

ANÁLISE ADMINISTRATIVA FINANCEIRA DE UMA MELHORIA DE PROCESSO DE UMA EMPRESA¹

Emerson Zacchi; Vanessa Ribeiros²
Anderson Aquiles Viana Leite; Fernanda Patrícia Moratelli Lavall; Paulo Padilha dos Santos³

RESUMO

O objetivo do estudo foi analisar administrativamente e financeiramente uma inovação, ou melhoria, de um processo de uma empresa do segmento cooperativo de produção e consumo agropecuário. Com relação aos procedimentos metodológicos o estudo foi classificado quanto ao método indutivo. O nível da pesquisa foi o descritivo. O delineamento foi estudo de campo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista. A população do estudo foi as empresas do segmento cooperativo de produção e consumo agropecuário e a amostra ficou representada por uma empresa do segmento, localizada no município de Seara-SC. Os dados foram analisados qualitativamente. Os resultados evidenciam técnicas relativas ao desenvolvimento organizacional, comunicação integrada de marketing, administração da produção, administração financeira e orçamentária e legislação social e trabalhista, descritos respectivamente.

Palavras-chave: Análise. Inovação. Gestão.

1 INTRODUÇÃO

O sistema cooperativo encontra-se difundido em grande parte dos países e, como existe uma organização cooperativa a nível internacional, a ACI-Aliança Cooperativa Internacional, os conceitos e significados deste modo associativo encontram-se disseminados, com pequenas variações, globalmente. Assim, encontram-se os termos “cooperação”, “cooperado”, “cooperativo”, “cooperativa”, “cooperativismo” e outras formas de referenciar-se ao ato de cooperar, mesmo sem um significado muito preciso (REISDORFER, 2014).

De acordo com a Organização da Cooperativas do Brasil (2014, p.12) “Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”.

Ao buscar reduzir riscos e efeitos indesejados, surgem diversas incertezas, as quais motivam a busca por apoio e conhecimento, a fim de atingir resultados desejados. A busca

¹ Atividade Corporativa desenvolvida ao longo de 2017/1, no curso de Administração da UCEFF.

² Acadêmicos do curso de Administração da UCEFF. E-mail: billy_xv@hotmail.com; billy_xv@hotmail.com.

³ Orientadores da atividade desenvolvida ao longo do semestre de 2017/1. Docentes da UCEFF.

pelo conhecimento a respeito dos elementos componentes da prática da cooperação, vista essa, como um caminho de assertividade coletiva, exige ampliar o diálogo e reflexões, entre os diferentes saberes, a respeito do valor social desta prática cooperativa (OCB, 2014, p. 16).

A cooperação faz parte da natureza do ser humano. As pessoas se unem para satisfazer suas necessidades. Segundo Rocha (2009, pg. 32) “Cooperação é a união de esforços entre pessoas que buscam, em uma ação coletiva, a realização de ações e resultados dificilmente alcançáveis individualmente.”

Ao organizar uma cooperativa, espera-se melhorar a situação econômica de determinado grupo de indivíduos, solucionando problemas ou satisfazendo necessidades comuns, que excedam a capacidade de cada indivíduo realizar isoladamente (SILVA, 2006).

Conforme o mesmo autor, uma cooperativa é similar a outros tipos de empresas e associações, ela se diferencia daquelas na sua finalidade, na forma de propriedade e de controle, e na distribuição dos benefícios por ela gerados.

Segundo Fernandes (2010), a administração é pertinente a todo o tipo de empreendimento humano que reúne, em uma única organização, pessoas com diferentes saberes e habilidades, sejam vinculadas às instituições com fins lucrativos ou não.

A gestão da cooperativa está baseada o princípio da autogestão, que é uma modalidade de gestão multidimensional (social/econômica/política/técnica). Os próprios parceiros do processo de trabalho se organizam com foco para alcançar resultados.

Diante do exposto apresenta-se a questão problema do estudo: **Análise Administrativa financeira de uma inovação de processo em uma empresa.** O objetivo do estudo é analisar as estratégias administrativas financeiras da inovação ou melhoria que possibilitam o crescimento da empresa do ramo cooperativo de produção e consumo.

O estudo justifica-se pela necessidade de fortalecer o segmento, em detrimento das oportunidades geradas em pequenas cidades, para desenvolvimento da agricultura familiar.

As cooperativas de produção de consumo, com associados que tem por objetivos comuns barganhar preços na compra de produtos, manter os valores tradicionais e culturais, disseminar o cultivo de grãos crioulos, valorizar os alimentos agroecológicos, estão se tornando cada vez mais relevantes e viáveis. O interesse em comum tende alavancar cada vez mais esse segmento. Dessa forma, as melhorias realizadas contribuem para a melhor comercialização dos produtos, valorização dos associados e melhorias dos processos.

2 AMBIENTE DE ESTUDO

Os estudos e as pesquisas sobre o tema cooperativismo urbano e rural, constituem, após diferentes experiências, a base de nossa nova relação. Os vínculos com o tema, vivências e práticas, estudo e pesquisa, nos levam a buscar um histórico lugar social de sonhos e esperança, introduzidas hoje no ambiente capitalista (ROCHA, 2009).

Diante do quadro de profundas transformações, econômicas e socioculturais, pelas quais passa a sociedade contemporânea, emerge o cooperativismo, especialmente, no campo do trabalho e da economia, com diferentes sentidos e funções. Em muitas circunstâncias, as cooperativas aparecem mais como instrumento de organização de pequenos grupos com muitas necessidades básicas a serem satisfeitas, como forma de inclusão econômica e social (SOUZA, 2009).

A economia de mercado em que estão inseridas, envolvem aspectos de ordem técnica e política. Como aspectos técnicos do conhecimento, está permanentemente em construção, sem garantias de sucesso e sujeita a interesses não legítimos ao grupo. Como aspecto político, torna-se, em muitos casos, palco de disputa de poderes (FARIAS, 2013).

Assim, no espaço da organização cooperativa, se fazem presentes diversas questões sociais, políticas e culturais que estão também na essência da natureza associativa e seu caráter instrumental (CARVALHO, 2012).

Práticas ou ações educativas produzem relações de poder, manifestadas nas formas de comunicação entre os associados que discutem sobre a cooperação, ou do tipo estratégico, nos espaços operacionais da empresa (FRANTZ, 2012).

As relações cooperativistas se consolidam pela gestão adequada dessas duas questões vinculadas à associação e à empresa, com finalidade cooperativa. Onde o poder age sobre a produção, a sua posse e distribuição. No entanto, entendemos que este deva ser controlado, a partir da forma estrutural constitutiva, de modo a não permitir excessos de governo, nem emperrar a gestão dinâmica e eficiente (FRANTZ, 2012).

