



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MIRNA CRISTINA KLEIN FÚRIO

CRIAÇÃO DE AREA DE EXTENSÃO RURAL PARA IMPLEMENTAÇÃO,
CAPACITAÇÃO E MANUTENÇÃO DE CONTROLE ECONOMICO-FINANCEIRO

PALOTINA-PR

2024

MIRNA CRISTINA KLEIN FÚRIO

CRIAÇÃO DE AREA DE EXTENSÃO RURAL PARA IMPLEMENTAÇÃO,
CAPACITAÇÃO E MANUTENÇÃO DE CONTROLE ECONOMICO-FINANCEIRO

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de MBA em Gestão Estratégica do Agronegócio, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr.Marcos Wagner da Fonseca

PALOTINA-PR

2024

RESUMO

Este trabalho propõe a criação de um departamento de extensão rural na cooperativa, com o intuito de capacitar os associados, implementando nas propriedades rurais um controle econômico-financeiro. Propomos um plano de implementação com análise de viabilidade que se mostrou favorável, pois o associado tendo este controle ele consegue ter uma certeza maior na tomada de decisão na sua atividade econômica, diminuindo assim a inadimplência para cooperativa, que também se beneficia com informações mais coerentes para propostas de crédito e a própria unidade consegue prever melhor seus custos, agregando assim um melhor relacionamento entre cooperativa e cooperado, pois gera confiança e segurança e conseqüentemente a fidelização desse associado.

Palavras-chave:

Cooperativa; gestão econômico-financeiro; sucessão; extensão rural

ABSTRACT

This work proposes the creation of a rural extension department in the cooperative, with the aim of training members, implementing economic-financial control on rural properties. We proposed an implementation plan with a feasibility analysis that proved to be favorable, as the member, having this control, is able to have greater certainty in decision-making in their economic activity, thus reducing default rates for the cooperative, which also benefits from more coherent information. for credit proposals and the unit itself can better predict its costs, thus adding a better relationship between cooperative and member, as it generates trust and security and consequently the loyalty of this member.

Keywords:

Cooperative; economic-financial management; succession; rural extension

SUMÁRIO

1.	Introdução	06
2.	Referencial Teórico	08
3.	Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema	10
4.	Proposta técnica para solução da Situação-Problema	12
5.	Conclusão	18
6.	Referências Bibliográficas	19

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática:

Com o aumento da utilização da tecnologia em nosso dia a dia, na automação, na gestão, o agronegócio vem se destacando na sua utilização e com isso aumentando sua capacidade produtiva, sendo uma referência nas principais atividades do mundo, onde cresceu e fortaleceu a alimentação das pessoas, geração de emprego e movimentação da economia.

A região oeste do Paraná é formada em sua grande maioria por pequenos e médios produtores rurais, os quais muitas vezes acabam tendo dificuldades em identificar os pontos fracos ou falhos no processo produtivo de suas propriedades. Os principais desafios enfrentados que afetam negativamente é o gerenciamento financeiro da propriedade, controle dos estoques, gestão do capital humano, planejamento sucessório, linhas de crédito com juros elevados, instabilidade econômica, marcos regulatórios dentre outros.

Deste modo as cooperativas tendo o 6º princípio do cooperativismo o interesse pela comunidade, e o 5º princípio de Educação, formação e informação, tem a preocupação de que seus associados produzam com rentabilidade, reduzindo assim os gastos no processo produtivo, adotando práticas de controle de custos atrelado a assistência técnica.

Tendo em vista a origem de nossos associados, a questão cultural, a forma de conduzir os negócios, e as famílias, percebe-se que a gestão das propriedades rurais, é ineficiente.

A proposta deste trabalho é a criação de uma área de extensão rural com capacitação e implementação de software para controle econômico-financeiro dos associados da cooperativa C.Vale.

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.

Petary 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 – AS EMPRESAS RURAIS E A EXTENSÃO RURAL

As propriedades rurais, independentemente de seu tamanho, precisam de ferramentas capazes de medir seu desempenho econômico e financeiro, para se manter na atividade. Isso está diretamente ligado pelo agronegócio se apresentar cada vez mais competitivo, necessitando de um maior controle gerencial para vários aspectos.

Existem vários estudos que mostram a não utilização de ferramentas de controle, e os motivos são diversos, desde a falta de conhecimento financeiro, de ferramentas, falta de tempo. Alguns autores abordam a assistência técnica e a extensão rural como sendo difusor de conhecimento e de fundamental importância por estar diretamente ligados aos produtores rurais.

