

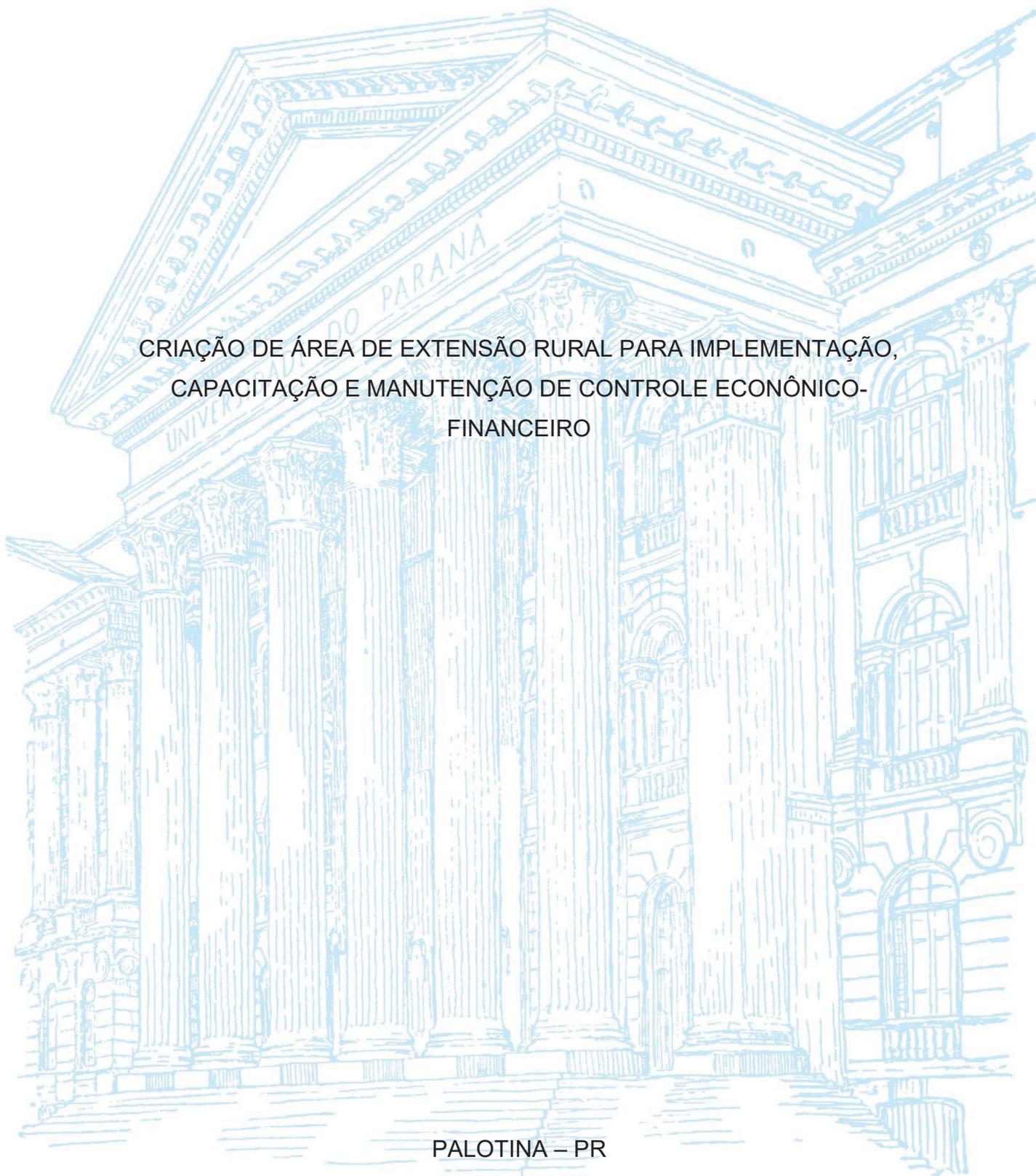
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCAS CÉSAR CAMPOS SILVA SOBRINHO

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

PALOTINA – PR

2024



LUCAS CÉSAR CAMPOS SILVA SOBRINHO

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 Gestão Estratégica do Agronegócio, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da
Fonseca