Na sua forma constitutiva, segundo Wellen (2003), o sistema cooperativo está bem alicerçado, como toda forma organizada de gestão. Uma cooperativa tem por trás uma estrutura sólida e bem dividida. Cada pessoa interessada em participar de um empreendimento como este, antes de associar-se, deve conhecer as formas adequadas de funcionamento, as determinações legais e todas as características que garantam a condução de ações, da maneira

mais harmoniosa possível. O Brasil, pelas suas dimensões territoriais, é amplo e diverso, e o cooperativismo não foge à regra. No sul, existe um grande número de fortes cooperativas, no nordeste a realidade é diferente, muitas vezes estas cooperativas precisam de ajuda do para manter-se vivas.

Independente dos problemas que muitas organizações vêm enfrentando, o sistema cooperativo continua crescendo. As cooperativas estão cada vez melhor preparadas para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados. A comprovação está no aumento do faturamento e das exportações. Este crescimento estimula o surgimento de novas cooperativas e a busca permanente pela profissionalização na gestão, para a superação dos desafios encontrados no cotidiano (ZWICK, 2011). Pesquisas indicam que em torno de 3/4 das cooperativas possuem algum tipo de problema considerável de gestão, principalmente no que diz respeito aos aspectos financeiros. Os problemas de planejamento financeiro têm constituído uma das fragilidades principalmente no ramo agropecuário. Um sério problema de administração, diz respeito ao fluxo financeiro (capital) (FARIAS, 2013).

No entanto, as cooperativas também vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem, tanto no ambiente interno, quanto no externo. As mudanças por que passam, não estão limitadas às suas estruturas organizacionais, seus produtos ou mercados, mas, afetam principalmente, seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder (NETO, 1998). A cooperativa agrega valor ao que comercializa, devido ao fato de ser intermediária entre mercado e consumidores, com poder de barganha de preços, oferece benefício e atende as necessidades dos associados (SEBRAE, 2009).

Imagem 1: Representação relação Cooperativa



Fonte: SEBRAE (2009).

Cooperativas de Consumo caracterizam-se pela compra em comum de artigos de consumo para seus cooperantes, buscando diminuir o custo desses produtos. A principal vantagem é a organização do trabalho. É possibilitar que indivíduos isolados e, por isso mesmo, com menos condições de enfrentar o mercado, aumentem sua competitividade, e, conseqüentemente, melhorarem sua renda ou sua condição de trabalho (NETO, 1998).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) surgiu a partir de 1962. Esta teoria objetivou uma compreensão diferente do ser humano, dos grupos, do ambiente e da organização de trabalho.

Bennis (2000) definiu DO como uma resposta à mudança, uma complexa estratégia organizacional educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura das organizações, de modo que elas pudessem melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso das mudanças.

O desenvolvimento da organização permite conhecimento profundo, realístico de si próprio e de suas possibilidades. Um programa de DO tem por objetivos comuns, criação de um senso de identificação das pessoas com relação à organização, desenvolvimento do espírito de equipe e aprimoramento da percepção que as pessoas possuem sobre o ambiente externo, e esta maneira de perceber poderá facilitar o processo de adaptabilidade (CHIAVENATO, 2003).

As organizações atuam em um ambiente competitivo. A sua permanência neste cenário implica na estruturação de um planejamento viável, flexível e sustentável. Contudo, Lacombe (2009), reforça que o relacionamento é um fator decisivo neste contexto, relatando a importância e os benefícios de uma equipe íntegra, empenhada e motivada para os bons resultados da empresa. As empresas têm enfrentado um ambiente cada vez mais instável e repleto de mudanças. Nesse contexto, elas buscam um melhor desempenho valorizando cada vez mais a importância das pessoas. Pode-se perceber uma via de mão dupla: as pessoas precisam de suas empresas para suas realizações pessoais e profissionais, e, por sua vez, as



empresas dependem diretamente das pessoas para produzirem seus bens e serviços, atender sua clientela, competir no mercado e atingir seus objetivos (MEIRA, 2007).

As mudanças, muitas vezes, representam uma ameaça ao seu emprego, a uma posição estratégica ocupada na organização, uma quebra de uma rotina, uma criação de uma zona de desconforto, enfim abala o seu status quo (MOURA, 2002). As pessoas são de extrema importância para o sucesso de uma organização, são elas que gerenciam e comandam a empresa, são elas que executam, controlam atividades e processos, são as pessoas também que consomem os produtos de uma determinada empresa.

De acordo com Schein (1999), a essência da cultura são os pressupostos básicos e crenças estabelecidas, que são expostas as pessoas para se adaptarem. Os valores e normas, influenciam as escolhas e ações tomadas pelos membros.

A cultura organizacional diz respeito a forma de pensar, agir e sentir de cada organização, e que, esta forma particular de ser advém dos princípios que seus precursores idealizaram e “uma vez estabelecidos, os comportamentos considerados apropriados são apresentados e transferidos às gerações futuras de dirigentes e aos demais integrantes da comunidade organizacional, como o modo certo de conceber a realidade” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 427). Concordando com os pensamentos de Silva (2002) e Schein (1999), Moura (2002) reforça ainda que a cultura pode ser um conjunto de normas e valores, que se procede em determinada organização, baseada em seus princípios.

Junto ao conceito de cultura, têm-se a necessidade de compreender o clima organizacional. O Clima Organizacional é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das ações da empresa, das reações dos empregados e/ou ambos os casos. (LUZ, 2003)

Para mudar a cultura e o clima, a organização precisa ser adaptável, possuir senso de identidade, ter perspectiva e, principalmente, ter uma equipe integrada aos valores da organização. Gerir pessoas em contextos de trabalho significa controlar os fatores que interferem na qualidade de trabalho e de vida dos funcionários, no sentido de identificar as melhores condições para cada tipo de serviço, as competências necessárias a serem desenvolvidas, os fatores que motivam os trabalhadores, os recursos e as estruturas necessárias para a execução das atividades (MOREIRA, 2007).

Pessoas motivadas trabalham mais, geram produtividade e lucro para a empresa. A empresa é um organismo vivo, pois a dependência e influência das pessoas é muito grande, e por esse motivo que deve ser dada atenção especial ao desenvolvimento dos fatores humanos na empresa com o propósito de aproveitar o talento dessas pessoas nas mais diversas atividades da organização (MOURA, 2002).

3.2 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

O marketing é uma espécie de troca de valores com o cliente, é um processo administrativo no qual as organizações ou indivíduos conseguem o que querem através da troca de valores. O Marketing quer construir relacionamentos lucrativos e de valor com seus clientes construindo um forte relacionamento conseguem de volta o seu valor (Kotler e Armstrong, 2015).

A comunicação é um composto de marketing ligado às decisões que proporcionam a conquista do resultado esperado. Sua função é garantir que o planejamento de marketing seja feito com base nas necessidades do mercado, que atinja o mercado e o produto seja comunicado, e se tornar conhecido do seu público-alvo, portanto para que um objetivo de marketing seja solucionado é necessário avaliar todos os elementos do mix de marketing (VASCONCELOS, 2009). “Comunicação integrada de marketing ressalta a importância da integração das ações de comunicação com as de marketing para obter novos resultados” (CORRÊA, 2004, p.77).

