução, direcionado pela área de recursos humanos, divisão de produção, contábil e financeira. Deverão ser contratados um gestor para a área de consultoria econômico-financeira, com experiência extensiva na área econômico-financeira e conhecimento da atividade agropecuária, bem como dois consultores econômico-financeiros, com perfil a ser definido pelo gestor contratado. Em seguida, a equipe formada necessita definir a metodologia de trabalho e quais as ferramentas econômico-financeiras a serem utilizadas, com base em levantamento bibliográfico.

Após criação da equipe e definição da metodologia, em paralelo, requer-se mobilizar as unidades de grãos e insumos da cooperativa para formar uma turma piloto de associados, iniciando pela realização de reunião com gerente regional PR I e gerentes das unidades de grãos e insumos, apresentando o tópico, sua importância e o plano de ação. Após isso, deve-se eleger os associados a participar na turma piloto com base no relacionamento e histórico de reciprocidade com a cooperativa.

Por fim, serão convidados os associados à participação no programa de apoio econômico-financeiro.

Deve-se ainda realizar a aquisição do software para utilização das ferramentas previamente definidas, mediante orçamentação de ferramentas de mercado que atendam às metodologias definidas, negociação, implantação do software (levantar requisitos, configurar e desenvolver eventuais necessidades de customização, testar e validar) e treinamento da equipe contratada. Depois, a equipe responsável deve implementar a atividade de suporte econômico-financeiro com a turma piloto, através de treinamentos sobre as ferramentas de controle e uso do software contratado, durante o período entressafras. Esse processo é continuado pela operação assistida, prestando auxílio aos associados da turma piloto no levantamento e interpretação dos dados, bem como no planejamento da atividade econômica. Essa etapa de operação assistida deve iniciar após realização dos treinamentos, e continuar até o fim do primeiro ano-safra. O suporte e manutenção de forma periódica deve ocorrer durante todo o período de adesão do programa.

Por fim, após implementação e ciclo de operação assistida, deve avaliar a efetividade do programa implementado, por meio da gestão de indicadores de rentabilidade dos associados, bem como a realização de pesquisa de satisfação dos aderentes ao programa, após o fim do primeiro ano-safra.

O quadro 3, que consta no apêndice disposto no fim deste trabalho, apresenta maior detalhamento das ações descritas no presente tópico, apresentando qual é o escopo de cada ação, o método de execução, o período necessário para execução, o local e os responsáveis pela execução.

4.3 - Recursos:

Diante das ações apresentadas no item 4.2, foram levantados os recursos para execução do plano de implementação. O quadro 1 contempla os recursos necessários.

QUADRO 1 – Recursos para implantação e manutenção

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO	
Aquisição de imobilizado (mesas, cadeiras, computadores, impressoras etc.)	R\$ 50.000,00
Aquisição da licença do software	R\$ 8.000,00/usuário

Serviço de implementação do software (configuração, customização, disponibilização)	R\$ 100.000,00
RECURSOS PARA MANUTENÇÃO	
Manutenção do software	R\$ 600,00/ano/usuário
Média gastos fixos (energia elétrica, água, internet, celular, manutenção dos equipamentos e materiais de expediente)	R\$ 3.000,00/mês
Salários e encargos da equipe especializada	R\$ 60.000,00/mês
Deslocamento da equipe especializada	R\$ 10.000,00/mês

4.4 – Viabilidade Econômico-Financeira:

