paraná cooperativo

ano 06
número 62
2010

edição especial 1

técnico e científico

OCEPAR
SESCOOP/PR

Parcerias

SESCOOP/PR
Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

ISAE

FGV

IDE
• cursos corporativos
• management
• online

sescoop_inicio.indd 1 19/11/2010 12:24:19

paraná cooperativo
edição especial 1 técnico e científico

OCEPAR

Presidente
João Paulo Koslovski

Diretores
Áureo Zamprônio; Frans Borg; José Otaviano de Oliveira Ribeiro; Paulino Capelin Fachin; Orestes Barrozo Medeiros Pullin; Manfred Alfonso Dasenbrock; Edvino Schadeck; Dilvo Grolli; Valter Vanzella; Renato José Beleze; Luiz Lourenço; José Aroldo Gallassini; Jorge Karl; Valter Pitol

Conselho Fiscal
Titulares: Ricardo Silvio Chapla; Miguel Rubens Tranin; Gaspar de Geus
Suplentes: Paulo Henrique Cariani; Antônio Sérgio de Oliveira; Valdir Luiz Ferst

Superintendente
José Roberto Ricken
Superintendente Adjunto: Nelson Costa

SESCOOP/PR

Presidente
João Paulo Koslovski

Conselho Administrativo
Titulares: Valter Pitol; Luiz Lourenço; Guntolf van Kaick; Josiany de Fátima Rolo
Suplentes: Frans Borg; Jorge Karl; Célia Hoffmann; Evandro Scheid Ninaut

Conselho Fiscal
Titulares: Luiz Humberto de Souza Daniel; Gabriel Nadal; Eurico Woitowicz
Suplentes: Almir Montecelli; Francisco Augusto Sella; Carmem Teresa Zagheti Reis

Superintendente
José Roberto Ricken

ISAE/FGV

Superintendente
Norman de Paula Arruda Filho

Diretor
Roberto Caneppele Pasinato

Conselho Editorial: Sistema Ocepar: João Paulo Koslovski, José Roberto Ricken, Nelson Costa, Leonardo Boesche, Gerson José Lauermann, Flávio Turra, Samuel Zanello Milléo Filho, Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann (Coordenadora). **Isae/FGV:** Norman de Paula Arruda Filho (Coordenador), Roberto Caneppele Pasinato, Aneli Maria Martins da Silva, Pedro Gonçalves Dias, Simone Ribeiro Domorato, Cleusa Rocha Asanome.
Projeto gráfico e diagramação: O2 Design e Comunicação.

As matérias são de total responsabilidade dos autores e estão sendo publicados com a prévia e expressa autorização dos mesmos.

Endereço: Av. Cândido de Abreu, 501, CEP 80530-000, Centro Cívico, Curitiba/PR.
Telefone: 41 3200-1100.
Endereço eletrônico: ocepar@ocepar.org.br,
Página eletrônica: www.ocepar.org.br

Paraná Cooperativo / Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. v. 1, n. 1 (2004) - . Curitiba, Ocepar, 2004- .

Mensal.
Irregular: Paraná Cooperativo Técnico e Científico : edição especial 1, a partir de v. 6, n. 62, 2010.

1 . Cooperativismo – Periódicos. I. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – Ocepar. II. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescoop/PR. III. Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas, ISAE/FGV, Curitiba/PR.

CDD – 334

sescoop_inicio.indd 2 19/11/2010 12:24:19

PALAVRA DO PRESIDENTE DO SISTEMA OCEPAR

A educação, formação e informação dos cooperados, dirigentes e colaboradores é um dos sete princípios básicos do cooperativismo que nortearam a atuação dos Pioneiros de Rochdale, quando da criação da primeira cooperativa dos tempos modernos. Em todos os congressos da Aliança Cooperativa Internacional, este princípio continuou sendo reiterado enfaticamente como norma de ação para as cooperativas em todo o mundo.

O Sistema Ocepar, desde sua criação, tem sido promotor do desenvolvimento contínuo das capacidades e habilidades do quadro social, diretivo e funcional das cooperativas paranaenses. Esta importante ação instrumentaliza-se através de treinamentos, incentivo à pesquisa e produção bibliográfica, elaboração e publicação de estudos técnicos, monografias, relatórios, anais de eventos, mantendo inclusive uma biblioteca especializada em cooperativismo.

Para intensificar sua ação voltada ao desenvolvimento pessoal e profissional daqueles que integram o cooperativismo paranaense, a Ocepar atuou com muito empenho na instituição do Sescoop, o Sistema S do cooperativismo nacional. Sua responsabilidade é a de operacionalizar, organizar e administrar a formação, treinamento e o monitoramento das cooperativas, além de atuar na promoção social dos funcionários, cooperados, dirigentes de cooperativas e de seus familiares.

Passados 10 anos da criação do Sescoop/PR, os resultados conquistados são inquestionáveis. O número de participantes em treinamentos e especializações passa de 700 mil. A ação profissionalizante do Sescoop/PR também apoia e organiza cursos de especialização, de MBA, pós-graduação e mestrado, sendo que somente no ano de 2010 a oferta de cursos com essas especificações duplicou no Paraná.

Esta 1ª Edição Especial do Paraná Cooperativo – Técnico e Científico concretiza nossa meta de difundir artigos acadêmicos e divulgar experiências técnicas e científicas que contribuam para elevar a qualidade e a estratégia de ação das cooperativas, melhorando a competitividade e preparando o setor para atuar num mercado globalizado e cada vez mais desafiador, sob o aspecto tecnológico e profissional. Os autores dos artigos publicados foram selecionados num universo de 1000 alunos, que é o significativo número de participantes de cursos de pós-graduação voltados às cooperativas paranaenses, realizados em parceria pelo Sescoop/PR e o ISAE/FGV.

O objetivo desta publicação é também permitir que um maior número de cooperativistas possam acessar informações sobre os diferentes trabalhos elaborados pelos participantes dos cursos que têm o apoio do Sescoop/PR.

João Paulo Koslovski
Presidente do Sistema Ocepar

sescoop_inicio.indd 3 19/11/2010 12:24:19

MENSAGEM DO SUPERINTENDENTE DO ISAE FGV

A 1ª edição da revista Paraná Cooperativo – Técnico e Científico tem a importante função de registrar e disseminar o conhecimento produzido pelos cooperados nos programas de MBA do ISAE/FGV. Principal ativo de uma organização, o saber é diretamente responsável pelo seu desempenho no mercado e, por isso, deve ser valorizado sempre.

Nesses dez anos de parceria com o Sescoop/PR, mais de mil gestores foram formados, o que contribuiu de maneira efetiva com a elevação do padrão de gestão das cooperativas paranaenses, refletindo um importante salto de performance no agronegócio e em outros diversos setores que compõem a economia do estado.

Vejo esta iniciativa com orgulho, pois ela também demonstra nosso papel no desenvolvimento sustentável do Paraná. Afinal, uma Escola de Negócios é muito mais do que sua estrutura física ou os produtos que oferece. Sem duvidar da importância de tais quesitos, sabemos que não é apenas isso que garante nosso sucesso no mercado, ou constitui nossa alma.

É o conhecimento que circula entre as salas de aula e transborda para as organizações e comunidades que constitui sua essência. Se mensurado, ele seria, sem dúvida, o principal indicador da excelência de uma instituição. Fico feliz que uma amostra desse indicador estará disponível a todos nessa publicação, podendo servir como referência para outras iniciativas que venham a gerar valor e inspirar avanços na gestão do sistema cooperativista paranaense e brasileiro.

Norman de Paula Arruda Filho
Superintendente do ISAE/FGV

sescoop_inicio.indd 4 19/11/2010 12:24:19

SUMÁRIO

1 Agropecuário

SOLUÇÕES PARA MINIMIZAR OS EFEITOS DA DIMINUIÇÃO DAS ÁREAS AGRÍCOLAS DOS COOPERADOS DA AGRÁRIA
Alessandro Illich; Egon Heinrich Milla; Karl Eduard Milla; Patrícia Karkle Milla 06

2 PLANO DE NEGÓCIOS DE INCREMENTO NA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE SEMENTES CASTROLANDA
Ândrea Toniolo Kubaski; Edson Martins de Oliveira; Nery Carvalho Filho; Roselia Gomes da Silva 14

3 ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DA PRODUÇÃO DE BIODIESEL ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DA GORDURA DE FRANGO PRODUZIDA PELO ABATEDOURO DE AVES COPACOL
Alisson José Dmengeon de Oliveira; João Cerilo Barbosa Filho 25

4 O COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO NO ESTADO DO PARANÁ: A QUESTÃO DA INTEGRAÇÃO
José Roberto Ricken; Fernando Guilherme Tenório; Thais Soares Kronemberger 36

5 Crédito

ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS POR ALTA RENDA NA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE LIVRE ADMISSÃO – SICREDI UNIÃO PR – SICREDI VIP
Vânia da Silva Brunholi; Wilson Ângelo Kinippeberg 45