A integração das ferramentas de comunicação é de grande importância para as organizações, pois sua função é orientar, analisar e integrar toda a comunicação da empresa, assim, alinhando-a a seus objetivos e metas de vendas, além do desenvolvimento de imagem de marca de um produto ou serviço (VASCONCELLOS, 2009).

Antes de se começar o planejamento de uma campanha publicitária é necessário realizar o briefing. O Briefing é um documento no qual se solicita uma ação de comunicação, ou seja, é um pedido formal de uma campanha de comunicação passado pelo cliente para uma agência. Não existe um modelo único de briefing, pois ele depende da natureza do pedido e do nível de envolvimento entre as partes (SANT’ANNA, 2002). Segundo o mesmo autor, o objetivo do planejamento é proporcionar soluções para o desenvolvimento prático, é baseado nos pontos positivos e negativos de marketing e propaganda.

Para isso é utilizada a análise de SWOT feita no mercado em que ela se encontra. As campanhas publicitárias variam conforme o objetivo da comunicação e o público a ser atingido, conceito da criação publicitária deve-se há necessidade de solucionar o problema de comunicação identificado no briefing, que é a falta de posicionamento e comunicação da empresa com o seu público-alvo (HOFF; GABRIELLI, 2004).

Comunicação Institucional: faz a divulgação da empresa como um todo, objetiva a melhoria nas relações públicas, que é a relação com o público que a empresa está envolvida, além de promover a marca, o pessoal ou a reputação de uma organização.

Campanha de promoção: ela é realizada em período pré-determinado, limitado e com frequência, sua principal característica é a interação com o consumidor. Se concentra em criar uma demanda para determinado produto, com isso ajuda a posicionar o produto e entrar na mente do consumidor (LUPETTI, 2008).

Algumas técnicas de criação, causam efeitos positivos em uma Campanha publicitária. A qual usufrui de estratégias em sua estruturação. A estratégia de mídia, equivale à definição dos meios de comunicação que serão utilizadas na campanha publicitária, a fim de direcionar a criação ao público-alvo de modo impactante e eficiente, fornecendo equilíbrio entre verba e a qualidade e quantidade da comunicação inserida. Assim, após a elaboração dos objetivos de mídia, é importante verificar como eles serão desenvolvidos, escolhendo os meios mais condizentes com as necessidades já estabelecidas.

Campanha promocional: consiste na divulgação do produtor, geralmente é utilizada a mídia de forma massiva através de rádio, TV, jornal, revistas, etc. Na campanha institucional, as empresas anunciam a marca, geralmente tem um apelo emocional, e é usada em datas comemorativas (VESTERGAARD; SCHORODER, 2004).

Analisar o mercado consumidor também é fundamental, sendo a maneira de conhecer o mercado e o ambiente onde o produto ou serviço está inserido. No mercado podemos identificar e analisar a indústria, descrição do segmento de mercado, análise de SWOT do produto ou serviço e a análise da concorrência. A análise do mercado precisa apresentar dados sobre o tamanho, índice de crescimento e à estrutura do setor de mercado de atuação ou que irá atuar. É necessário a realizar coleta de informações, que devem ser escolhidas conforme os objetivos da empresa que já foram definidos no plano estratégico. Essas informações são utilizadas para monitorar as mudanças e tendências do mercado (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Quanto ao segmento alvo ele deve ser definido a partir das características do produto, perfil do consumidor e fatores que afetam diretamente o consumo do produto. É importante analisar as características dos consumidores para poder classifica-los dentro do mercado-alvo e identificar o que eles estão comprando (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012). Após ser realizada uma análise geral é direcionada para o futuro pretendido. Está análise permite que a empresa trace suas estratégias de acordo com sua situação, alcançando seus objetivos (KOTLER, 2000).

3.3 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Compreende uma vasta gama de assuntos, das atividades que ocorrem a todo instante, o cotidiano atual nos mantém imersos de tal forma que nas atividades de produção que julgamos necessário emergir desde contexto para visualizar e compreender o funcionamento destas atividades, a fim de poder administrá-las com maior propriedade. A administração de produção envolve três importantes conceitos: de organização, administração e atividades de produção. As atividades de produção existem e necessitam ser administradas em todas as organizações, independente do ramo da organização (PEINADO; GRAEML, 2007).

Com o passar do tempo, ocorrem mudanças, pessoas e tecnologias, como serviços e produtos também precisam de mudanças, o processo de desenvolvimento de um produto ou serviço é essencial em uma empresa (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

Inovação de processos são tarefas e atividades de planejamento, organização, decisão e ação envolvidos para que o sistema considerado alcance os resultados de sucesso esperado, inovação de produtos requer processos que tenham flexibilidade para oferecer uma ampla gama de ofertas sem comprometer o custo, a qualidade ou a velocidade (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

Desenvolver produtor tem se tornado um processo chave para a competitividade e aumento da concorrência, portanto ocorrem rápidas mudanças tecnológicas, diminuição do ciclo de vida do produtor e a maior exigência por parte dos consumidores, os consumidores exigem das empresas agilidade, produtividade e alta qualidade, que depende muito da eficiência e eficácia da empresa (ROSENFELD & AMARAL, 2006).

Essa competitividade faz com que as empresas busquem formas de obter vantagens sobre a concorrência na conquista ou consolidação de mercados. Assim, empresas que

investem em inovação conseqüentemente lançam novos produtos ou renovam os já existentes, garantem sobrevivência ou ganham novos espaços no mercado (CARPINETTI, 2001).

Um dos métodos que podem ser analisados é o ciclo PDCA, o qual consiste em um caminho para se atingir as metas estabelecidas aos produtos dos sistemas empresariais, é um método de gerenciamento de processos ou de sistema. PDCA, significam, planejar, executar, verificar e atuar. O método PDCA é utilizado na resolução de problemas crônicos ou críticos, que prejudicam o desempenho de um projeto ou serviço, este método pode ser utilizado em casos de um programa de melhoria, com definição de uma meta e ações a serem efetivadas, bem como a atuação contínua sobre o problema detectado (CAMPOS 2004).

Uma forma de produzir mais com menos é chamada de produção enxuta, a qual ao mesmo tempo aproxima-se dos clientes e oferecer aquilo que eles desejam, assim o trabalho trona-se mais satisfatório além de oferecer retorno rápido sobre os esforços da transformação do que seria desperdiçado ser transformado em algo de valor (TOLEDO, 2002).

3.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

O principal objetivo da administração financeira para as empresas é o aumento de seu lucro/rentabilidade para com seus proprietários. Todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros (BRAGA, 1995).