QUADRO 2 – Viabilidade econômica do projeto integrador

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR			
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Os associados e a cadeia produtiva da cooperativa têm temido a falta de controle econômico-financeiro na atividade agropecuária, nas propriedades rurais dos associados, dada à elevada necessidade de investimento para manutenção da viabilidade do negócio na última década.			Elaborado em: 22/03/2024
SOLUÇÃO PROPOSTA: Criação da área de extensão rural para implementação, capacitação e manutenção de controles econômico-financeiros de associados, com uso de software/plataforma digital.			
PRAZO DE ANÁLISE: 2 anos			
INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES
Serviço de implementação de software para controle econômico-financeiro (R\$ 100.000,00)	Longevidade da atividade econômica dos associados Fidelização dos associados	Manutenção (correções, melhorias) do software para controle econômico-financeiro (R\$ 600/usuário por ano)	Para implementação do piloto na região PR1: 1 gestor da área 2 consultores econômico-financeiros
Licença de software para controle econômico-financeiro (R\$ 8.000,00/usuário)	Aumento do portfólio de serviços Fomento de realização de negócios antecipados com a cooperativa	Salários e encargos da equipe especializada (R\$ 60.000,00/mês)	
Estrutura para trabalho (sala, mesa, cadeira, computador etc.) (R\$ 50.000,00)	Redução da inadimplência	Deslocamento da equipe especializada (quilometragem) (R\$ 10.000,00/mês)	
	Simplificação da concessão de crédito	Gastos de expediente (energia elétrica, água, internet, celular, manutenção dos equipamentos, materiais de expediente, segurança patrimonial etc.) (R\$ 3.000,00/mês)	
	Entendimento da condição financeira dos associados		
	Potencial receita com venda de serviço de consultoria (depende da estratégia de expansão/escala)		

Valor total para ano 1 (considerando 20 associados na turma piloto):			
R\$ 334.000,00	Não se aplica	R\$ 889.800,00	Não se aplica
Valor total para ano 2 (considerando 20 associados na turma piloto):			
R\$ 0,00	Não se aplica	R\$ 889.800,00	Não se aplica
Valor total para o prazo de análise:			
R\$ 334.000,00	Não se aplica	R\$ 1.779.600,00	Não se aplica

No quadro 2 são apresentadas as informações referentes à viabilidade econômica da solução proposta.

Para implantação da solução, são requeridos investimentos relacionados à contratação do software de controle econômico-financeiro, compreendendo a licença por usuário (associados da turma piloto e consultores econômico-financeiros contratados) e o serviço de implementação do software propriamente dito, abrangendo o escopo de configuração, customização e disponibilização. Além disso, é necessário prover uma estrutura de trabalho para a equipe contratada, envolvendo a aquisição de imobilizados, como mesas, cadeiras, computador etc.

A solução proposta não tem como resultado a receita com a venda de algum bem ou serviço, mas sim benefícios intangíveis para a cooperativa e os associados que aderirem ao programa.

O primeiro benefício consiste na contribuição para a longevidade da atividade econômica dos associados, por meio da adoção das ferramentas de controle econômico-financeiro, provendo previsibilidade aos negócios e capacitando a melhor adaptação às constantes mudanças das condições de mercado no agronegócio.

Para a cooperativa, o fomento da fidelização dos associados cumpre um caráter estratégico na manutenção e expansão dos seus negócios. As ferramentas de controle econômico-financeiro podem ajudar o associado a identificar oportunidades de ganho econômico, confirmando propostas realizadas pelos consultores agrônômicos da cooperativa e, assim, incentivando a manutenção dos negócios com a cooperativa, inclusive de maneira antecipada.

Após o ciclo de implementação e verificação da eficácia da solução implementada, a cooperativa pode expandir a área de atuação do programa e adotá-lo como um serviço comercializado, monetizando a atividade e gerando receita, aumentando assim o portfólio de serviços voltados ao associado.

O uso das ferramentas econômico-financeiras pode contribuir para a redução da inadimplência dos seus associados para com a cooperativa, pois os associados passam a ter maior previsibilidade e controle da sua situação de caixa, bem como a receita da venda dos seus produtos.

A cooperativa pode entender melhor a condição financeira de seus associados através do auxílio do uso das ferramentas de controle econômico-financeiro disponíveis no software contratado, contribuindo para maior precisão na elaboração das propostas de crédito e das previsões orçamentárias das unidades de grãos e insumos.

Acerca dos custos para manutenção da operação, são compreendidos os gastos com a manutenção do software contratado, bem como os salários da equipe contratada, o deslocamento dos consultores para as propriedades dos associados e, por fim, os gastos relacionados ao expediente de trabalho, como água, energia elétrica, acesso à internet, manutenção dos equipamentos, materiais diversos, segurança patrimonial etc.