Autores como Colleta et al. (2013), Knorek e Ferrari (2013) e Peixoto (2008) relatam que a utilização de ferramentas gerenciais em propriedades rurais estaria intimamente ligada a necessidade de uma assistência técnica e extensão rural capaz de auxiliar na transmissão desses conhecimentos e na utilização dessas ferramentas.

Embora ações extensionistas estejam registradas na história da Antiguidade, contemporaneamente o termo teve origem na extensão praticada pelas universidades inglesas na segunda metade do século XIX. No início do século XX, a criação do serviço cooperativo de extensão rural dos Estados Unidos, estruturado com a participação de

universidades americanas, conhecidas como land-grant colleges, consolidou naquele país, pela primeira vez na História, uma forma institucionalizada de extensão rural (JONES e GARFORTH, 1997).

O termo extensão rural não é auto-explicativo. Desde a implantação do modelo cooperativo de extensão americano foram muitas as iniciativas de conceituação de extensão rural. Os conceitos evoluíram com o tempo e as mudanças conjunturais e particularidades da dinâmica e estrutura socioeconômica e cultural de cada país.

Neste estudo, propomos que a extensão rural num sentido literal, o ato de estender, levar ou transmitir conhecimentos de sua fonte geradora ao receptor final, o público rural. Todavia, como processo, em um sentido amplo e atualmente mais aceito, extensão rural pode ser entendida como um processo educativo de comunicação, de conhecimentos de qualquer natureza, sejam conhecimentos técnicos ou não. Neste caso, a extensão rural difere conceitualmente da assistência técnica pelo fato de que esta não tem, necessariamente, um caráter educativo, pois visa somente resolver problemas específicos, pontuais, sem capacitar o produtor rural. E é por ter um caráter educativo que o serviço de extensão rural é, normalmente, desempenhado pelas instituições públicas de Ater, organizações não governamentais, e cooperativas, mas que também prestam assistência técnica.

2.2 AS EMPRESAS RURAIS E O DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

O desenvolvimento tecnológico e as mudanças ocasionadas pela globalização da economia alcançaram a agricultura, exigindo qualificação dos gestores e fazendo com que a mesma se tornasse mais competitiva, aumentando a produtividade e diminuindo os custos de produção (HOFER; BORILLI; PHILIPPSEN, 2006). Nesse sentido, muitas vezes, o empresário rural se depara com um sistema de competição econômica que o impede de controlar o preço de seus produtos, que é ditado pelo mercado, podendo ser até inferior aos custos de produção (COSTA, 2004).

A gestão rural necessita ser vista como um processo de transformação, capaz de fornecer subsídios para cuidar da parte administrativa, financeira e econômica de um estabelecimento rural, pois conhecer os recursos disponíveis na propriedade e adotar tecnologias adequadas possibilita ao produtor diminuir custos, garantir sustentabilidade e a permanência na atividade (AVILA; AVILA; FERREIRA, 2002; MATOS, 2002; SILVA; RECH; RECH, 2010). Tornando-se peça fundamental para o crescimento de um estabelecimento, possibilitando gerir pessoas e

informações (KRUGER; MAZZIONI; BOETTCHER, 2009). Neste contexto, a gestão rural oportuniza ao produtor o conhecimento da propriedade como um todo, através do registro e controle das atividades, análise dos resultados e planejamento das ações necessárias (PARIS et al., 2012). Logo, o principal papel do gestor rural é o de planejar, controlar, decidir e avaliar os resultados, visando à maximização dos lucros, a permanente motivação, ao bem-estar social de sua família e empregados e à satisfação de seus clientes e da comunidade (KAY; EDWARDS; DUFFY, 2014).

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 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. 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

<p>Serviço de implementação de software para controle econômico-financeiro (R\$ 100.000,00)</p> <p>Licença de software para controle econômico-financeiro (R\$ 8.000,00/usuário)</p> <p>Estrutura para trabalho (sala, mesa, cadeira, computador etc.) (R\$ 50.000,00)</p>	<p>Longevidade da atividade econômica dos associados</p> <p>Fidelização dos associados</p> <p>Aumento do portfólio de serviços</p> <p>Fomento de realização de negócios antecipados com a cooperativa</p> <p>Redução da inadimplência</p> <p>Simplificação da concessão de crédito</p> <p>Entendimento da condição financeira dos associados</p> <p>Potencial receita com venda de serviço de consultoria (depende da estratégia de expansão/escala)</p>	<p>Manutenção (correções, melhorias) do software para controle econômico-financeiro (R\$ 600/usuário por ano)</p> <p>Salários e encargos da equipe especializada (R\$ 60.000,00/mês)</p> <p>Deslocamento da equipe especializada (quilometragem) (R\$ 10.000,00/mês)</p> <p>Gastos de expediente (energia elétrica, água, internet, celular, manutenção dos equipamentos, materiais de expediente, segurança patrimonial etc.) (R\$ 3.000,00/mês)</p>	<p>Para implementação do piloto na região PR1:</p> <p>1 gestor da área</p> <p>2 consultores econômico-financeiros</p>
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 capacitação contínua é necessária para que eles possam aplicar esses conhecimentos em suas propriedades mostrando os benefícios tangíveis, como aumento da produtividade e melhoria da renda para isso o uso da tecnologia será uma aliada valiosa, melhorando o acesso à informação e fortalecendo a capacidade dos agricultores para uma gestão mais eficiente e sustentável.