Os proprietários investem em suas entidades e pretendem ter um retorno compatível com o risco assumido, através de geração de resultados econômico-financeiros (lucro/caixa) adequados por tempo longo, durante a perpetuidade da organização (JUNIOR, 2010).

Segundo o mesmo autor, uma geração adequada de lucro e caixa faz com que a empresa contribua de forma ativa e moderna em funções sociais, pagamentos de salários e encargos, capacitação dos funcionários, investimentos em novas Tecnologias de Informação.

A administração financeira, na maioria das empresas, não somente realiza tarefas racionais de controle e execução, como também está presente nas organizações, atuando nas estratégias empresariais. Com relação, Gitman (1997, p.4) diz:

Podemos definir finanças como a arte e a ciência de administrar fundos. Praticamente todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem. Finanças ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos.

Para Braga (1995, p.23) “a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa”. A administração financeira está estritamente ligada à Economia e à Contabilidade, pode ser vista como uma forma de Economia aplicada, que se baseia amplamente em conceitos econômicos e em dados contábeis para suas análises.

No ambiente macro a administração financeira enfoca o estudo das instituições financeiras e dos mercados financeiros e ainda, de como eles operam dentro do sistema financeiro nacional e global. A nível micro aborda o estudo de planejamento financeiro, administração de recursos e capital de empresas e instituições financeiras (TEIXEIRA, 2014).

Na concepção geral de planejamento, seja este um planejamento estratégico, tático ou operacional, o princípio é o mesmo em todas as áreas. No caso do planejamento financeiro, ele visa alcançar os objetivos traçados pelas empresas, utilizando a criação de cenários feitos através de históricos, aplicação de métodos e ferramentas (GOTARDELO, 2007).

Segundo 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 ponto de partida no desenvolvimento de um plano financeiro é o plano estratégico da empresa. A estratégia orienta o processo de planejamento financeiro ao estabelecer diretrizes gerais de desenvolvimento e metas de crescimento.

A diferença entre finanças de curto prazo e finanças de longo prazo é a duração da série de fluxo de caixa. “As finanças em curto prazo consistem em uma análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes, com efeitos sobre a empresa dentro do prazo de um ano” (ROSS, 2002, p.599).

O termo capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado. Segundo vários autores, este período pode variar de acordo com as atividades e ciclos da empresa. ROSS (2002, p. 57), define capital de giro como a diferença entre o fluxo de caixa disponível para os próximos doze meses e as contas a serem pagas no mesmo período.

Para que uma empresa obtenha sucesso financeiro, é fundamental que ela tenha controle de todas as entradas e saídas de caixa. Somente assim, poderá então, planejar, prever receitas e despesas futuras. Para Zdanowicz (2004, p.23), “fluxo de caixa é o instrumento que

relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período”.

A função de planejar, conforme o mesmo autor é a primeira etapa para a concretização de um fluxo de caixa. Para ele, as empresas que não planejam o seu fluxo de caixa correm sério risco de fracassar, pois não irão dispor de informações adequadas para tomar decisões.

3.5 LEGISLAÇÃO SOCIAL E TRABALHISTA

O direito do trabalho foi desenvolvido a partir da Revolução Industrial e pós revolução industrial, antes a força de trabalho era extraída dos escravos mediante coação e emprego de força física (CASSAR, 2014). Após a revolução passou a ser extraída do empregado mediante condições impostas pelo empregador, foi com o surgimento das indústrias que possibilitou o desenvolvimento dos direitos trabalhistas, conquistados com lutas entre empregados e empregadores, em busca de melhores condições de trabalho (PIERRE, 2010).

Segundo o mesmo autor, essa discussão entre empregados e empregadores forçou o governo a criar leis trabalhistas para proteger o direito social ao trabalho e os demais direitos dele decorrentes. O contrato de trabalho é um conjunto de normas jurídicas que tem como objetivo a proteção do trabalho e a estrutura da atividade. O contrato pode ser por tempo determinado ou indeterminado, conforme a necessidade do empregador, este contrato pode ser acordado tácita ou expressamente, por escrito ou verbalmente. (CLT, 2016).

O contrato individual de trabalho tem validade independente de como foi acordado, desde que tenha os requisitos de relação de emprego. É obrigação do empregador a anotação do contrato de trabalho na Carteira de Trabalho e Previdência Social, o cargo, data de admissão e remuneração. Quanto ao contrato de experiência normalmente é de 90 dias ou 45+45 não podendo exceder esse prazo, após isso é decidido se haverá ou não contratação definitiva (ALCANTARA, 2016).

As normas contidas no contrato emergem obrigações das partes contratantes, a principal é do empregado prestar serviço e o empregador pagar seu salário, elas também regem a limitação do horário de trabalho, que visa proteger a integridade física dos trabalhadores, evitando a fadiga física e psíquica, pois quando o empregado está muito cansado cumprindo muitas horas extras tende mais a possibilidade de ocorrer algum acidente de trabalho. A jornada de trabalho é o tempo em que o empregado fica à disposição do empregador, seja trabalhando ou aguardando ordens (MARTINS, 2003).

Dentre os direitos dos empregados estão as férias, é um período de normalmente 30 dias dependendo das faltas injustificadas do empregado, este período é concedido para o descanso, ter um convívio com a família desvincular-se totalmente da empresa. As férias são garantidas constitucionalmente, neste período o trabalhador é remunerado com ao menos um terço a mais do que seu salário normal (Brasil, 1988).

Segundo Almeida, (2014) a justiça do trabalho é composta pelos seguintes órgãos: Varas do Trabalho, Juiz de direito, Tribunal Regional do Trabalho e Tribunal Superior do Trabalho. É de competência da justiça de trabalho diversos processos, destacam-se ações oriundas da relação de trabalho, mandatos de segurança, ações sobre representação sindical e ações de indenização por dano moral ou patrimonial. Ela é competente para processar e julgar as questões ou dissídios entre empregadores e empregados, independente da relação de emprego, e não se limita somente a solução dos conflitos empregatícios mas abrange as demais controvérsias oriundas da relação de trabalho.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Orientação com relação ao desenvolvimento do tópico referente os procedimentos metodológicos: Método científico: Indutivo. Nível de pesquisa: descritiva. Delineamento da pesquisa: Estudo de campo. Instrumento de coleta de dados: Entrevista e observação (se trabalhar com dados hipotéticos) ou Entrevista, observação, documentos e questionário. Definição da área ou população alvo: O segmento estudado. Amostra: A empresa. Técnica de análise e interpretação de dados: Qualitativa.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

5.1 DESCREVER A EMPRESA ANALISADA – PROCESSO ATUAL

A Cooperativa de Produção e Consumo Familiar de Seara – AGRICOOPER é uma sociedade de natureza civil e de responsabilidade limitada, sem fins lucrativos, constituída no dia 03 de novembro de 2010. Rege-se pelos valores e princípios do Cooperativismo e pelas disposições legais vigentes aplicáveis ao Segmento. Sua sede e administração no município de Seara, Santa Catarina, na Rua Beira Rio nº 056, Centro. Área de ação, se circunscreve nos

municípios de Seara, Arvoredo, Ipumirim, Itá, Xavantina, Paial, Arabutã e Concórdia, com possível expansão para todos os municípios de Santa Catarina.