Após o primeiro ano de projeto, os investimentos são estimados em R\$ 334.000,00, enquanto os custos são estimados em R\$ 889.800,00. Para o período de análise da proposta (dois anos), o investimento total se mantém em R\$ 334.000,00, enquanto os custos acumulados são estimados em R\$ 1.779.600,00. Como a proposta não gera receita direta pela venda de produtos ou serviços, não é possível estimar as receitas geradas.

Diante dos investimentos, receitas e custos apresentados, conclui-se que a proposta de solução deste projeto é viável, pois gera diversos benefícios aos associados e à cooperativa, justificando os investimentos para implementação e os custos para manutenção.

4.5 - Resultados esperados:

Em adição aos benefícios detalhados no item 4.4, mediante a implantação da solução, espera-se que os associados terão maior previsibilidade da sua atividade econômica, visto que as ferramentas de controle econômico-financeiro auxiliam na visão geral dos seus negócios, apresentando a situação de caixa, a previsão e incorrência dos custos, despesas e receitas, e fundamento para os planos de investimento no futuro da atividade.

Ademais, o uso de ferramentas padronizadas pelo software contratado garante maior confiabilidade e agilidade na inserção de dados e no resultado das análises, além da inerente facilidade de acesso e alto nível de segurança da plataforma.

4.6 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas:

Para adoção da solução proposta, verificam-se riscos relacionados à resistência do público-alvo em utilizar as ferramentas de controle econômico-financeiro, tanto no aspecto do uso da plataforma digital quanto na aplicação das ferramentas propriamente ditas, dados aspectos culturais presentes no contexto familiar dos associados. Para mitigação desses riscos, é necessário ministrar treinamentos intensivos e detalhados, bem como fácil acesso à equipe de consultores para esclarecimento de dúvidas e intervenções. Além disso, a comunicação clara e convincente dos benefícios da adoção do uso da plataforma evidencia os resultados desse controle, trazendo assim uma clareza maior para gestão da sua propriedade.

Outro risco mapeado foi o alto custo de implantação e manutenção da solução proposta para a cooperativa, considerando o aspecto intangível dos benefícios de sua adoção. A mitigação desse risco envolve a comunicação assertiva dos benefícios da solução proposta para a alta administração da cooperativa, envolvendo os aspectos de fomento da longevidade da atividade econômica dos seus associados, da fidelização dos mesmos e os benefícios na elaboração de propostas de crédito e orçamentos.

5. CONCLUSÃO

Com o projeto apresentado, foi possível identificar o grande valor do uso de ferramentas de controle econômico-financeiras na gestão da propriedade rural. Diante do cenário volátil e incerto em que os produtores rurais fazem parte, com desafios climáticos e mercadológicos dos mais diversos tipos e severidades, ao permitir maior previsibilidade e controle sobre a atividade, os associados conseguem obter maior clareza sobre o seu negócio e assertividade para tomada de decisões, contribuindo para a continuidade da sua atividade econômica.

Por outro lado, para a cooperativa, a adoção dessas ferramentas pelos seus associados também traz benefícios estratégicos, como a fidelização dos associados, a redução da inadimplência, e maior precisão na concessão de crédito e elaboração de orçamentos. Acima de tudo, o benefício da contribuição para a longevidade da atividade econômica dos seus associados é a peça-chave para a permanência e crescimento da cooperativa.

Desse modo, a proposta de criação de uma área de extensão rural para implementação, capacitação e manutenção de controle econômico-financeiro dos associados, mostra-se viável, pois gera valor tanto para o associado quanto para a cooperativa, justificando os investimentos e custos para sua implementação e manutenção.

Como próximos passos, recomenda-se a realização de pesquisas em áreas específicas de atuação da cooperativa, para avaliar o nível de profissionalização da gestão rural, de forma a fundamentar a expansão do piloto apresentado neste projeto, bem como o impacto da adoção desta solução entre os diferentes perfis de associados, considerando aspectos como tamanho da propriedade, nível de escolaridade, idade e outros fatores relevantes.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCIOLY, F.; AYRES, A. de P. S.; MIRANDA, A. Gestão de Estoques, 2ª ed., Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

AZEVEDO, J. Gestão econômico-financeira de propriedades rurais sob a perspectiva dos agentes de assistência técnica. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria. Palmeiras das Missões, RS: 131 p., 2020.