6 IMPLEMENTAÇÃO DE SERVIÇO DE ASSESSORIA FINANCEIRA NA COOPERATIVA DE CRÉDITO DOS EMPRESÁRIOS DA GRANDE CURITIBA E CAMPOS GERAIS – SICOOB SUL
Michele Akeme Aoki Salvi; Patricia Kolecha; Verônica Baccas de Oliveira.... 57

7 Saúde

ESTUDO DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE CLÍNICA DE VACINAÇÃO DA UNIMED LONDRINA
Carlos Augusto Marques da Costa Branco; Gilberto Greco Sorroche; Issao Yassuda Udihara; José Roberto Sabóia Franco; Ricardo Cássio Pinelli 65

8 PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PRONTO ATENDIMENTO ODONTOLÓGICO 18 HORAS
Adalberto Baccarin; Darci Arruda; Eduardo G. Junqueira de Andrade; Marcelo Faneco Fontana; Neile Bogo Silva 73

sescoop_inicio.indd 5 19/11/2010 12:24:19

Soluções para minimizar os efeitos da diminuição das áreas agrícolas dos cooperados da Agrária

- Alessandro Illich
- Egon Heinrich Milla
- Karl Eduard Milla
- Patrícia Karkle Milla

Resumo

Entre os anos de 1951 e 1954, 500 famílias de imigrantes europeus colonizaram uma área de 22 mil hectares localizados no município de Guarapuava, fundando a Cooperativa Agrária Agroindustrial.

A origem, história, cultura e língua foram as grandes afinidades que interligaram fortemente a vida daquelas pessoas, que ao iniciarem seus trabalhos no campo criaram um sistema cooperativista bastante coeso, tornando-se referência no setor.

Dentro daquela estrutura que se formava, surgiu naturalmente uma preocupação com a comunidade em geral e, especialmente, com seu corpo de cooperados. Diferente da maioria das cooperativas, os problemas sociais dentro da Agrária tomavam lugar destacado dentre as prioridades da empresa, que sempre procura alternativas para saná-los.

Ela conta hoje com 313 cooperados ativos (que exercem a atividade agrícola) de um total de 500 cooperados. A área de plantio da safra de verão é em torno de 100.000 ha, concentrados na região centro-sul do Paraná, principalmente nos municípios de Guarapuava, cujo distrito de Entre Rios foi criado na colonização e abriga a sede da cooperativa. A Agrária também conta com um grande parque industrial, do qual podemos citar a maltaria Agromalte, o moinho de trigo, a fábrica de ração, a fábrica de óleo e farelo de soja e a unidade de produção de sementes.

Palavras-Chave: *Propriedade agrícola, área, novas oportunidades, estratificação.*

Orientador
Prof. Denise Basgal

Cooperativa
Agrária

Curso
MBA Em Gestão Estratégica e o Agronegócio

artigos_alterado.indd 6 19/11/2010 12:23:44

Os últimos anos mostram uma tendência de diminuição da área cultivada pelos cooperados decorrente do crescimento das famílias, paralela à redução da rentabilidade da produção de grãos e à dificuldade de ampliação da atividade agrícola. Surge assim a preocupação da cooperativa com o futuro de seus cooperados. Se cooperativa e cooperados não tomarem nenhuma atitude, o mercado e a livre competição acabarão levando vários agricultores à bancarrota, o que, dentro de uma cooperativa como a Agrária, fatalmente elevaria enormemente os custos sociais, ocasionaria grande atrito dentro do seu corpo de cooperados e dentro da comunidade como um todo.

Existem três abordagens fundamentais para enfrentar essa preocupação:

1. Expandir a área agrícola dos cooperados cujas áreas atuais não mais permitem (ou em um futuro próximo não permitirão) a manutenção de um padrão de vida médio aceitável.
2. Diversificar ou mudar totalmente a natureza da atividade, optando por cultivos mais rentáveis em áreas menores.
3. Formar parcerias entre vários produtores para partilhar e diluir custos fixos como maquinário, mão de obra, infraestrutura e administração.

Existem diversos caminhos e ações a serem tomados para fomentar cada uma das abordagens acima e cada cooperado se encaixará melhor em uma (ou talvez duas) das categorias acima, seja pelo seu perfil econômico, psicológico ou familiar, ou pelo seu espírito empreendedor. Por isso, antes de fazer qualquer projeto ou análise de viabilidade, é de grande importância conduzir um estudo interno de cada cooperado, sua situação financeira e familiar, suas aspirações, seu espírito empreendedor e sua visão de futuro. Só assim será possível visualizar soluções e projetos adequados à necessidade, capacidade e vontade dos agricultores.

1. A Cooperativa Agrária e seus cooperados

A Cooperativa Agrária Agroindustrial surgiu em 1951 e a área agricultável inicial dos cooperados era de 22.000 hectares, que foram sendo explorados gradativamente nos primeiros 20 anos da colonização. Nesses primeiros anos, as principais culturas eram arroz no verão e trigo no inverno e foram bastante difíceis para a atividade dos cooperados, devido às diferenças climáticas, ambientais e culturais e à falta de conhecimentos técnicos sobre as condições encontrados no Brasil, tanto que 35% dos cooperados, especialmente na década de 60, desistiram do projeto de colonização e foram buscar novas oportunidades em outras regiões ou até voltaram para a Europa.

Ao final da década de 60, a cooperativa sentiu a necessidade de auxiliar vários dos seus cooperados que não haviam conseguido expandir a área agrícola, colocando em risco a sua sobrevivência econômica.

Foram oito projetos de diferentes tamanhos que, no total, beneficiaram diretamente 93 cooperados ao receberem 13.295 hectares agricultáveis.

O aumento da área de plantio da cooperativa Agrária na década de 1970 não se deve somente aos projetos de expansão fundiária. Foi nessa época que se consolidou a chamada Revolução Verde em todo o mundo, basicamente a disseminação de novas técnicas e práticas agrícolas que permitiram um vasto aumento da produção em países menos desenvolvidos.

A produção de soja em grãos começou na região a partir desses anos e cresceu a passos largos a partir de 1970, enquanto a área de arroz reduzia drasticamente. Na década de 80, a cultura de milho começou a fazer parte do ciclo agrícola na região. Atualmente, a área de plantio de verão é de mais de 100.000 hectares, sendo que 35% dessa área é de milho e 65% de soja.

No inverno o trigo sempre foi a cultura mais plantada na região desde o começo da colonização e, em 1972, a cooperativa já alcançava a área de 30.000 hectares do grão. Também se cultiva aveia, mas em menor escala. A partir de 1973, iniciou-se o plantio de cevada para a produção de malte. Atualmente, a área de plantio de inverno é de aproximadamente 53.000 hectares, sendo 50% trigo, 43% cevada e o restante aveia.

Em qualquer ramo de negócios, sempre há empresas que se destacam e crescem, enquanto outras vão ficando para trás e acabam sendo absorvidas pelas primeiras ou simplesmente fechando. É necessário citar que dentro da Cooperativa Agrária aconteceu a mesma coisa com seus cooperados, ou seja, muitos produtores tiveram sucesso e conseguiram expandir sua área significativamente sem a necessidade da intervenção da cooperativa para esse processo e, assim, ao invés de se formar um grupo homogêneo de cooperados, o grupo começava a se diferenciar.

A economia de escala começava a desempenhar papel fundamental na viabilidade dos produtores, os grandes começavam a ficar cada vez mais competitivos e os pequenos entravam novamente em dificuldade. A partir de então, começou a haver uma concentração das áreas agricultáveis nas mãos dos grandes produtores, acarretando uma heterogeneidade entre os cooperados da Agrária.

artigos_alterado.indd 7 19/11/2010 12:23:44

Atualmente, 19% dos cooperados têm mais de 500 hectares e a área de plantio deles representa mais da metade (53,88%) da área agrícola total da cooperativa.

Por outro lado, 51% dos cooperados têm menos que 200 hectares, que é considerado pela cooperativa a área mínima para uma família manter um padrão de vida relativamente confortável na região de Entre Rios. A área de plantio desses cooperados representa somente 17,37% da área agricultável total da Agrária.

Cooperados com área entre 200 e 500 hectares detêm 28,75% da área de plantio da Agrária, representando 30% do número de cooperados. Considera-se esse grupo com problema potencial para daqui a 10 a 15 anos, quando ocorrerá uma divisão dessas áreas devido a um processo natural de sucessão familiar.

Atualmente, existem 29 famílias entre os cooperados da Agrária com mais de 1.000 hectares e são esses os principais responsáveis pelo crescimento da área nos últimos anos. Por outro lado, existem 158 famílias com menos de 200 hectares que estão com a continuidade na atividade comprometida no cenário atual.

Na evolução de área de plantio da cooperativa, nota-se que nos últimos 10 anos houve um aumento na área total da Agrária, mas em contrapartida uma diminuição na relação entre essa área e os cooperados ativos. Isso significa que a área agrícola não está crescendo de maneira proporcional à entrada de novos cooperados. Para agravar a situação, a rentabilidade, que é uma variável muito volátil, diminuiu significativamente nos últimos 5 anos na região de Guarapuava devido, principalmente, ao aumento do custo dos insumos necessários para a produção.