PALOTINA-PR

2024

RESUMO

A agricultura enfrenta desafios como mudanças climáticas e variações nos preços, que afetam a sustentabilidade dos produtores rurais e cooperativas, como a C.Vale. A falta de uma boa gestão financeiro-econômica aumenta os riscos e compromete a viabilidade das operações agrícolas, para enfrentar esses problemas, propõe-se criar uma área de extensão rural para capacitação em controle econômico-financeiro, isso inclui, formar uma equipe de apoio, contratar um software especializado e treinar uma turma piloto de associados para usar o software, garantindo maior controle e sustentabilidade dos negócios. A C.Vale lida com dificuldades como secas severas e excesso de chuvas, que prejudicam as colheitas, uma gestão econômica eficiente é necessária para superar esses desafios e garantir a sustentabilidade da cooperativa e de seus membros. 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, devido a necessidade de investimento para manutenção do negócio. A proposta envolve a criação de uma área de extensão rural e a contratação de uma plataforma digital para sistematizar os controles econômico-financeiros. Para execução deste projeto, foram levantadas ações de planejamento, organização, mobilização e verificação da eficácia da solução. O projeto requer investimentos em software, estrutura de trabalho e formação de equipe, visando a longevidade das atividades econômicas dos associados e a sustentabilidade da cooperativa. Concluiu-se que, a implementação dessa proposta atende as necessidades imediatas dos pequenos e médios produtores, e estabelece uma base sólida para o desenvolvimento contínuo da cooperativa C.Vale e seus associados.

Palavras-chave: Gestão financeira-econômica. Cooperativa. Associado. Software.

ABSTRACT

Agriculture faces challenges such as climate changes and price fluctuations that affect the sustainability of rural producers and cooperatives like C.Vale. The lack of good financial-economic management increases risks and compromises the viability of agricultural operations. To address these problems, it is proposed to create an extension area for training in economic-financial control, which includes forming a support team, hiring specialized software, and training a pilot group of members to use the software, ensuring greater control and business sustainability. C.Vale deals with difficulties such as severe droughts and excessive rains, which harm the crops. Efficient economic management is necessary to overcome these challenges and ensure the sustainability of the cooperative and its members. It was identified that the members and the cooperative's production chain fear the lack of economic-financial control in agricultural activities on the members' rural properties, due to the need for investment to maintain the business. The proposal involves creating an extension area and hiring a digital platform to systematize economic-financial controls. For the execution of this project, actions for planning, organization, mobilization, and verification of the solution's effectiveness were outlined. The project requires

investments in software, work structure, and team formation, aiming at the longevity of the members' economic activities and the cooperative's sustainability. It was concluded that the implementation of this proposal meets the immediate needs of small and medium-sized producers and establishes a solid foundation for the continuous development of the C.Vale cooperative and its members.

Keywords: Financial-economic management. Cooperative. Member. Software

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	<i>Apresentação/Problemática:</i>	6
1.2	<i>Objetivo Geral do Trabalho:</i>	6
1.2.1	<i>Objetivos específicos do trabalho:</i>	7
1.3	<i>Justificativas do objetivo:</i>	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	<i>Produtor Rural:</i>	8
2.2	<i>Contabilidade Rural:</i>	9
2.3	<i>Planejamento Econômico:</i>	10
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3.1	<i>Descrição geral da Cooperativa:</i>	11
3.2	<i>Diagnóstico da situação-problema:</i>	12
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
4.1	<i>Desenvolvimento da proposta:</i>	13
4.2	<i>Plano de implementação:</i>	13
4.3	<i>Recursos:</i>	15
4.4	<i>Viabilidade econômico-financeira:</i>	15
4.5	<i>Resultados esperados:</i>	18
4.6	<i>Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas:</i>	18
5	CONCLUSÃO	19
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	20
7	APÊNDICE A – PLANO DE AÇÃO	22

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática:

A agricultura, como atividade econômica essencial em diversas regiões, enfrenta constantes desafios que afetam diretamente a sustentabilidade dos produtores rurais e das cooperativas que os apoiam. A Cooperativa Agrícola Mista de Palotina Ltda (Campal), posteriormente transformada na C.Vale, representa um exemplo emblemático dessa realidade. Ao longo dos anos, tem sido testemunha das incertezas climáticas, das flutuações nos preços das commodities e das dificuldades enfrentadas pelos produtores rurais associados.

Diante disso, a falta de uma gestão eficaz e integrada dos aspectos econômico-financeiros das propriedades rurais eleva-se como uma problemática central. A ausência de mecanismos robustos para monitorar, planejar e gerir os recursos financeiros das atividades agrícolas expõe os produtores a riscos elevados, tornando-os vulneráveis a eventos adversos e comprometendo a viabilidade de suas operações. Essa limitação de acordo com Crepaldi (1993) destaca que a característica não se atribui apenas nas pequenas propriedades, prevalece também entre as médias e grandes, com economia de mercado e elevados níveis de renda, comprometendo qualquer meta de resultados financeiros diante do processo de globalização dos mercados.