Esta proposta se viabiliza, pois trazendo para consciência do associado da C.Vale as vantagens que ele terá adotando esse controle, ele poderá contar com o auxílio da cooperativa inicialmente e com a sua família, principalmente dos filhos e netos para auxiliar nestes controles já pensando na sucessão familiar.

A implementação de uma área de extensão rural nas cooperativas enfrentará diversos desafios, mas garantir que os agricultores tenham acesso a informações atualizadas sobre práticas agrícolas, tecnologias e gestão financeira é fundamental para aumentar a previsibilidade de inadimplência, fidelização dos associados e consequentemente a melhoria no relacionamento entre cooperativa e associado. Recomendamos uma pesquisa feita pela equipe técnica da cooperativa junto aos cooperados a fim de entender o grau de controle econômico-financeiro que eles tem em suas propriedades, para direcionar a turma piloto uma região específica .

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVILA, M. L de; AVILA, S. S. A. de; FERREIRA, C. J. **Administração rural: elementos de estudo na fazenda Córrego da Liberdade no município de Ipiranga de Goiás**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 1, n. 2, p. 1-8, nov. 2002.

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.

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, M. S.; LIBONATI, J. J.; RODRIGUES, R. N. **Conhecimentos sobre particularidades da contabilidade rural: um estudo exploratório com contadores da região metropolitana de Recife**. ConTexto, v. 4, n. 7, 2004

JONES, Gwyn E. and GARFORTH, Chris. "The history, development, and future of agricultural extension", in Swanson, Burton E., Bentz, Robert P. and Sofranko, Andrew J. (eds.). **Improving agricultural extension - A reference manual**. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 1997, 316 p. Disponível para download em: <http://www.fao.org>

KAY, R. D.; EDWARDS, W. M.; DUFFY, P. A. **Gestão de Propriedades Rurais**. AMGH Editora, 2014.

KNOREK, R.; FERRARI,S. **Assistência técnica rural: um estudo sobre a importância da mesma nas atividades gerenciais de empresas agropecuárias**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, Belém. Anais... SOBER, 2013, Belém

KRUGER, S. D.; MAZZIONI, S.; BOETTCHER, S. F. **A importância da contabilidade para a gestão das propriedades rurais**. In: ANAIS DO CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOSABC, 2009. Anais... Vitória-ES,

MATOS, L. L. **Estratégias para redução do custo de produção de leite e garantia de sustentabilidade da atividade leiteira.** In: SIMPÓSIO SOBRE SUSTENTABILIDADE DA PECUÁRIA LEITEIRA NA REGIÃO SUL DO BRASIL, Maringá, NUBEL, 2002. Anais... Maringá, NUBEL, 2002.

PARIS, M. et al. **Gestão em pequenas propriedades leiteiras na região sudoeste do paraná como estratégias para o desenvolvimento da atividade.** Coimbra Congressos, 2012.

PEIXOTO, M.. **Marcos legais dos serviços precursores de ATER no Brasil.** In: Congresso Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural ConBATER, 2008, Londrina. Congresso Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural ConBATER Reconversão da Agricultura: busca de novos modelos. Londrina : Associação dos Engenheiros Agrônomos de Londrina, 2008. p. 544-560.

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.

SILVA, M. Z.; RECH, L. C.; RECH, G. M. **Estudo sobre as práticas de gestão utilizadas no gerenciamento das pequenas propriedades rurais de Guaramirim.** Revista Ciências Sociais em Perspectiva, v. 9, n. 17, 2010.

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?

<p>Organizar a equipe responsável na cooperativa para a execução do projeto</p>	<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.
<p>Mobilizar unidades de grãos e insumos para a formação da turma piloto de associados</p>	<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.
<p>Definir metodologia de trabalho e ferramentas econômico-financeiras para uso na</p>	<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

atividade da equipe				
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
---	--	---	---	---