No ano de 2007, a Cooperativa Agrária contava com um total de 539 cooperados, sendo que desses 394 são considerados ativos, isto é, exercem a atividade agrícola, e o restante (145) são inativos, ou seja, aposentados. Porém, de acordo com um estudo do Departamento de Atendimento ao Cooperado, a cooperativa conta somente com 313 cooperados efetivos, isto é, que participam diretamente do processo administrativo da propriedade agrícola. A diferença se dá pelos filhos ou cônjuges deles, que são cooperados apenas para fins de planejamento tributário da empresa familiar.

A distribuição por faixa etária dos cooperados indica que 20% têm até 30 anos de idade, 60% têm entre 31 e 60 e 20% têm acima de 60 anos.

Atualmente, a média é de 1,08 filhos dependentes a cada cooperado efetivo (337 no total), a média de idade deles é de 17,2 anos e a distribuição por faixa etária demonstra que 239 (71%) têm entre 10 e 25 anos.

2. Cenário futuro para a Cooperativa Agrária

Analisando os dados da evolução histórica das propriedades agrícolas, do número de cooperados e da estrutura demográfica de suas famílias, é possível traçar um cenário da estrutura fundiária da cooperativa. Devido à distribuição por faixa etária dos filhos de cooperados, em que 71% se concentram entre as idades de 10 a 25 anos, optou-se por traçar um cenário para daqui a 15 anos, já que nesse tempo todos esses filhos estarão em idade mínima para iniciar suas atividades profissionais.

Para o cálculo desse cenário, utilizamos as seguintes informações:

- 20% dos cooperados (os que hoje têm acima de 60 anos) estarão fora da atividade daqui a 15 anos, considerando que, em média, o produtor rural se afasta da atividade com a idade de 75 anos.
- A média de filhos é de 1,08 a cada cooperado.
- 71% dos filhos de cooperados se encontram atualmente na faixa entre 10 e 25 anos de idade.

Portanto, cada cooperado efetivo atual terá, em 15 anos, 0,76 filho com no mínimo 25 anos, que é a idade em que se inicia normalmente a atividade profissional:

Filhos daqui a 15 anos = Média atual de filhos (1,08) x Percentual de filhos entre 10 e 25 anos (71%)

Por outro lado, 80% dos cooperados atualmente ativos continuarão na atividade daqui a 15 anos. Assim sendo, cada cooperado efetivo originará, em média, 1,564 cooperado efetivo em 15 anos:

Coop. efetivos em 15 anos = Filhos daqui a 15 anos (0,76) + Cooperados remanescentes (0,8)

A partir desse índice, calculou-se a distribuição dos cooperados por faixa de área para os próximos 15 anos.

Traçou-se também uma linha de tendência da evolução da área total da cooperativa, chegando-se a uma projeção de 126.200 ha totais para daqui a 15 anos.

Com os dados acima, foi possível estimar que a área média para cada cooperado sofra uma redução de 25%, utilizando-se um aumento no número de cooperados efetivos de 313 para 489, por meio do índice de cooperados efetivos em 15 anos citado anteriormente.

Além disso, aumentará significativamente a parcela de cooperados com áreas pequenas. Não considerando a projeção de expansão de área[1], a parcela de cooperados abaixo de 200 hectares passará de 158

1 A projeção estratificada não considerou a expansão futura da área agrícola total em seu cálculo, pois não existem informações históricas de aumento de área por estrato.

artigos_alterado.indd 8 19/11/2010 12:23:44

cooperados atualmente (51% do total) para 311 cooperados (63% do total) em 15 anos, isto é, um aumento de 97%.

Na faixa de 201 a 500 hectares, o quadro de cooperados aumentará em 51% (de 84 para 127 em números absolutos). Porém em relação ao quadro total de cooperados, a proporção deles diminui de 30% para 26%.

Já a faixa de cooperados que têm acima de 500 hectares sofrerá uma redução de 61 para 52 em números absolutos. Porém, em relação ao total de cooperados, a redução é ainda mais drástica, caindo de 19% para 11% do total (redução de 42%).

3. Metodologia

O cenário apresentado deixa claro que o corpo de cooperados já é muito heterogêneo, no que tange ao tamanho das propriedades agrícolas, e que a tendência é de que as diferenças se acentuem cada vez mais. Esses resultados foram apresentados para discussão em duas reuniões com cooperados, uma para um grupo seleto de cooperados jovens e atuantes e outra para o Comitê Agrícola, que é um grupo de agricultores escolhidos em assembleia para servir de elo entre a administração da Cooperativa Agrária e seu corpo de cooperados. As discussões e sugestões advindas dessas reuniões serviram de base para a elaboração de um questionário que foi disponibilizado para todos os cooperados ativos por meio dos agrônomos da assistência técnica.

Dos 313 cooperados ativos, conseguiu-se 59 questionários respondidos, o que representa 18,9% do total. Solicitou-se que fossem preenchidas a idade e a área individual de plantio para possibilitar a análise estratificada dos dados. Cooperados entre 23 e 77 anos de idade responderam ao questionário, com uma média de 41,2 anos. Para análise estratificada, optou-se por dividir as opiniões em três grupos: até 30 anos, de 31 a 50 anos e acima de 50 anos de idade. O tamanho da área de plantio ficou entre 31 e 2.000 hectares, com uma média de 514 hectares a cada cooperado. A estratificação por tamanho de área ficou assim: até 200 hectares, de 201 a 500 hectares e acima de 500 hectares.

4. Resultados

1) Em sua opinião, cooperados com pouca área de plantio têm possibilidade de se viabilizarem?

Dos 59 cooperados entrevistados, todos responderam à primeira pergunta com SIM, existem opções para resolver o problema do pequeno produtor. Ninguém optou pelo NÃO, que significaria a saída do negócio.

Esse resultado indica fortemente que o cooperado está não só esperançoso, mas também interessado em buscar alternativas para a solução desse problema inevitável. Podemos afirmar que o espírito cooperativista continua bastante aceso na Cooperativa Agrária, o que é um ótimo começo na busca de soluções para os obstáculos já presentes e aqueles que ainda virão.

Observa-se em todas as faixas etárias, principal-

Tabela 1 – Estratificação da questão 01 por idade.

	Idade média	Tamanho médio de área (ha)	NÃO	SIM	Expansão de área	Diversificação	Parcerias
Grupo até 30 anos	27,4	587	0 **0%**	11 **100%**	4 **36%**	6 **55%**	4 **36%**
Grupo entre 31 e 50	41,8	472	0 **0%**	31 **100%**	8 **26%**	24 **77%**	20 **65%**
Grupo acima de 50	56,3	582	0 **0%**	9 **100%**	2 **22%**	8 **89%**	3 **33%**

Fonte: Elaborado pelo autor.

artigos_alterado.indd 9 19/11/2010 12:23:44

mente no 2º e 3º grupos, uma significativa maioria interessada na diversificação (aumento de rentabilidade por unidade de área). Respectivamente, nos três grupos, 55%, 77% e 89%. As outras duas opções sugeridas pelo questionário (expansão em novas fronteiras e parcerias/condomínios) apresentaram um equilíbrio, salvo no grupo 2 (entre 30 e 50 anos), em que 65% das respostas preferem a opção de parcerias ou condomínios (o total excede os 100% porque era permitido assinalar mais opções).

Quanto maior a faixa etária, maior parece ser a convicção de que a diversificação é a melhor saída para a baixa rentabilidade, enquanto que a opção de expansão em novas fronteiras fez o caminho contrário (36%, 26% e 22% respectivamente).

Isso pode estar atrelado meramente à idade e ao espírito aventureiro do cooperado mais jovem e/ou à experiência dos mais velhos, que talvez já vivenciaram as duas opções e optam (fortemente) pela diversificação.

Na estratificação por tamanho de área, todos os grupos optaram preferencialmente por diversificação, sendo que o grupo intermediário (entre 200 e 500 hectares) se interessa na mesma proporção por parcerias.

2) Em caso de um projeto de expansão de áreas em fronteiras agrícolas (fora da região sul) realizado pela Agrária, você estaria disposto a participar, sabendo que para isso terá de abrir mão de viver em Entre Rios?

Houve um equilíbrio claro entre os que se dispõem a participar de projetos de expansão e os que não. Em números absolutos, 29 e 30 cooperados respectivamente.

Observamos, na estratificação por idade, que o grupo até 30 anos se interessa muito mais por uma eventual expansão fora da região de Entre Rios do que os outros dois grupos. São 73% de interessados, enquanto no grupo 2 (30 a 50) e no grupo 3 (acima de 50 anos), apenas 42% e 44% (respectivamente) demonstraram interesse pelo tema.