A importância de abordar essa problemática ultrapassa os limites das propriedades rurais individuais, repetindo diretamente na saúde financeira e na sustentabilidade da C.Vale. A longevidade e a prosperidade da cooperativa estão internamente ligadas a prosperidade de seus associados. Portanto, investir na capacidade e no suporte para uma gestão econômico-financeira sólida nas propriedades rurais não é apenas uma necessidade, mas também uma estratégia fundamental para garantir a resiliência e crescimento sustentável de todos os produtores, seja pequenos, médios ou grandes. Nesse contexto, conforme destaca Ross (1988, p.82), "Planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro".

1.2 Objetivo Geral do Trabalho:

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

1.2.1 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

2.1 *Produtor Rural:*

De acordo com a Receita Federal, produtor rural é a pessoa física que possui um registro estadual como produtor, a inscrição do produtor. No estado de São Paulo, desde 1º de julho de 2007, o produtor rural é obrigado a ter uma inscrição no CNPJ, em substituição a Declaração Cadastral de Produtor (Decap) para comercializar sua produção, o que não significa que ele seja considerado uma empresa ou pessoa jurídica. (ARRUDA, 2017).

Conforme mencionado no art. 2º pela Lei 8.023, de 12 de abril de 1990, produtor rural é pessoa física ou natural que explora atividades agrícolas e pecuárias, a lei estabelecia ainda que:

Art. 2º Considera-se atividade rural:

I - a agricultura;

II - a pecuária;

III - a extração e a exploração vegetal e animal;

IV - a exploração da apicultura, avicultura, cunicultura, suinocultura, sericicultura, piscicultura e outras culturas animais;

V - a transformação de produtos decorrentes da atividade rural, sem que sejam alteradas a composição e as características do produto in natura, feita pelo próprio agricultor ou criador, com equipamentos e utensílios usualmente empregados nas atividades rurais, utilizando exclusivamente matéria-prima produzida na área rural explorada, tais como a pasteurização e o acondicionamento do leite, assim como o mel e o suco de laranja, acondicionados em embalagem de apresentação.

Segundo Arruda (2017), existem três fatores de produção: a terra, o capital e o trabalho, sendo a terra o fator mais importante, visto que classifica o dimensionamento físico, com a unidade expressa em hectares (ha), entende-se como pequeno produtor, proprietários com áreas de até 50 hectares, médios produtores enquadram-se proprietários com áreas de 50 a 200 hectares, e os grandes produtores, possuem propriedades maiores que 200 hectares.

Visando fixar por município parâmetros de caracterização e classificação do imóvel rural de acordo com a sua dimensão e disposição regional, o módulo fiscal é uma unidade de medida, em hectares, cujo valor é fixado pelo INCRA para cada município levando-se em conta: (a) o tipo de exploração predominante no município (hortifrutigranjeira, cultura permanente, cultura temporária, pecuária ou florestal); (b) a renda obtida no tipo de exploração predominante; (c) outras explorações existentes no município que, embora não predominantes, sejam expressivas em função da renda ou da área utilizada; (d) o conceito de "propriedade familiar". De acordo com Art. 4º, da lei 8.629, de 25 de fevereiro de 1993, os módulos fiscais são classificados em minifúndio: móvel rural com área inferior a fração mínima de parcelamento; pequena propriedade: imóvel com área entre a fração mínima de parcelamento e 4 módulos fiscais; Média Propriedade: imóvel rural de área superior a 4 e até 15 módulos fiscais; Grande Propriedade: imóvel rural de área superior a 15 módulos fiscais.

A dimensão de um módulo fiscal varia de acordo com o município onde está localizada a propriedade e tem por objetivo apresentar à área mínima necessária a uma propriedade rural para que sua exploração seja economicamente viável. O valor do módulo fiscal no Brasil varia de 5 a 110 hectares.