A administração é composta pelo Conselho de Administração com nove membros, todos cooperados no gozo de seus direitos sociais, eleitos pela Assembleia Geral para um mandato de 3 (três) anos, com a possibilidade de uma reeleição, sendo obrigatória a renovação de no mínimo, 1/3 (um terço) dos seus componentes. Os negócios e atividades da cooperativa serão fiscalizados assídua e minuciosamente por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros titulares e 3 (três) suplentes, todos cooperados, eleitos pela Assembleia Geral para um mandato de 1 (um) ano, sendo obrigatória ao término de cada mandato, a renovação de no mínimo 2/3 (dois terços) dos seus componentes.

A AGRICOOPER tem por objetivos reunir trabalhadores membro de famílias agricultoras que se dediquem às atividades de Agricultura, Suinocultura, Avicultura, Fruticultura, Florestal, Agroecológicos, Orgânicos, Bubalinocultura, Caprinocultura, Apicultura, Piscicultura, Aquicultura, Ovinocultura, Olericultura, Fruticultura, Ervas medicinais, Artesanato, Floricultura, genético animal e Vegetal, Confeções em geral, atividade agroindustrial, como frigorífica, lácteos, alimentícios, entre outros.

Poderá associar-se à cooperativa qualquer pessoa física, brasileira, que se dedique ou possa se dedicar às atividades objetivo da cooperativa, por conta própria ou no conjunto da família, em sua propriedade. Atualmente possui mais de 60 associados com objetivos em comum. Atua com apenas dois colaboradores, que desempenham todas as funções legais na empresa, tomam decisões quando não há necessidade de convocação de assembleia e promovem o desenvolvimento e crescimento da cooperativa. Agricooper não possui setor de recursos humanos, todas as decisões e ações voltadas as pessoas, são feitas pelos sócios.

Os principais produtos fornecidos são da linha de minerais, mudas frutíferas, barricas, pó de rocha e atende as necessidades diversas dos clientes, buscando novos produtos e os melhores preços no mercado. Não existe setor específico de marketing e muito pouco é investido nessa área, porém a cooperativa acredita e sabe da importância do mesmo. Existem vendedores que visitam os clientes e realizam as negociações.

Por ser cooperativa de produção e consumo, formada por associados com objetivos em comum, não existem metas a serem batidas, apesar das sobras serem resultado do maior número de vendas.

A empresa faz um breve controle financeiro e toda parte contábil é realizada por terceiro, realizado de forma sistematizado, com auxílio de software específico e planilhas criadas pelos próprios sócios. Alguns impactos ocorrem e a empresa prevê esses riscos, calculando atrasos de pagamento, pagamentos parcelados, pagamentos com cheques sem fundos e cheques em nome de terceiros.

Após realização de entrevista fundamentada por questionário em empresa ativa e do segmento escolhido, torna-se possível organizar de forma concisa o levantamento da viabilidade para implantação de nova empresa neste mesmo segmento.

5.1.1 Planta produtiva

A cooperativa possuía área de atuação junto ao prédio da Cresol, na cidade de Seara, com sala de aproximadamente 24m², mesa para um colaborador atendente de clientes e todas as ferramentas e equipamentos necessário para trabalhar. Também, no local, há um banheiro interno para uso tanto do colaborador, quanto dos clientes.

No mesmo local, há um pequeno lugar par estoque de produtos, geralmente aqueles em menor quantidade e de mais fácil manejo. O centro próprio de distribuição dos produtos está localizado a aproximadamente 3Km do local, para produtos em maior quantidade, volume ou peso. De modo superficial, a cooperativa realiza planejamento e prospecção de crescimento, que ao longo dos anos foi remodelada e tende a ser construída no futuro, de modo flexível, buscando sempre atender as necessidades do mercado e público alvo.

5.1.2 Situação administrativo financeira

A Cooperativa, por ter base sólida e já estar a alguns anos no mercado, possui associados fixos que realizam comercialização junto a cooperativa, além de clientes de balcão, movimentando a área financeira e gerando sobras a cooperativa.

A mesma, por atuar pelos princípios do cooperativismo, aplica preço sobre os produtos apenas para suprir as necessidades financeiras, sem objetivo da exploração capitalista e a alta rentabilidade. A cooperativa possui sistema de operacionalização e contabilidade terceirizadas, fazendo que todos os processos ocorram de forma ideal, regulamentados por lei.

O crescimento da empresa, dá-se pela exploração de novos segmentos com a comercialização de produtos pertinentes ao consumo, tanto para produção animal, proteína vegetal, como humano.

A cooperativa Agricooper, por ter finalidade de compra coletiva de produtos, utiliza como ferramenta a demanda dos produtores associados e do balcão de atendimento para realizar orçamentos de produtos para comercialização.

Desta forma, a mesma utiliza o marketing, em forma de comunicação para atrair o público alvo até a cooperativa para realizar negócios. Existe um planejamento interno, realizado de forma anual, visando a sazonalidade dos produtos ofertados, com planejamento de comercialização e transações de serviços. A partir disso, é elaborado um planejamento básico de marketing, o qual utiliza como ferramenta de divulgação o rádio local, de grande abrangência.

A ferramenta utilizada tem vínculo em todos os sábados, pela parte da manhã, onde é divulgado os interesses para aquela determinada semana ou mês, em que ocorrem determinados negócios. A cooperativa também participa de forma esporádica de eventos locais, com a demonstração de produtos e serviços prestados, divulgação da marca através de banners, apoio e parceria em eventos da prefeitura e Epagri local, visando a interação com o público alvo e a atração dos produtores a cooperativa para realização de negócios.

O orçamento estipulado para o marketing, desta forma, é insignificativo para ser estratégia de marketing, por se tratar de programas sócias estratégicos de comunicação em parceria com outras entidades. Porém, para rádio, feiras e outros que envolvem desembolso, a cooperativa orça valor aproximado de R\$ 500,00 reais/mês.

5.1.3 Estrutura de Pessoas

A cooperativa, regida por estatuto social, segue os princípios do cooperativismo. Os seus objetivos, áreas de atuação, produtos e informações relevantes pré-fixadas. Além, de todos os processos para adesão de novos sócios, valores de capitalização e definição da transição do quadro social, em assembleia ordinária ou extraordinárias.

A cooperativa é administrada pelo Conselho Administrativo, seguido pelo Conselho Deliberativo e fiscalizada pelo Conselho Fiscal. Com apenas um colaborador responsável, a cooperativa efetuava suas negociações com limitações de crescimento, apesar do mesmo dar

conta de muitas tarefas determinadas e atender a demanda dos clientes. Este colaborador realizava toda parte administrativa, atendimento ao cliente, realização de pedidos, compra e entrega de produtos. Sua jornada de trabalho de segunda a sexta-feira, em horário comercial.