BREITENBACH, R. Gestão rural no contexto do agronegócio: desafios e limitações. Management in the Context of Rural Agrobusiness: Challenges and Limitations. Desafio Online. 2. 714.2014.

C.Vale Cooperativa Agroindustrial. História da C.Vale. Disponível em: <<https://www.cvale.com.br/site/nossa-empresa/historia-da-cvale>>. Acesso em 13 de abril de 2024.

C.Vale Cooperativa Agroindustrial. Relatório Anual 2021. Disponível em: <<https://www.cvale.com.br/demonstracoes/2021/relatorio/site/>>. Acesso em 13 de abril de 2024.

C.Vale Cooperativa Agroindustrial. Relatório Anual 2022. Disponível em: <<https://www.cvale.com.br/demonstracoes/2022/relatorio/site/>>. Acesso em 13 de abril de 2024.

C.Vale Cooperativa Agroindustrial. Relatório Anual 2023. Disponível em: <<https://www.cvale.com.br/demonstracoes/2023/relatorio/site/>>. Acesso em 13 de abril de 2024.

COLLETA, B. K. D. et al. Instrumentos de gestão financeira utilizados pelos produtores de grãos de São Gabriel do Oeste, Mato Grosso do Sul. Revista Agrarian. v. 6, p. 346-357, 2013.

COSTA, C. G. da; FREIRE, A. P. F.; CUNHA, M. C. F.; ARAUJO, A. O. Strategic cost management: a study in an ethanol production plant. Custos e Agronegócio Online, v. 6, n. 2, 2010. Disponível em:

<<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v6/strategic%20management.pdf>>. Acesso em 12 de fevereiro de 2024.

GITMAN, L. J. Princípios da Administração Financeira. 12ª ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GURA, A. Gestão de custos: práticas utilizadas em propriedades rurais familiares. 104 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, p. 34, 2018.

MAZZIONI, S.; ZANIN, A.; KRUGER, S. D.; ROCHA, J. L. K. da. A importância dos controles gerenciais para o agribusiness. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 6, n. 16, p. 9-26, 2006.

ORSOLIN, J. Revista Administração / Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, v. 5, n. 8, p. 15-37, 2006. Disponível em: <<https://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/800>>. Acesso em 21 de fevereiro de 2024.

PEDROZO, J. Z. Conhecimento e assistência técnica. Publicações SENAR, 2018. Disponível em: <<https://www.cnabrazil.org.br/artigos/conhecimento-e-assistencia-tecnica>>

PEIXOTO, M. Extensão rural no Brasil: uma abordagem histórica da legislação. Texto de Discussão 48, Brasília, out. 2008. 50 p. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td-48-extensao-rural-no-brasil-uma-abordagem-historica-da-legislacao>> Acesso em 12 de fevereiro de 2024.

PETARLY, R. R.; SOUZA, W. P. de. Assistência técnica e extensão rural cooperativa: o departamento de campo de uma cooperativa agropecuária em Minas Gerais. Extensão Rural, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 27–45, 2016. DOI: 10.5902/2318179619174. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/extensaorural/article/view/19174>. Acesso em 12 de fevereiro de 2024.

PETARLY, R. R.; SOUZA, W. P. de. Da assistência técnica à extensão rural em cooperativas agropecuárias. *Interações (Campo Grande)*, v. 24, n. 3, p. 829–844, jul. 2023.

SANTOS, L. B. dos; QUINTANA, A. C. *Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC* – Florianópolis, v. 10, n. 29, p. 69-82, 2011. Disponível em: <<https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1219/1153>>. Acesso em 12 de fevereiro de 2024.

SILVA, V. L. da. *Gestão do fluxo de caixa nas empresas: revisão da literatura. Contábeis*, 2018. Disponível em: <<https://www.contabeis.com.br/artigos/5122/gestao-do-fluxo-de-caixa-nas-empresas-revisao-da-literatura/>>. Acesso em 12 de fevereiro de 2024.