Para um produtor rural, ter o conhecimento de como o processo funciona, ser capaz de perceber as necessidades e ser eficiente em avaliar o negócio são essenciais para ter sucesso na agricultura ou na pecuária, seja ela na criação de animais ou no manejo de plantio, visto que envolve diversas tarefas e investimento. Conforme Valle (1987), na gestão agrícola, olhamos para e áreas importantes: técnica, econômica e financeira. Na parte técnica, decidimos o que plantar ou criar, escolhendo sementes, equipamentos, alimentação dos animais, entre outras coisas. No aspecto econômico, calculamos custos e resultados para ver se teremos lucro. Já na parte financeira, pensamos em como conseguir dinheiro e como gastá-lo de forma equilibrada, mantendo as finanças da propriedade em ordem.

2.2 Contabilidade Rural:

Quando se pensa na importância da Contabilidade Rural para ajudar nas decisões, é crucial que a administração da empresa seja bem-feita, sendo de forma simples ou detalhada. Isso significa entender bem o negócio que está trabalhando, o dinheiro investido, ter conhecimento específico e estar atualizado sobre as novidades na agricultura e na criação de animais de corte. Muitas vezes, é exatamente nessas áreas que os produtores têm dificuldades, o que acaba prejudicando o avanço e crescimento do bem no setor. Calderelli (2003, p.180), define Contabilidade Rural como

“aquela que tem suas normas baseadas na orientação, controle e registro dos atos e fatos ocorridos e praticados por uma empresa cujo objeto de comércio ou indústria seja agricultura ou pecuária”.

Na contabilidade, é importante fechar os registros e calcular os resultados financeiros todo ano. Geralmente, as empresas escolhem dezembro para isso, já que é quando muitas atividades param, como acontece nas férias coletivas dos funcionários. Mas na agricultura em que as colheitas acontecem em momentos diferentes, o ano contábil pode ser baseado na cultura principal. Além disso, em culturas rotativas, onde diferentes plantações são feitas, o período contábil pode ser mais flexível. (ARRUDA, Leila Lucia, 2017, p.125-126).

2.3 Planejamento Econômico:

Para BODIE e MERTON (1999, p.416), “o planejamento financeiro é um processo dinâmico que percorre um ciclo de montagem de planos, sua implementação e revisão à luz dos resultados reais”. O planejamento permite criar um plano ou cronograma, onde é possível otimizar um investimento e avaliar o nível de endividamento. GITMAN (2001, p.434) comenta que “o processo de planejamento financeiro começa com planos financeiros de longo prazo ou estratégicos que por sua vez guiam a formulação de planos a curto prazo ou operacionais”.

Muitos empresários ainda resistem a delegar tarefa e preferem controlar todos os departamentos da empresa sozinhos, o que nem sempre é o melhor. A falta de experiência em planejamento e desconhecimento dos recursos disponíveis pode prejudicar o crescimento da organização. Por outro lado, quando um empresário tem um plano financeiro, consegue administrar melhor, identificar onde pode economizar e tendo claro quanto dinheiro tem disponível. Isso permite um crescimento sustentável da empresa (GITMAN, 2001).

GITMAN (1997, p.588) menciona que:

O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para o funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros.

Para BRAGA (1992, p.230), “O planejamento financeiro compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e a coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa”.

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

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 implementação:*

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. A tabela abaixo contempla os recursos necessários.

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:

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 Aumento do portfólio de serviços	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)	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 Simplificação da concessão de crédito Entendimento da condição financeira dos associados Potencial receita com venda de serviço de consultoria (depende da estratégia de expansão/escala)	Deslocamento da equipe especializada (quilometragem) (R\$ 10.000,00/mês) Gastos de expediente (energia elétrica, água, internet, celular, manutenção dos equipamentos, materiais de expediente, segurança patrimonial etc.) (R\$ 3.000,00/mês)	
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 acima 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

A implementação de uma área de extensão rural dedicada ao controle econômico-financeiro dos associados da C.Vale tem como uma solução estratégica e necessária diante dos desafios enfrentados no agronegócio. A proposta apresentada demonstra ser viável e têm grande importância para sustentabilidade e longevidade das atividades agrícolas dos pequenos e médio produtores, os quais compõe a base da cooperativa.

Os dados apresentados evidenciam a relevância de uma gestão financeira essencial para mitigar os riscos nas atividades, como variações climáticas e as oscilações do mercado internacional. A criação de uma equipe especializada em consultoria econômico-financeira, mediante ao apoio de um software adequado, permitirá aos associados um maior controle e previsibilidade das operações, assim, consegue garantir uma maior assertividade para poder enfrentar as adversidades.