5.2 DESCREVER A ANÁLISE ADMINISTRATIVA FINANCEIRA DA INOVAÇÃO OU MELHORIA

Após realização de entrevista fundamentada por questionário em empresa ativa e conhecimento dos processos e forma de atuação da mesma, torna-se possível organizar de forma concisa o levantamento da viabilidade para implantação da inovação na empresa neste mesmo segmento.

Havendo crescimento estimado por meio da inovação efetuada, há necessidade da contratação de mais um profissional para atuar na cooperativa, sendo delegado cargo abrangente da área exterior, auxiliando também na área interna. Após divulgação para atração de currículos, foi analisado o perfil dos candidatos, convocando aquelas com características semelhantes as desejadas para possível seleção, com data definida e horário marcado. Desta forma, foram pré-selecionados perfis com formação em nível médio e Técnico em Agropecuária e superior em andamento em Administração, que já atuavam com público e que residiam próximo ou ao menos na mesma cidade.

No processo de seleção, foram realizadas entrevistas com os selecionados, dinâmicas de grupo e teste de conhecimento, chegando a um profissional adaptado ao cargo, o qual foi contratado pela cooperativa. O cargo de auxiliar de escritório, na área administrativa. Tem por objetivo de realizar atividades internas e externas, como efetuação de compra e venda, recebimento e entrega de pedidos, produtos e serviços, além de atendimento ao público e prospecção de novos clientes.

Com expediente comercial, de segunda a sexta, e remuneração fixa, além de benefícios, como vale alimentação. Agricooper por seguir a base do cooperativismo, tem representação de cargos por conselhos que regem e tomam decisões sobre a cooperativa. De forma hierárquica, o conselho administrativo tem autonomia sobre o conselho fiscal, que atua sobre o conselho deliberativo. Ambos, por sua vez, usufruem da comunicação integrada para tomada de decisões, que resultam de forma positiva ao decorrer do exercício. O conselho, tem hierarquia sobre os colaboradores, que representam os associados e desempenham cargos para atendê-los.

5.2.1 Descrever a Inovação ou Melhoria de Processo

Iniciou-se com a ideia de inovação na empresa e foi necessário orçar os custos para propor viabilidade à cooperativa. Os custos também serão utilizados para a demonstração de resultados anual e verificação de caixa em seu fluxo. Além dos custos, um bom planejamento é essencial para que ocorra todos os processos de inovação e melhoria conforme o desejado. O mesmo, deve ser flexível e aberto a correção e mudanças no decorrer das fases de atuação, possibilitando a correção preventiva de possíveis erros ou falhas, além da adequação a melhores alternativas para que, em um próximo período, não haja novas necessidades de mudanças que requerem um investimento de valor maior.

O diagrama de causas e efeitos, também é pertinente e permite identificar causas e até mesmos fatores que podem levar a determinados resultados. O diagrama da cooperativa Agricooper tem por objetivo determinar as causas que podem trazer clientes a efetuar a comercialização com a mesma, além de buscar a satisfação e fidelização, garantindo a viabilidade do empreendimento. Em função da melhoria escolhida, o plano de ação funciona como ferramenta de planejamento e controle das funções. Esta ferramenta é útil para as empresas, pois eliminam dúvidas que possam surgir sobre o processo.

Quadro 01: Plano de Ação

What (O que)	Novo Layout, contratação de um colaborador, aproximação do CD e comunicação da cooperativa.
How (Como)	Através de recurso próprio.
How Much (Quanto Custa R\$)	R\$ 22.650,00
Who (Quem)	Layout: G3 Soluções Criativas Contratação: Cooperativa Divulgação: Jornal Folha Sete e Rádio Belos Montes.
When (Quando)	Imediato
Where (Onde)	Agricooper
Why (Por que)	Promover crescimento da cooperativa e aproximação ao mercado alvo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Por ser cooperativa que realiza compra de produtos a partir das necessidades dos clientes, traz um sistema de comercialização puxada, não havendo sobras, desperdícios ou estoque de produtos, garantindo assim a venda e lucratividade. A alteração da fachada, a partir da mudança do local, permite maior transparência da cooperativa perante os associados, além

de possibilitar atração do público em geral para conhecer a cooperativa, se associar e utilizar os serviços por ela disponibilizada.

O novo local para atendimento propõe maior comodidade, conforto e bem-estar, pois, além de conter um novo espaço, mais amplo e moderno, também haverá estacionamento próprio, e local para espera. Outro fator relevante é a aproximação do posto de distribuição, o que permite um fácil acesso, sem custos extras de deslocamento, garantindo a compra pelos associados e a boa aceitação dos fornecedores que ocupam o local para entrega e descarga dos produtos comercializados.

O layout interno deve transmitir conforto e funcionalidade aos clientes e colaboradores. O ambiente amplo, com cores claras e arejado, além da música de fundo, transmite sensação de conforto, tranquilidade, deixando assim os clientes mais confortáveis.

A mudança do arranjo interno permite a melhor circulação dos colaboradores, principalmente após a contratação de um novo colaborador, apesar do mesmo atuar principalmente em área externa, também necessita de espaço interno para efetuar possíveis operações. A partir do novo espaço, também há a construção de área de espera para os clientes, com televisão ou música de fundo, café e chimarrão para os clientes, além de área com banheiro para as necessidades. O novo profissional contratado atuará a campo com entrega e comercialização de produtos, de forma direta, além da prospecção de novos clientes. O mesmo também atuará com a área administrativa e será responsável pela compra e recebimento dos produtos, bem como conferência do estoque.

5.2.2 Demonstrativo Administrativo Financeiro da Inovação ou melhoria de Processo

O Quadro 2, surge a partir da projeção de um fluxo de caixa, a partir dos aumentos em vendas, após as inovações e melhorias propostas para a cooperativa, que adere e vê viabilidade, pela prospecção de novos sócios e clientes e pela alta da demanda de novos produtos e produtos já comercializados.