Na estratificação por tamanho de área, observou-se uma rejeição significativa à expansão no grupo intermediário (de 200 a 500 ha). Nele, 74% dos questionários indicam desinteresse pelo tema, enquanto que nos outros dois grupos (abaixo de 200 ha e acima de 500 ha) a rejeição ficou apenas por volta dos 40%.

Essa aceitação maior por parte dos menores (abaixo de 200 ha) se deve provavelmente à preocupação com a própria continuidade na atividade, enquanto que a dos maiores (acima de 500 ha) é justificável por um interesse em expandir a atividade e pelo conhecimento que essa expansão é muito difícil aqui na região.

3) Você estaria interessado em diversificar sua fonte de renda, mesmo que isso exija um grande envolvimento da mão de obra familiar?

Quanto a aumentar a renda por unidade de área, os cooperados foram questionados se estariam interessados em diversificar a atividade, nem que isso demandasse uma maior utilização de mão de obra familiar. As opções de respostas foram NÃO ou SIM e, em caso de resposta afirmativa, foram relacionadas algumas alternativas de atividades que os cooperados pudessem assinalar de acordo com a sua preferência ou vocação, como avicultura, suinocultura, pecuária de leite, ovinocultura, fruticultura, floricultura, cereais orgânicos ou outros.

Tabela 2 – Estratificação da questão 01 por tamanho de área.

	Idade média	Tamanho médio de área (ha)	NÃO	SIM	Expansão de área	Diversificação	Parcerias
Grupo até 200 ha	40,1	112	0 **0%**	16 **100%**	5 **31%**	12 **75%**	8 **50%**
Grupo entre 200 ha e 500 ha	44,6	379	0 **0%**	19 **100%**	4 **21%**	13 **68%**	14 **74%**
Grupo acima de 500 ha	39,1	1015	0 **0%**	18 **100%**	7 **39%**	13 **72%**	6 **33%**

Fonte: Elaborado pelo autor.

artigos_alterado.indd 10 19/11/2010 12:23:44

Dos 59 cooperados que responderam ao questionário, 37 (62,71%) disseram que SIM e 22 (37,29%) que NÃO gostariam de participar de projetos que visassem à diversificação das suas atividades. Dos 37 cooperados que responderam positivamente a essa pergunta, 49% sugeriram a avicultura como atividade de preferência e 41% assinalaram a fruticultura. Outras atividades foram citadas em menor proporção, como ovinocultura (22%); hortaliças (14%); suinocultura, cereais orgânicos e bovinocultura de corte (11%) e bovinocultura de leite e flores com 8% cada. Nota-se que a soma das porcentagens é superior a 100%, porque muitos cooperados escolheram mais de uma atividade que lhes fosse interessante.

Estratificando as respostas por faixa etária, nota-se que em todas as idades existe o interesse em diversificar a atividade, principalmente entre os cooperados acima de 50 anos, que em 78% das vezes responderam positivamente. A preferência pela resposta afirmativa também é notada no grupo intermediário que varia entre 31 a 50 anos – 68% das respostas. No grupo mais jovem (até 30 anos), houve um maior equilíbrio, já que 6 cooperados responderam que SIM e 5 que não se interessariam por diversificação. A avicultura foi a alternativa preferida entre os mais velhos (71%) e entre os mais jovens houve um empate entre avicultura e fruticultura com 50% cada. Entre os cooperados de idade intermediária, houve um equilíbrio entre as alternativas de diversificação que lhes interessa: fruticultura (40%), avicultura (35%) e ovinocultura (30%).

Foi estratificada também a opinião dos cooperados de acordo com o tamanho de sua propriedade. O maior percentual de resposta SIM aconteceu no grupo de cooperados que têm menos de 200 hectares (75%). Os cooperados que possuem área maior de 500 hectares também têm interesse na diversificação (67% das respostas) e, apesar do equilíbrio, o único grupo em que a resposta NÃO foi a preferida foi no de cooperados que têm uma área de plantio entre 201 a 500 hectares, já que obteve-se 10 respostas NÃO e 9 respostas SIM. Houve uma preferência pela fruticultura tanto no grupo de até 200 hectares (50%) quanto no grupo acima de 500 hectares (42%), já no grupo de 200 a 500 hectares a opção preferida foi a avicultura (67%).

Nota-se uma vontade muito grande dos cooperados em verticalizar sua produção e consequentemente aumentar a renda por unidade de área. As áreas de preferência dos cooperados para diversificar a atividade foram principalmente avicultura e fruticultura. É interessante observar que os projetos de diversificação que a cooperativa ofereceu aos seus cooperados anteriormente (suíno e floricultura) foram pouco citados. Somente 4 cooperados assinalaram a suinocultura e 3 a floricultura.

Analisando as opiniões de acordo com as faixas etárias, observa-se que a mais jovem é a menos interessada na diversificação. Apesar de a maioria responder que gostaria de diversificar a atividade, existe um grande equilíbrio entre as respostas. Das 11 respostas da faixa etária até 30 anos, apenas 6 responderam afirmativamente e 5 responderam que não têm interesse. Se aumentarmos a faixa de respostas para cooperados até 35 anos, o equilíbrio continua, já que 9 diversificariam sua atividade e 7 não o fariam.

As respostas dos questionários mostram que os interessados em diversificação são os cooperados com idade maior de 40 anos. A partir dessa idade, a preferência pela diversificação chega a 67% dos cooperados que responderam aos questionários, ou seja, 21 de 31 no total. Das 9 respostas de cooperados acima de 50 anos, obteve-se 7 respostas positivas.

Avaliando as respostas de acordo com a área de plantio de cooperados, verifica-se que os pequenos produtores (até 200 hectares) têm grande interesse em diversificar sua atividade (75%), principalmente no ramo da fruticultura e avicultura. Dos 12 cooperados que se enquadram nessa faixa de área e responderam que teriam interesse em diversificar a atividade, 6 assinalaram a fruticultura e 5 a avicultura como negócio de preferência.

No grupo de tamanho de área intermediária, nota-se um equilíbrio entre os que querem a diversificação (9 respostas) e os que não se interessam (10 respostas). Por outro lado, dos 18 cooperados com área superior a 500 hectares, a maioria, 67%, diz-se interessada na diversificação, 5 deles preferem a fruticultura e 4 a avicultura.

4) Você estaria disposto a participar de uma parceria (máquinas, condomínios, prestação de serviços, etc.) com outros cooperados para aumentar sua rentabilidade?

Na questão a respeito da disposição dos cooperados em participarem de parcerias com outros, ficou claro que ainda são poucos os que procuram unir forças (21%), porém muitos demonstram interesse em iniciar alguma forma de parceria (57%). Apenas 21% dos entrevistados não demonstraram interesse na questão.

artigos_alterado.indd 11 19/11/2010 12:23:44

Dentre os que já praticam alguma parceria, as formas mais citadas foram colheita (38%), condomínio familiar (23%) e prestação de serviços (15%).

Já nos que se declaram dispostos a iniciar uma parceria, as mais citadas são prestação de serviços (34%), máquinas ou condomínio de máquinas (17%) e colheita (14%), sendo que os três itens estão intimamente relacionados, já que tratam basicamente da mecanização da propriedade agrícola.

Na análise estratificada por faixa etária, podemos observar uma clara rejeição às parcerias na faixa acima dos 50 anos (50%), sendo que, nas outras duas faixas etárias (abaixo de 50 anos), a rejeição às parcerias fica entre 16% e 18%.

Vale ressaltar que, dentre as medidas propostas para melhorar a rentabilidade, principalmente dos agricultores de menor porte, as parcerias, com toda a certeza, são as mais simples e baratas de serem implantadas, já que a maior barreira para sua execução é cultural. Acreditamos, portanto, que a pesquisa mostra um cenário bastante favorável.

Na questão 4, porém, a análise estratificada por tamanho de área indica que não há diferença significativa de opiniões entre as faixas analisadas.

5) Em sua opinião, a cooperativa Agrária deve se preocupar com o futuro dos filhos de cooperados em dificuldades?

A absoluta maioria das respostas indica que o cooperado espera que a Agrária tome certas ações em favor do futuro dos filhos de cooperados em dificuldades, como treinamentos para determinados cargos e cursos sobre sucessão familiar. Foram 92% das respostas afirmativas, enquanto que apenas 5 dos 59 questionários isentaram a cooperativa dessa responsabilidade.

Na estratificação por idade, pudemos observar que o grupo mais jovem (até 30 anos) acredita que a cooperativa deve priorizar cursos e treinamentos no tema da sucessão familiar, ao invés de treinamentos específicos para cargos dentro da cooperativa (73% contra 36%, a somatória passa de 100%, pois vários cooperados marcaram as duas alternativas). Já nos outros dois grupos observou-se uma divisão homogênea nas opiniões.

Não há diferenças significativas nas opiniões estratificadas por tamanho de área. Todos os grupos apresentam resultados próximos à média.