7. APÊNDICE – PLANO DE AÇÃO

O quadro 3 apresenta o plano de ação elaborado para implementação da solução proposta, detalhando o plano de implantação apresentado no tópico 4.2 e respondendo às perguntas “o que”, “como”, “quando”, “onde” e “quem”.

QUADRO 3 – Plano de ação do projeto integrador

PLANO DE AÇÃO DO PROJETO INTEGRADOR				
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Os associados e a cadeia produtiva da cooperativa têm temido a falta de controle econômico-financeiro na atividade agropecuária, nas propriedades rurais dos associados, dada à elevada necessidade de investimento para manutenção da viabilidade do negócio na última década.				Elaborado em: 02/12/2023
SOLUÇÃO PROPOSTA: Criação da área de extensão rural para implementação, capacitação e manutenção de controles econômico-financeiros de associados, com uso de software/plataforma digital.				
O QUE?	COMO?	QUANDO?	ONDE?	QUEM?
Organizar a equipe responsável na cooperativa para a execução do projeto	- Contratar líder da equipe, com experiência extensiva na área econômico-financeira e conhecimento da atividade agropecuária; - Definir perfil para contratação dos consultores econômico-financeiros; - Realizar recrutamento e seleção dos candidatos.	- Um mês; - Uma semana; - Um a dois meses.	Palotina (sede administrativa)	- Responsável pelo recrutamento e seleção; - Assessor Financeiro; - Gerente de Divisão de Produção; - Gerente contábil.
Mobilizar unidades de grãos e insumos para a formação da turma piloto de associados	Realizar reunião com gerente regional PR I e gerentes das unidades de grãos e insumos, apresentando o tópico, sua importância e plano de ação;	Durante o período entre safras.	Unidades de grãos e insumos da cooperativa na região PR I.	- Líder e consultores econômico-financeiros; - Gerente regional PR I;

	• Eleger associados com base no relacionamento e histórico de reciprocidade com a cooperativa; • Convidar associados à participação no programa de apoio econômico-financeiro.			• Gerentes das unidades de grãos e insumos.
Definir metodologia de trabalho e ferramentas econômico-financeiras para uso na atividade da equipe	• Levantar bibliografia sobre metodologias de controle econômico-financeiros; • Definir metodologia com base nos estudos realizados.	• Um mês após formação da equipe.	• Palotina (sede administrativa).	• Líder e consultores econômico-financeiros.
Comprar software para utilização das ferramentas de gestão econômico-financeira	• Orçar ferramentas de mercado que atendam à metodologia definida na ação anterior; • Negociar compra do software; • Implantar software: levantar requisitos, desenvolver/configurar, testar e validar; • Treinar consultores econômico-financeiros.	• Quatro meses.	• Palotina (sede administrativa).	• Líder e consultores econômico-financeiros; • Comprador; • Supervisor técnico de TI.
Implementar a atividade de suporte econômico-financeiro com a turma piloto	• Realizar treinamento técnico-teórico com os associados que participarão do programa; • Realizar treinamento sobre o software com os associados que participarão do programa;	• Treinamentos a serem realizados durante o período entre safras;	• Propriedades dos associados que aderiram ao programa; • Unidades de grãos e insumos.	• Líder e consultores econômico-financeiros.

Realizar operação assistida com os associados que participam do programa	- Auxiliar na alimentação dos dados, interpretação e planejamento; - Dar suporte e manutenção à atividade de controle econômico-financeiro aos associados que participam do programa.	- Operação assistida a ser iniciada após os treinamentos, e continua até o fim do primeiro ano-safra; - Suporte e manutenção periódicos durante todo o período de adesão do programa.	- Propriedades dos associados que aderiram ao programa; - Unidades de grãos e insumos.	Líder e consultores econômico-financeiros.
Verificar a efetividade do programa instituído	- Avaliar ganho de rentabilidade dos associados que participam do programa; - Realizar pesquisa de satisfação com os associados que participam do programa.	Após fim do primeiro ano-safra.	- Propriedades dos associados que aderiram ao programa; - Unidades de grãos e insumos.	Líder e consultores econômico-financeiros.