Quadro 02: Demonstração de resultados projetados

Demonstração de resultados projetados							
	ATUAL	1	2	3	4	5	6
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	54.441,75	61.640,00	67.519,00	59.885,93	67.804,00	66.680,90	68.074,52
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA							

Abatimentos	108,88	123,28	135,04	119,77	135,61	133,36	136,15
Impostos sobre Vendas	3.266,51	3.698,40	4.051,14	3.593,16	4.068,24	4.000,85	4.084,47
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	51.066,36	57.818,32	63.332,82	56.173,00	63.600,15	62.546,68	63.853,90
(-) CUSTOS DAS VENDAS							
Custo dos Produtos Vendidos	30.000,00	34.650,00	40.020,75	44.222,93	48.866,34	49.110,67	49.356,22
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	21.066,36	23.168,32	23.312,07	11.950,07	14.733,82	13.436,02	14.497,68
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	7.690,00	28.900,00	8.030,00	8.120,00	8.060,00	8.565,30	8.500,30
Despesas Com Vendas							
Marketing	500,00	21.650,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Despesas Administrativas							
Depreciação	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Mat. De expediente	250,00	300,00	100,00	150,00	50,00	300,00	250,00
Aluguel	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
Adicional Trabalhista	1.290,00	1.290,00	1.290,00	1.290,00	1.290,00	1.380,30	1.380,30
Folha de Pagamento	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.210,00	3.210,00
Outras despesas	50,00	60,00	40,00	80,00	120,00	75,00	60,00
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	104,32	39,51	161,67	148,02	162,80	188,68	183,65
(-) Despesas Financeiras							
(+) Receitas Financeiras	104,32	39,51	161,67	148,02	162,80	188,68	183,65
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E CS	13.480,68	- 5.692,17	15.443,75	3.978,08	6.836,62	5.059,40	6.181,02
(-) Provisão para IR e CS							
(=) RESULTADO LÍQUIDO EXERCÍCIO	13.480,68	- 5.692,17	15.443,75	3.978,08	6.836,62	5.059,40	6.181,02

Demonstração de resultados projetados							
	ATUAL	7	8	9	10	11	12
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	54.441,75	69.524,40	68.288,99	70.833,97	73.461,08	73.155,01	75.915,23
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA							
Abatimentos	108,88	139,05	136,58	141,67	146,92	146,31	151,83
Impostos sobre Vendas	3.266,51	4.171,46	4.097,34	4.250,04	4.407,66	4.389,30	4.554,91
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	51.066,36	65.213,89	64.055,07	66.442,26	68.906,49	68.619,40	71.208,49
(-) CUSTOS DAS VENDAS							
Custo dos Produtos Vendidos	30.000,00	49.603,00	49.851,02	51.097,29	52.374,73	53.684,09	55.026,20
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	21.066,36	15.610,88	14.204,06	15.344,97	16.531,77	14.935,31	16.182,29
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	7.690,00	8.345,30	8.420,30	8.515,30	8.390,30	8.440,30	8.690,30
Despesas Com Vendas							
Marketing	500,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Despesas Administrativas							
Depreciação	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Mat. De expediente	250,00	100,00	200,00	280,00	125,00	170,00	400,00
Aluguel	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
Adicional Trabalhista	1.290,00	1.380,30	1.380,30	1.380,30	1.380,30	1.380,30	1.380,30

Folha de Pagamento	3.000,00	3.210,00	3.210,00	3.210,00	3.210,00	3.210,00	3.210,00
Outras despesas	50,00	55,00	30,00	45,00	75,00	80,00	100,00
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	104,32	194,41	219,71	212,63	222,66	248,93	238,81
(-) Despesas Financeiras							
(+) Receitas Financeiras	104,32	194,41	219,71	212,63	222,66	248,93	238,81
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E CS	13.480,68	7.459,99	6.003,46	7.042,31	8.364,13	6.743,94	7.730,80
(-) Provisão para IR e CS							
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	13.480,68	7.459,99	6.003,46	7.042,31	8.364,13	6.743,94	7.730,80

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

5.2.3 Planejamento Comunicação Integrada de Marketing

As decisões estratégicas para a presente inovação, considerando que essas necessitam respaldar os processos de comunicação entre a empresa e o seu mercado alvo. Os investimentos apresentados no planejamento representam produção, veiculação e prestação de serviços na divulgação, inserindo a cooperativa no mercado.

A cooperativa surgiu para consolidar e auxiliar pequenos produtores rurais familiares da cidade de Seara e região, que almejam barganhar preço na compra de produtos, em forma coletiva, diminuindo assim o custo de produção própria e o aumento da lucratividade dos negócios. Inicialmente, formada a partir da junção de sócios da Cooperativa de Crédito CrediSeara, possuía apenas uma sala com um colaborador que desempenhava todas as funções. A partir da inovação e melhoria, houve a mudança do local de instalação para novo local, com novo layout e identidade visual, possibilitando um melhor atendimento aos atuais clientes e a prospecção de novos. A partir disso, há a necessidade de criar a própria missão, visão e valores da cooperativa, buscando a referência de mercado, transparência e a continuidade dos valores pré-estabelecidos pelo cooperativismo.

Ter como visão ser referência no setor cooperativista de produção e consumo, visando a sustentabilidade, cultura e valores locais, atingindo o maior público, buscando novos mercados a nível regional, estadual e nacional. A missão traz a identidade própria, oferecendo soluções escaláveis e flexíveis, de forma a atingir a melhor relação custo x benefício x qualidade para o cliente. Atuando de forma coletiva com tecnologia e inovação, desenvolvimento, sustentabilidade e viabilidade nos processos desempenhados.

Tendo como principais a ética/moral: respeito, sem exceções, da humanidade, do ambiente e da natureza. Honestidade: relacionamento sincero e honesto com os demais.

Qualidade/segurança: equilíbrio óptimo entre a humanidade e o ambiente, o produto e a sua utilização. Responsabilidade: responsáveis com o meio ambiente e com a satisfação dos nossos colaboradores e clientes. Humanidade: compromisso social da empresa. Excelência: ser uma empresa de excelência mediante um esforço extraordinário.

As razões de existência trazem, dispõem credibilidade, gratidão e reciprocidade, acreditando que cooperar é evoluir, agregando valor, fazendo mais, por todos.

Agricooper, por ter público alvo produtores rurais familiares, passa atuar com ferramentas de comunicação que atingem o público em massa, sendo as mais utilizadas e olvidadas na região. A rádio e o jornal, assim, se tornam estratégias para a interação cooperativa x cliente, pela transparência, solidez e diferencial no mercado. Essas ferramentas, atuam de forma semanal para o jornal, onde terá uma inserção de página inteira colorida em um período de quatro semanas e de forma diária para a rádio, com transição de spot em programas estratégicos da rádio.

A cooperativa também passará a oferecer treinamentos aos colaboradores, de forma semestral, que estimulam e capacitam os vendedores e suas desenvolturas com os clientes. Serão responsáveis pelo treinamento empresas terceiras contratadas, que farão toda capacitação e treinamento, de acordo com o combinado (profissional da área de vendas, três dias, 4 horas/dia, desenvolvendo treinamentos de relacionamento com clientes e prospecção de vendas. Também serão realizados treinamentos on-line, disponível através do SEBRAE, sendo treinamentos de vendas e controle psicológico “influência”. Cartões de visitas serão desenvolvidos conforme necessário. Inicialmente serão 500 semestrais.

Resultado dos treinamentos dos colaboradores e comunicação da cooperativa, surgem na prospecção de novas vendas em praça maior, de forma mais ágil, menor custo de deslocamento dos vendedores e maior lucratividade à empresa.