5. Soluções sugeridas

Com os resultados obtidos nos questionários respondidos pelos cooperados, tem-se em mãos um bom indicativo de ações que podem e devem ser tomadas para mitigar as consequências do problema levantado.

• Diagnóstico preciso e completo dos cooperados

O diagnóstico proposto refere-se a um levantamento detalhado da situação de todos os cooperados, sua condição financeira, econômica e patrimonial, sua estrutura familiar completa e as perspectivas de cada membro da família para seu futuro profissional.

• Expansão de área agrícola

A maioria desses projetos fundiários empreendidos pela Cooperativa Agrária até hoje (6 dos 8) ocorreram até 1975 (após isso, só tivemos um em 1983 e outro em 1990). Isso se deve exclusivamente ao fato de que as terras sofreram uma enorme valorização na região, comprometendo a viabilidade da expansão agrícola, tanto individual quanto na forma de projetos cooperativos.

Para estruturar melhor as ações a serem tomadas a fim de que um projeto desses se viabilize, podemos dividi-lo em quatro partes:

1. Definir quais são os cooperados que têm interesse e potencial para participar de um projeto de expansão.
2. Localizar e analisar potenciais regiões e áreas disponíveis e adequadas para o projeto.
3. Definir o nível de participação da cooperativa na implantação e condução desse projeto.
4. Fazer estudos de viabilidade em diferentes cenários, bem como estratégias para enfrentar as dificuldades mais prováveis.

• Diversificação ou mudança da atividade primária

Uma das alternativas para elevar a competitividade do produtor rural é o aumento da renda por unidade de área por meio da diversificação e verticalização da produção.

A diversificação agrícola refere-se à implantação de duas ou mais atividades agrícolas ou pecuárias em uma propriedade rural e pode ser considerada uma fonte de renda para os pequenos ou grandes produtores, representando ainda uma ferramenta de redução do risco, já que diminui a dependência do produtor a uma única atividade.

De acordo com a pesquisa realizada nesse trabalho, nota-se um grande interesse por parte dos cooperados de todas as faixas etárias em diversificar sua fonte de renda. Dos 59 cooperados que responderam ao ques-

artigos_alterado.indd 12 19/11/2010 12:23:45

tionário, 37 (62,71%) disseram que SIM e 22 (37,29%) que NÃO gostariam de participar de projetos que visassem à diversificação das suas atividades. Quanto às atividades de preferência, foram escolhidas a avicultura e a fruticultura em detrimento de outras como hortaliças, ovinocultura, cereais orgânicos, bovinocultura, suinocultura e flores.

• Parcerias

De acordo com o questionário enviado aos cooperados da Cooperativa Agrária Agroindustrial, 57% das opiniões acreditam que a formação de parcerias pode ser uma solução para o problema da sucessão familiar, com o objetivo imediato de alavancar a rentabilidade por unidade de área.

Dentre as opções oferecidas, a mais mencionada foi a prestação de serviços. Alguns cooperados disseram já utilizar-se de algum tipo de parceria, principalmente para a colheita.

No presente estudo, está-se trabalhando com três possíveis soluções para o problema da diminuição sucessiva da área de cooperados, e a opção por parcerias é, definitivamente, a de menor custo financeiro, mas de maior custo de mudança cultural.

• Condomínio de máquinas

O condomínio de máquinas é simplesmente uma forma de otimizar a utilização de um maquinário de alto custo, que fica por boa parte do tempo ocioso em uma propriedade.

• Outras parcerias

Alem do condomínio de máquinas, outras formas de parcerias entre produtores podem ser formadas.

Existe também um tamanho de área mínimo que possa viabilizar o investimento de uma estrutura de secagem e armazenagem de grãos. A formação de parcerias pode ser a solução para muitos cooperados que têm uma área de, digamos, 200 ha.

• Condomínios agrários

Em vez de realizar parcerias em apenas determinadas atividades da propriedade, uma ótima opção é a formação de condomínios gerenciais, que são parcerias que englobam todo o gerenciamento das empresas participantes e recentemente receberam amparo legal.

Bibliografia

COOPERATIVA AGRÁRIA MISTA ENTRE RIOS. **Relatório Anual.** Entre Rios, 2006.

ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE EDIO SANDER. **Rentabilidade agrícola: Relatório interno.** Entre Rios, 2008.

GARCIA, D. A. **Condomínios e consórcios agrícolas.** Disponível em: <http://www.nippobrasil.com.br/campo/lei/lei450.php> Acesso em: abril de 2009

ILLICH, P. **Projetos de expansão da Agrária.** (setembro de 2008).

MILLA, E. **Projetos de expansão da Agrária.** (K. E. Milla, Entrevistador), setembro de 2008.

MUSEU HISTÓRICO DOS SUÁBIOS DE ENTRE RIOS. **Dados históricos da Cooperativa Agrária.** Entre Rios, Guarapuava, Paraná: 2007.

PEDREIRA, M. S., FAGUNDES, M. E., & ANDRADE, M. A. Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia. Disponível em: <http://www.seplantec.ba.gov.br/Livro5/livro_pdf_cap06.pdf> Acesso em: 31 de março de 2008.

STADER, E. (2008). **Estudo sobre sucessão familiar na Cooperativa Agrária.** Entre Rios: Relatório Interno da Cooperativa.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE (USDA) – Economic Research Service. Economic Research Service. Disponível em: http://www.ers.usda.gov/> Acesso em: outubro de 2008.

ZILLI, J. B., BRAGATO, I. R., & ZEN, S. **O papel da mão-de-obra na administração da produção nas propriedades rurais brasileiras:** o caso da produção de frango de corte. Disponível em:< UPF - Universidade de Passso Fundo: http://www.upf.br/cepeac/download/td_02_2005.pdf> Acesso em: 2008.

artigos_alterado.indd 13 19/11/2010 12:23:45

Plano de Negócios de incremento na produção e comercialização de Sementes Castrolanda

- Ândrea Toniolo Kubaski
- Edson Martins de Oliveira
- Nery Carvalho Filho
- Roselia Gomes da Silva

Resumo

O plano estratégico 2010-2014 é a carta de intenções da Cooperativa Castrolanda referente ao setor de produção de sementes inserido na unidade de negócios agrícola da cooperativa. Por isso, é o principal documento de referência para o desenvolvimento de programas, atividades e decisões de investimentos para o quadriênio. Foram trabalhados todos os elementos constitutivos do plano estratégico, compreendendo a revisão da missão, da visão e dos valores do setor; a identificação dos seus stakeholders; a análise dos ambientes interno e externo; a fixação do objetivo geral e da meta global para o período e a formulação das diretrizes estratégicas. Também foram pesquisados e estão apresentados os investimentos necessários para a implantação da unidade, bem como os resultados financeiros esperados para a produção e comercialização das sementes. Com a execução deste plano estratégico, ficou demonstrada a viabilidade técnica e econômica do setor de sementes dentro da cooperativa.

Palavras-Chave: *Beneficiamento de sementes, agronegócio, viabilidade econômica, estratégia.*

Orientador
Marco Antonio Cunha Nascimento

Cooperativa Castrolanda

Curso
MBA em Gestão e Desenvolvimento de Negócios

artigos_alterado.indd 14 19/11/2010 12:23:45

1. A Cooperativa Castrolanda

A Cooperativa Agropecuária Castrolanda é de origem holandesa, com 50 anos de tradição na região de Castro. Ela prima pela transparência em sua gestão, sendo uma cooperativa que trabalha dentro da filosofia cooperativista. Utiliza tecnologia de ponta em todos os setores acompanhando a evolução tecnológica das máquinas, equipamentos e processos produtivos. Realiza investimentos em pesquisa aplicada, praticando as melhores técnicas produtivas disponíveis, por meio da Fundação ABC, instituição de pesquisa agropecuária.

Apresenta diversificação planejada, pela integração agropecuária e melhor aproveitamento da capacidade produtiva e criação de fontes alternativas de renda. Está sempre em busca da melhoria do atendimento e prestação de serviços aos seus cooperados e clientes externos, bem como a participação ativa na comunidade onde atua, gerando empregos e trazendo tecnologia, educação e cultura com o intuito de agregar valores. O setor de produção de sementes acompanha todo o desenvolvimento tecnológico em termos de produção em nível de campo, bem como no processo de beneficiamento. Apresenta marca conhecida e com boa aceitação no mercado consumidor de sementes.

2. O empreendimento

Local

Castro - Paraná

Posicionamento atual

Durante o beneficiamento, definir volume a ser reservado ao atendimento das programações de cooperados e também aquele a ser comercializado a terceiros.

Posicionamento futuro

Construir Unidade de Beneficiamento de Sementes (UBS) nova e moderna com potencial de produção de 300.000 sacas de sementes de soja, visando atuar no mercado de sementes de todo o estado do Paraná, Santa Catarina e sul de São Paulo, deixando de atender como prioridade somente o consumo interno.

Visão

"Ser uma marca reconhecida e rentável, por meio da produção de sementes de qualidade cumprindo a legislação vigente, atendendo às tendências do mercado, utilizando tecnologia de ponta e satisfazendo tanto os clientes internos como externos".