A Cooperativa C.Vale, ao investir na capacitação e suporte de seus associados, não apenas fortalece a base produtiva, mas também a fidelização e satisfação dos produtores, criando assim um ambiente propício para o crescimento sustentável e consequentemente a competitividade no mercado. Além disso, esse potencial da consultoria abre novas oportunidade de negócio, receita e diversificação do seu portfólio de serviços oferecidos pela cooperativa aos seus associados e clientes.

Sendo assim, conclui-se que a implementação dessa proposta atende às necessidades imediatas dos pequenos e médios produtores, e estabelece uma base sólida para o desenvolvimento contínuo da cooperativa C.Vale e seus associados, consolidando então uma posição como líder no setor agroindustrial e garantindo um futuro mais próspero e sustentável para todos os envolvidos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, Leila Lucia; SANTOS, Celso José; **Contabilidade Rural**. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2017.

BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 1999. Tradução de: James Sudelland Cook.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1992.

BRASIL. **Lei nº 8.023, de 12 de abril de 1990**. Altera a legislação do Imposto de Renda sobre o resultado da atividade rural, e dá outras providências. Diário Oficial da União de 12/04/1990, Brasília. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8023.htm. Acesso em: 13 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.629, de 25 de fevereiro de 1993**. Altera a legislação do Imposto de Renda sobre o resultado da atividade rural, e dá outras providências. Diário Oficial da União de 25/02/1993, Brasília. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8629.htm. Acesso em: 13 abr. 2024.

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

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

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

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

CALDERELLI, Antonio, (2003) - **Enciclopédia contábil e comercial brasileira**, 28 ed. São Paulo: CETEC.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Rural**. São Paulo: Atlas, 1993.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Hbra, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira** – Essencial. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA). **Módulos Fiscais no Brasil**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/codigo-florestal/area-de-reserva-legal-arl/modulo-fiscal>. Acesso em: 13 abr. 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.

ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W., JORDAM, Brandford D., **Princípios de administração financeira**; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. – São Paulo: Atlas, 1988.

VALLE, Francisco, (1987) - **Manual da contabilidade agrária**: a produção agrária, a administração da empresa agrária, a contabilidade agrária, 2 ed. São Paulo: Atlas.

APÊNDICE A – PLANO DE AÇÃO

O quadro 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 – 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Um mês; • Uma semana; • Um a dois meses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Palotina (sede administrativa) 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reunião com gerente regional PR I e gerentes das unidades de grãos e insumos, apresentando o tópico, sua importância e plano de ação; • Eleger associados com base no relacionamento e histórico de reciprocidade com a cooperativa; • Convidar associados à participação no programa de apoio econômico-financeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante o período entre safras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades de grãos e insumos da cooperativa na região PR I. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder e consultores econômico-financeiros; • Gerente regional PR I; • Gerentes das unidades de grãos e insumos.

Definir metodologia de trabalho e ferramentas econômico-financeiras para uso na atividade da equipe	<ul style="list-style-type: none"> Levantar bibliografia sobre metodologias de controle econômico-financeiros; Definir metodologia com base nos estudos realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> Um mês após formação da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> Palotina (sede administrativa). 	<ul style="list-style-type: none"> Líder e consultores econômico-financeiros.
Comprar software para utilização das ferramentas de gestão econômico-financeira	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Quatro meses. 	<ul style="list-style-type: none"> Palotina (sede administrativa). 	<ul style="list-style-type: none"> Líder e consultores econômico-financeiros; Comprador; Supervisor técnico de TI.
Implementar a atividade de suporte econômico-financeiro com a turma piloto	<ul style="list-style-type: none"> Realizar treinamento técnico-teórico com os associados que participarão do programa; Realizar treinamento sobre o software com os associados que participarão do programa; 	<ul style="list-style-type: none"> Treinamentos a serem realizados durante o período entre safras; 	<ul style="list-style-type: none"> Propriedades dos associados que aderiram ao programa; Unidades de grãos e insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> Líder e consultores econômico-financeiros.
Realizar operação assistida com os associados que participam do programa	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar na alimentação dos dados, interpretação e planejamento; Dar suporte e manutenção à atividade de controle econômico-financeiro aos associados que participam do programa. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Propriedades dos associados que aderiram ao programa; Unidades de grãos e insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> Líder e consultores econômico-financeiros.

<p>Verificar a efetividade do programa instituído</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar ganho de rentabilidade dos associados que participam do programa; • Realizar pesquisa de satisfação com os associados que participam do programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Após fim do primeiro ano-safra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propriedades dos associados que aderiram ao programa; • Unidades de grãos e insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder e consultores econômico-financeiros.
-------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------