A avaliação é feita antes, durante e após a implantação do plano. Seguindo: ações antes da implementação: treinamento e seleção de funcionários, gastos gerais com equipamentos e instalações. Ações durante a implementação: remuneração dos funcionários, boa comunicação, trabalho em equipe. Ações após a implementação: análise dos resultados, desempenhos obtidos, metas atingidas, etc.

Os valores de entradas correspondem apenas ao recebimento de vendas, cujo cada mês tem valor variável de acordo a quantidade de produto vendido. Os valores de saída correspondem aos valores pagos à fornecedores, deduções de folhas de pagamento, tanto

administrativas ou não, valores gastos com alugueis, energia elétrica, água, telefone, combustível, além das deduções de impostos, IRPJ, retiradas dos sócios, pagamento de empréstimos e despesas diversas.

Ao chegarmos ao final de um exercício de atividades, por meio administrativo e contábil, percebemos a alta rentabilidade e o baixo custo de investimento para execução de nossos serviços, além da alta aceitação de nosso público alvo e sua conscientização com o meio ambiente, tornando-se notoria a importância dada pelas empresas a questão em referência ambiental ou sustentável. Assim, importante é saber comprar, sendo bom o negócio quando você compra bem, pois vende bem.

Com lucro e resultado positivo sobre a venda, nossa empresa em um exercício teve faturamento líquido de aproximadamente 4 vezes o valor do patrimônio, agregando valor a empresa e possibilidade de inovação, melhoramento e adaptação ao mercado, além de atualização tecnológica. Importante ressaltar o fato da conscientização e ética de seus sócios e colaboradores com seus clientes, oferecendo produtos de alta qualidade de acordo as leis vigentes cooperativistas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi identificar uma inovação para melhores resultados e uma empresa do segmento cooperativo de produção e consumo agropecuário a partir do estudo qualitativo e amostra apresentada por uma empresa situada no município de Seara-SC.

Os resultados obtidos evidenciam técnicas relativas a administração financeira e orçamentária, Desenvolvimento organizacional, comunicação integrada de marketing, administração da produção, legislação social e trabalhista e metodologia. A partir do estudo justifica-se o fato de melhoria de layout na empresa, ressaltando sua viabilidade.

Desta forma, foi realizado orçamento e planejamento para a realização, foi mudado o local de atendimento, layout, além da forma de atendimento e o ambiente de atendimento e espera, para essa realização podemos visar de forma importante todos os setores como administração financeira e orçamentária, comunicação integrada de marketing, administração da produção, legislação social e trabalhista. É necessário ressaltar a importância de cada setor, seu planejamento de forma consistente e precisa, de forma assertiva, com visão estratégica e passiva, usufruindo dos talentos possíveis. Sua transparência é evidente e necessária,

proporcionando de forma harmônica o melhor para os clientes, que por sua vez possuem prazer ao verem os resultados alcançados.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Silvano Alves. **Legislação trabalhista e rotinas trabalhistas**. São Paulo, 2006.

ALMEIDA, Andre Luiz Paes de. **Direito do trabalho: material. Processual e legislação especial**. 15 ed. São Paulo: Rideel, 2014.

BIAGIO, Luiz A.; BATOCCHIO, Antônio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2º ed. Barueri, SP: Manoele, 2012.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

BRASIL. **Constituição. Emenda constitucional n. 20**, de 15 de dezembro de 1988. Diário oficial da união, Poder Legislativo, Brasília, DF, 1998.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.

CARVALHO, Marina Costa. **Autogestão, Economia Solidária e Cooperativismo**. Minas Gerais, 2012.

CARPINETTI, L. C. R et al. **A vigilância tecnológica como instrumento de inovação no desenvolvimento de novos produtos**. 3o Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produtos (CBGDP), Florianópolis, 2001.

CASSAR, Vólia Bomfim. **Direito do trabalho**. 9. ed. São Paulo, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Ver. Atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLT, organização editora jurídica da editora Manole; Barueri, SP; Manole, 2016.

CAMPOS, Roberto. **Cooperativismo – um horizonte possível**. Brasília – DF, 1996.

CORRÊA, Roberto. **Planejamento de propaganda**. 9ª ed. Revista e ampl. São Paulo: Global, 2004.

FERNANDES. **Princípios e propostas do cooperativismo e a concepção de cooperação**. Uberlândia – MG, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

GOTARDELO, Davi Riani. **Apostila de Administração Financeira e Orçamentária**. Juís de Fora, Minas Gerais, 2007.

HOFF, Tania; GABRIELLI, Lourdes. **Redação Publicitária: Para cursos de comunicação, publicidade e propaganda**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

JUNIOR, José de Alencar Rocha Loures, **Administração Financeira e Orçamentária**. Rio de Janeiro, 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj.; **Administração de produção e operações**. 8aed. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2009).

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LUPETTI, Marcélia. **Administração em Publicidade: A verdadeira alma do negócio** – São Paulo. Cengage Learning, 2008.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINS, Sergio Pinto. **Comentários a CLT**. 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2003.

MEIRA, Souza. **Diretrizes cooperativas**. São Paulo, 2007.

MOURA, Gisela Garcia. **Comportamentos de Resistência à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISO 9000**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

NETO, Sigismundo. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. São Paulo, 1998.

OCB. **Organização da Cooperativas do Brasil**. Minas Gerais, 2014.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre, R.; **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PIERRE, Luiz A. A. **Elementos Básicos de DIREITO DO TRABALHO**. Brasília, 2010.

REISDORFER, Vitor Kochhmann. **Introdução ao Cooperativismo**. Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria/RS, 2014.

ROCHA, Alves. **Cooperação para desenvolvimento – um pouco de história para se compreender o presente**. Luanda – SP, 2009.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHEIN, Ana. **Análise da formação e da cultura organizacional**. São Paulo, 1999.

SEBRAE. **Cooperativismo**. Minas Gerais, 2009.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SILVA, Eduardo Faria. **A organização das cooperativas brasileiras e a negação do direito fundamental à livre associação**. Curitiba, 2006.

SOUZA, Leticia. **Cooperativismo: conceitos e desafios à implantação da economia solidária**. Curitiba, 2009.

TEIXEIRA, Alex Fabiane. **Gestão do orçamentária e financeira**. Brasília: ENAP, 2014.

TOLEDO L., **Proposta de roteiro de implementação dos conceitos de manufatura enxuta baseado num modelo corporativo**, Itajubá, Minas Gerais, Brasil, 2002.

VASCONCELOS, Luciene R. **Planejamento de comunicação integrada: manual de sobrevivência para as organizações do século XXI**, 2009.

WELLEN, Milena. **Constituição Cooperativista**. São Paulo, 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2004.

ZWICH, Elisa. **Fundamentos teóricos de gestão de cooperativas**. Lavras – MG, 2011.