Missão

"Oferecer sementes de qualidade aos cooperados e ao mercado em geral com preços acessíveis e gerar rentabilidade para a cooperativa".

Fatores-chave de sucesso

- Foco no acompanhamento técnico dos campos inscritos.
- Foco na qualidade da semente.
- Foco em maior rentabilidade e menor risco, por meio de ações estratégicas e táticas desde a produção até a venda da semente.
- Foco na logística.
- Foco em preços competitivos no mercado.
- Foco em clientes potenciais (corretoras, cooperativas e cooperados).
- Fortalecimento da equipe do setor sementes em razão de equipe com coordenação, responsável técnico e vendedores.
- Foco em ações de relacionamento com clientes, analisando a demanda de sementes no início da safra para cada região de atuação.
- Foco em serviços de pós-venda a partir de 2011.
- Foco na conquista e manutenção de parceiros de negócios estratégicos, tais como corretoras que possam garantir a venda da produção a terceiros.

3. Análise dos ambientes

Ambiente econômico

- Produto Interno Bruto (PIB): para o ano de 2010, a economia brasileira deverá crescer acima de 5% como consequência do reaquecimento da economia mundial e do seu próprio desempenho. Comparativamente a economia mundial crescerá 3,2%.
- Inflação: para o ano de 2010, mantém-se a meta de 4,5% a.a e, como projeção, estima-se em 4,3% a.a., por outro lado os IGPs terminarão o ano apresentando deflação. Para os IGPs no ano de 2010, espera-se inflação dentro dos níveis que o governo tem como meta, tendo como principais causas o crescimento da economia impulsionado pelo aumento de vendas.
- Juros: com a última reunião do Comitê de Política Monetária (Copom), a taxa de juros encerrou o ano de 2009 em 8,75%, tendo como expectativa para o ano de 2010 um aumento delas. O impulso esperado da economia para o ano 2010 deverá ser a principal argumentação do governo para o aumento, devendo encerrar o ano com elevação de dois dígitos, ou seja, 10,75% a.a.

Ambiente legal

- Cumprir legislação vigente no que tange à produção e comercialização de sementes.

artigos_alterado.indd 15 19/11/2010 12:23:45

- Cumprir contratos de royalties emitidos pelas detentoras da tecnologia e do cultivar a ser multiplicado;
- Conscientização da ilegalidade do comércio de sementes salvas.
- Aprovação do uso de transgênicos, o que favorece os investimentos em pesquisa e a liberação de novos eventos para a soja.

Ambiente político

- Define a liberação de crédito agrícola, o qual favorece o investimento do produtor em suas áreas de plantio.
- Áreas a serem financiadas em instituições públicas e privadas e por meio da cooperativa exigem a utilização de sementes fiscalizadas.

Ambiente social

- Aumento da consciência social em relação a direitos e deveres do cidadão.
- Maior cobrança da clientela em relação à melhoria dos serviços prestados e ampliação dos investimentos sociais.
- Aumento das atividades sociais dentro da cooperativa.
- Maior participação da clientela na avaliação da efetividade dos serviços prestados: qualidade das sementes e embalagens, atendimento, prazos de entrega.
- Maior consciência sobre os problemas ambientais globais.

Ambiente tecnológico

- Aumento do uso, do acesso e da velocidade da comunicação de dados via internet.
- Popularização do uso de telecomunicação móvel e de recebimento de dados via internet portáteis.
- Massificação do uso de documentação eletrônica, com certificação digital e NF digital.
- Desenvolvimentos de novos produtos para controle e fiscalização de mercadorias em trânsito, como a balança eletrônica móvel e o medidor eletrônico de cargas.
- Evolução rápida dos eventos transgênicos na agricultura mundial.

4. Análise microeconômica

Matéria-prima

A matéria-prima utilizada é soja adquirida de cooperados que conduziram campos para a produção de sementes e entregam na cooperativa para esse fim. O preço da matéria-prima está diretamente ligado ao mercado internacional da soja, que define o preço dela no mercado interno, portanto é influenciado pela produção em outros países produtores como EUA e Argentina, pela demanda mundial principalmente de países como China e Índia, pela taxa cambial, estoques mundiais, entre outros.

Mercado externo

Influencia diretamente o negócio de sementes de soja, pois, além de definir o preço de compra da matéria-prima, interfere na decisão do produtor em plantar uma área maior entre soja e milho dependendo das perspectivas mundiais quanto aos estoques, estimativas de produção e demanda mundial.

Mercado interno

Influenciado pelo mercado externo no que diz respeito a preços das commodities. A valorização da produção significa alta de preços e maiores investimentos em tecnologia, o que inclui maior taxa de utilização de sementes por parte dos agricultores e menor utilização de sementes salvas.

Tecnologia

Quanto maior o nível tecnológico do produtor, maior o seu investimento em insumos agrícolas, incluindo sementes. Com o advento dos transgênicos e a necessidade do pagamento de royalties por parte dos produtores e este valor sendo menor, se pago na semente, e não na produção, favorece a utilização de sementes certificadas. Os altos investimentos em produção de novos cultivares cada vez mais produtivos e constante lançamento de novos materiais também favorecem o uso de sementes.

Mão de obra

Necessidade de mão de obra especializada para a produção de sementes e de mão de obra capacitada para a comercialização.

Rentabilidade do produtor

Afeta diretamente o consumo de sementes certificadas, em anos de baixa rentabilidade aumenta o uso de sementes próprias, ou seja, os produtores guardam parte da produção para efetuar o plantio da próxima safra. Anos com baixa rentabilidade aumentam o grau de inadimplência do mercado, afetando a comercialização dos insumos, principalmente pela maior necessidade de crédito do agricultor.

Insumos e fornecedores

Toda mão de obra para a produção e comercialização das sementes será fornecida pela própria cooperativa, por meio de sua equipe de trabalho e/ou contratação de terceiros. A matéria-prima é adquirida pela própria cooperativa com seus recursos próprios ou captações junto

artigos_alterado.indd 16 19/11/2010 12:23:45

a instituições financeiras. Na UBS já existem os equipamentos para a produção de sementes. O fornecedor de matéria-prima para a UBS é o próprio cooperado que planta e conduz determinada área de sua lavoura com a finalidade específica de entregar na cooperativa para a produção de sementes. Os demais insumos são adquiridos de fornecedores específicos para cada necessidade em virtude de cotação para comparar condições comerciais, avaliação da qualidade, prazo de entrega, entre outros.

5. Produção de sementes

Entre os componentes de um programa de sementes, o de produção é o mais importante, ainda que, obviamente, os demais também sejam indispensáveis. A fim de que a semente realmente tenha impacto na agricultura, para maior obtenção de alimento à humanidade, é necessário que, além de ser de alta qualidade e de uma variedade melhorada, também seja utilizada em larga escala pelo agricultor.

Origem da semente e cultivar

A seleção da semente pura é o primeiro passo na direção da obtenção da semente de alta qualidade. Dessa maneira, a semente a utilizar deverá ser: de origem e classe conhecida, aceitável para a reprodução da espécie; de alta pureza genética; livre de doenças, de sementes de plantas daninhas, de insetos, de sementes de outras espécies e de material inerte; com alta germinação e vigor.

Em relação à cultivar, a seleção deve recair para aquelas cujo cultivo seja familiar ao produtor, para possibilitar os melhores resultados de rendimento e qualidade. Outro aspecto que deve ser considerado é a preferência em termos de cultivares por parte do consumidor (agricultor). A procura por parte do agricultor de uma determinada cultivar, em algumas espécies, além do aspecto de produção da cultura, leva em conta a facilidade de comercialização do produto, em função das exigências do mercado consumidor.

Escolha do campo

Considerando que a região seja promissora para a produção de sementes, o passo seguinte é o da escolha do campo onde será instalada a cultura. Essa escolha é outro problema a ser solucionado, pois a área onde se desenvolverá a produção pode estar sujeita a vários tipos de contaminações, que irão prejudicar ou inviabilizar o material obtido como semente. O produtor necessita conhecer o histórico do campo e da região em que irá trabalhar. Esse histórico envolve regime de chuvas, espécies ou cultivares produzidos anteriormente, plantas daninhas existentes, problemas locais com pragas, doenças e nematóides, condições de fertilidade, problemas de erosão, etc.

Semeadura

Há regiões onde o período das chuvas é bem definido, podendo planejar-se para que a semeadura seja realizada de forma que a colheita seja realizada em período de seca. Eliminando-se o principal fator de deterioração de campo, que é a incidência de chuvas após a maturidade das sementes, obtêm-se, assim, sementes de alta qualidade. Enfatiza-se que, muitas vezes, o melhor período para produção de sementes de alta qualidade não coincide com o melhor período para alta produção de grãos, mas que estejam dentro do Zoneamento Agrícola. Dessa maneira, a época de semeadura é uma opção gerencial, levando em consideração o custo-benefício da qualidade, que varia entre as distintas espécies de sementes. Outro aspecto da época de semeadura está relacionado à fase reprodutiva, de forma que esta não coincida com períodos de alta temperatura, que propiciarão o desenvolvimento de sementes mal formadas, com reduzida qualidade fisiológica.

Densidade de semeadura

Para a produção de sementes certificadas, utilizam-se sementes da classe registrada ou básica, consideradas como de maior qualidade genética. É aconselhável que essas sementes tenham uma alta taxa de multiplicação, ainda mais quando forem de novas variedades, para que realmente sejam utilizadas pelos agricultores em larga escala. Nessas condições, recomenda-se que se utilizem baixas densidades de semeadura, propiciando que cada planta resultante produza mais sementes. Com baixos estandes de campo há, dentro de certos limites, uma compensação onde as plantas se desenvolvem mais ou emitem mais perfilho. Em suma, uma baixa densidade de semeadura proporcionará uma maior taxa de multiplicação semente-semente. Em soja, a taxa normal de multiplicação semente-semente é de 1:20, ou seja, cada semente originará 20 sementes viáveis para serem semeadas na próxima safra.

Preparo do solo

Uma boa emergência é essencial tanto para a produção de grãos como para a produção de sementes. Entretanto, é mais importante para produção de sementes, em que é necessário também que haja uniformidade no estande e, nesse sentido, o solo deve ser bem preparado para que as sementes tenham a mesma profundidade de semeadura e mesmo contato solo-semente, a fim de haver sincronismo na emergência e posterior floração, o que é bastante importante no caso da soja.

artigos_alterado.indd 17 19/11/2010 12:23:45

Campos desuniformes de produção de sementes, além dos problemas de produção, dificultam as inspeções de controle de qualidade e não são um bom cartão de visita da empresa de sementes.

Adubação

Os solos férteis devem ser preferidos para multiplicação de sementes, pois neles se obtém as maiores produções e sementes de maior qualidade. Os nutrientes Nitrogênio, Fósforo e Potássio (NPK) são necessários para formação e desenvolvimento de novos órgãos e de materiais de reserva a serem acumulados. Dessa maneira, a disponibilidade de nutrientes influi na boa formação do embrião, do órgão de reserva e do tecido protetor, assim como na sua composição química e, consequentemente, em sua qualidade fisiológica e física. Um dos efeitos da produção de sementes em solos pouco férteis é a produção de sementes de menor tamanho, o que, necessariamente, não quer dizer menor qualidade.

Manutenção da variedade

A manutenção das características próprias de uma variedade é conseguida pela produção de sementes genéticas. A pureza varietal também pode ser mantida semeando-se pequenas parcelas todos os anos e retirando-se as plantas atípicas. Com esse procedimento, a porcentagem de misturas de variedade decrescerá ano a ano. A produção de sementes genéticas de soja pode ser ilustrada da seguinte forma:

1. São colhidas 200 plantas de uma determinada cultivar.
2. Cada planta é trilhada isoladamente fornecendo, em média, 120 sementes/planta.
3. Na época apropriada de semeadura, as sementes de cada planta são semeadas isoladamente em linha, totalizando 200 linhas.
4. Considerando um descarte de 40 linhas devido a plantas e/ou linhas atípicas, serão colhidas 160 linhas.
5. Considerando que, das 120 sementes colocadas em linha no solo, originem 90 plantas/linha.
6. Dessa forma, as 160 linhas x 90 plantas/linha totalizarão 14.400 plantas.
7. Considerando 120 sementes/plantas x 14.400 plantas, irá se ter 1.728.000 sementes genéticas e, considerando que 8 sementes pesam 1,0 grama, as 1.728.000 sementes pesarão 216.000 gramas ou 216 kg;.
8. Dessa forma, a colheita de 200 plantas de uma determinada cultivar de soja produzirá, potencialmente, 216 kg de semente genética. Conforme a necessidade, colhem-se mais ou menos plantas para a produção delas.

O custo de produção desse processo situa-se ao redor US$2.200,00 por lote, considerando o envolvimento do fitomelhorista para coleta e análise das plantas, pessoal de campo, tratos culturais, manejo, etc. Dessa maneira, o custo da semente será aproximadamente US$10,00/kg. Como o valor absoluto da semente genética é alto, essa é multiplicada mais três vezes para diminuir o seu custo. Normalmente, a semente certificada é vendida ao agricultor por menos de um dólar por quilo.

6. Beneficiamento e logística

Localização e área de atuação

A Cooperativa Castrolanda está situada nos campos gerais do Paraná, distante 157 km da capital Curitiba e 50 km de Ponta Grossa. A cooperativa tem como área de atuação os municípios de Castro, Ventania, Curiúva, Piraí do Sul, Ponta Grossa (todos no estado do Paraná) e Itaberá (no estado de São Paulo). Esses municípios são todos sedes de entrepostos e têm em seu redor vários municípios que fazem parte da interlândia da cooperativa. A UBS sediada em Castro, PR tem condições de fornecer sementes de soja em toda essa interlândia e ainda para os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

O processo de beneficiamento na unidade de sementes inicia-se já na chegada dos caminhões provenientes da lavoura. Na portaria da Castrolanda, será agendada a descarga, que é diferenciada por variedade, pois há vários tipos de sementes ou qualidades diferentes de uma mesma cultura. O veículo será pesado e cadastrado no sistema da Castrolanda. Nesse momento, será feita a coleta da amostra da carga para testes de qualidade. Além do cuidado com o produto, ainda será feita uma verificação das condições de limpeza do caminhão. Se a carga não apresentar os padrões estabelecidos para semente, essa será enviada para descarga como grão de consumo. No caso de aprovação, será indicada ao motorista a moega específica para descarga.

Após receber a semente na cooperativa, ela passa por testes de tetrazólio, contagem de terceiro dia, envelhecimento acelerado, emergência a campo e germinação em laboratório especializado visando identificar se todos os lotes de semente recebidos poderão ser comercializados com tal objetivo.

artigos_alterado.indd 18 19/11/2010 12:23:45

Processo de beneficiamento

O beneficiamento de sementes se refere a todas as etapas de preparação, tais como pré-limpeza, secagem, pós-limpeza, padronização e embalagem. O primeiro passo é estabelecer previamente quais moegas serão utilizadas e que produtos serão descarregados nesses locais. Esse procedimento é estabelecido bem antes da colheita, já no plantio podemos prever os volumes a serem recebidos.

Após a descarga do produto na moega preestabelecida, o fluxo leva a carga às máquinas de pré-limpeza ou eliminação de impurezas, separando objetos ou fragmentos de maior tamanho e preparando o grão para a secagem. O fluxo é realizado via correias transportadoras com capacidade de 40 t/hora e por elevadores de capacidade de 40 t/hora. Esse fluxo leva o produto após a pré-limpeza para os secadores, que têm capacidade de 40 t/hora de secagem. Concluído o processo de secagem, os produtos são movimentados via correias transportadoras para silos verticais com capacidade de 100 toneladas ou de 75 toneladas ou para ensacadoras de big bags.

Cada produto terá um silo específico para sua armazenagem, visando a segregação das sementes. Depois do processo de secagem, a semente está armazenada em silos segue via transportadoras para as máquinas de pós-limpeza, onde haverá a eliminação de impurezas de menor tamanho, grãos quebrados, cascas que ainda não tenham sido eliminadas na pré-limpeza. Logo após o processo de pós-limpeza, o produto é levado pelas correias para uma mesa densimétrica, que consiste basicamente de uma mesa com tampa perfurada que permite a passagem de ar ajustado para que as sementes mais leves levantem, enquanto as mais pesadas sigam na mesa, ocorrendo a separação em camadas estratificadas em que as mais leves são descartadas para consumo e as mais pesadas seguem para o processo final de ensaque.

Processo de armazenagem do produto

O processo de ensaque é realizado manualmente com balança regulada para a quantidade de peso predeterminada de 40 kg por saco. Após o ensaque, o produto é levado para o armazém, onde a sacaria é colocada disposta em blocos, onde deverão respeitar uma altura máxima de 25 sacos, compondo no máximo 250 sacos por blocos, não superando o peso de 10.000 kg. Empilhados em pallets, não podendo haver misturas de variedades no mesmo lote, devendo se respeitar espaçamentos de 1 metro entre blocos e distanciamento mínimo de 80 cm afastados da parede. Nos meses de janeiro e julho, o controle de qualidade retira amostras para controlar a qualidade e testar a germinação do produto, caso algum lote seja rejeitado, será descartado para consumo. Os lotes considerados dentro do padrão serão disponibilizados para comercialização dentro do sistema da Castrolanda.

Movimentação interna

A movimentação das sementes é realizada de duas formas básicas, dependendo da época produtiva da semente. No momento em que a semente está entrando no processo de beneficiamento, ela é transportada pelas correias transportadoras com capacidade de 40 t/hora. Esse transporte é o mais indicado para a movimentação dos produtos a granel. Além das correias, há em alguns pontos a utilização de elevadores de caneca, em que sua capacidade nominal é de 40 t/hora, cuja finalidade é a elevação dos produtos das moegas para os pontos de seleção e limpeza, assim como para os silos de armazenagem a granel. Quando o produto está embalado, a movimentação é feita pelas empilhadeiras e pallets com 50 sacos.

Estoques

A cooperativa trabalha com um volume de estoque relativamente alto, pois a característica da atividade assim determina. A semente é armazenada em dois barracões com capacidade para 3.600 toneladas cada e mais um para 2.400 toneladas, totalizando 9.600 toneladas de estoque estático. O custo de estoque é um dos grandes problemas a ser enfrentado, pois haverá um longo tempo de estoque desses produtos nos nossos armazéns. Esses custos foram avaliados e utilizados na precificação do produto final.

O estoque é constantemente verificado e analisado qualitativamente, para ser assegurada a qualidade da semente. Quando da venda, em casos da necessidade de tratamento da semente, o estoque é movimentado dos armazéns para a unidade de beneficiamento para o tratamento e, após o referido, é imediatamente carregado nos caminhões para entrega.

Distribuição

Na Castrolanda, o período de distribuição – vendas para a safra – sofre variações em função da região, iniciando normalmente em junho e podendo estender-se até novembro. A distribuição é feita com base em processos de organização do estoque e de conferência bastante eficientes. As cargas são acompanhadas de nota fiscal e de todos os documentos legais, que envolvem qualidade, validade, entre outros itens. Na Castrolanda, o trabalho é feito com base nos pedidos inseridos no programa pelo departamento comercial antes de setembro. O carregamento prevê o destino, número de variedades ou até mesmo número de fazendas em

artigos_alterado.indd 19 19/11/2010 12:23:45

que o material deve ser descarregado. A capacidade de carregamento diária gira em torno de oito carretas.

A carga é acompanhada de atestado de garantia do produto e um relato de informações sobre o controle de qualidade: peso de mil sementes, último teste de canteiro realizado, recomendações de semeadura e a descrição do material, se é precoce, tardio, se existe a presença de alguma susceptibilidade, fungo ou nematóide.

7. Plano de marketing

Objetivo

O objetivo principal do presente plano de marketing é apresentar ações que promovam o incremento de vendas de sementes a terceiros durante o quadriênio 2010-2014. No plano, estão definidas estratégias, táticas e ações que possibilitem aumentar a comercialização de sementes para terceiros de 25.700 sacas vendidas na safra 2009/2010 para a comercialização de 30 mil sacas/mês, ou seja, todo o volume projetado como excedente da produção total estimada de 300 mil sacas/ano. Com o aumento do volume vendido para terceiros, projeta-se o aumento da receita e a lucratividade do setor de comercialização de sementes da cooperativa (FIA Sementes). Estimando-se o valor de comercialização médio de R$48,00 por saca, o faturamento aumentará dos atuais R$14.803.200,00 para R$15.960.000,00.

O mercado

Segundo a Associação Brasileira de Sementes e Mudas (Abrasem), o mercado de sementes de soja no Brasil movimenta anualmente cerca de R$1,5 bilhão, para um volume de 20 milhões de sacas de 40 quilos. Os transgênicos representam 60% desse montante, equivalente a R$900 milhões. As beneficiadoras de sementes de soja são empresas com nível tecnológico adequado para a demanda do mercado, competem principalmente em custo e esforços para se manter no mercado, pois o domínio é das grandes empresas, em função de inovação tecnológica e de gestão.

Histórico do plantio de soja no Paraná

Conforme podemos observar nos dados do Departamento de Economia Rural da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento da Paraná (Seab/Deral), a área de plantio de soja no estado do Paraná cresceu muito pouco nas últimas safras, demonstrando que a área produtiva no estado já está definida, tendo pequenas alterações. Isso mostra que o mercado de sementes não tem muito espaço para crescimento dentro do estado, pois o volume de comercialização de sementes também se mantém constante. Conforme mostram os dados da Fundação Meridional, o volume médio comercializado nos últimos 6 anos foi de 224.835 mil toneladas, porém o volume produzido todos os anos é sempre maior, gerando sobras e descartes de sementes no fim de cada safra.

A produtividade média fica em torno dos 3.000 kg/ha, demonstrando alto nível tecnológico, o que é muito bom para o mercado de sementes, pois, quanto maior a tecnologia empregada, menor o número de produtores que salvam sua própria semente para plantio na safra seguinte.

Diferencial de mercado

Com 50 anos de existência e grande experiência na agropecuária, a Castrolanda desenvolve produtos com alta tecnologia agrícola, possuindo sistemas confiáveis de gestão e qualidade nas linhas de produtos (rações) e de serviços para bovinos, suínos, aves e cães, comercialização de insumos e grãos. A cooperativa tem como vantagem competitiva a estrutura e o nome da instituição Castrolanda, que proporciona o suporte necessário para o crescimento sustentável e transmite a confiança que o mercado busca nesse setor.

O setor da unidade de beneficiamento de semen-

Quadro 1: * Estimativa.

COMPARATIVO ENTRE ÁREA DE PLANTIO, PRODUÇÃO E PRODUTIVIDADE DE SOJA NO PR NAS SAFRA 06/07, 07/08, 08/09, 09/10*

	06/07	07/08	08/09	09/10
ÁREA (ha)	3.923.280	3.923.436	4.012.061	4.385.456
PRODUÇÃO (t)	11.770.870	11.722.109	9.363.824	13.396.784
PRODUTIVIDADE (kg/ha)	3.000	2.988	2.334	3.055

Dados: Seab - Deral

artigos_alterado.indd 20 19/11/2010 12:23:45

Quadro 2 - Investimento inicial.

Consolidação do investimento inicial		
		Valor (R$)
Despesas pré-operacionais		144.065,00
Investimentos fixos		12.997.387,50
Capital de giro	**Valor (R$)**	1.382.412,27
Custo fixo	174.400,91	
Matéria-prima	859.209,56	
Reserva financeira	348.801,81	
TOTAL DO INVESTIMENTO INICIAL		**14.523.864,77**

Impacto no capital de giro	
Matéria-prima	12,6%
Custo fixo	62,2%
Reserva financeira	25,2%

Fonte: Elaborado pelos autores.

tes está saindo de produtor de matéria-prima para os cooperados, para atuar em um mercado altamente competitivo, em que as margens são muito baixas. O foco estará em atender com excelência o cooperado, bem como à demanda gerada pelas corretoras. Para atender com a qualidade esperada os agricultores que comprarão de corretoras, haverá treinamento para a equipe de vendas da corretora, visando a realização de pós-venda.

Produtos e marcas

A marca Castrolanda já é reconhecida pela qualidade de seus produtos e agregará valor ao produto semente. A Semente Castrolanda será oferecida nessa primeira safra num total de 12 cultivares e estará acompanhando as tendências para as próximas safras. A qualidade será conforme padronização da Apasem, com aumento para taxa de germinação de 83% a partir de 2011. Será entregue com embalagem de "ráfia", facilitando seu uso pelo agricultor. Também existem estudos para se oferecer embalagem "bags" aos agricultores que necessitem de maiores volumes.

Promoção e propaganda

• *Newsletter:* sugere-se a criação de um boletim informativo, com periodicidade mensal, distribuído entre todos os clientes atuais e potenciais da Sementes Castrolanda, visando criar um canal de comunicação com todo o público-alvo. Esse boletim poderá publicar regularmente anúncios e artigos técnicos escritos por seus profissionais, a fim de dar mais visibilidade às atividades, aos seus serviços e produtos. Poderá ser também divulgado por e-mail.

• Anúncio em revista especializada *New Seeds*: revista com reconhecido alto nível técnico e acesso por clientes potenciais.

• Material de apoio a vendas: serão produzidas diversas peças de comunicação impressas, para servir de apoio ao pessoal de vendas, como camisetas, folhetos com cultivares, fôlderes, brindes e outros materiais de apoio.

• Mala direta aos clientes potenciais: será desenvolvido um programa ostensivo de mala direta direcionado aos clientes potenciais de forma a mantê-los sempre informados.

• Outdoor: será realizado um estudo dos principais pontos com maior visibilidade por clientes potenciais nos 3 estados em questão.

• Dias de campo: colaboradores da cooperativa participarão dos principais dias de campo que ocorrem nas unidades demonstrativas e faixas demonstrativas.

• Ciclo de reuniões técnicas e comerciais no Paraná.

• Eventos agropecuários.

• Parcerias com corretoras nos três estados.

• Cartilha técnica.

artigos_alterado.indd 21 19/11/2010 12:23:45

Quadro 3 - Fontes e usos de recursos.

Fontes e Usos			
FONTES	**TOTAL**	**I - REALIZADO**	**II - A REALIZAR**
RECURSOS DE TERCEIROS	R$ 15.000.000,00	R$ 0,00	R$ 15.000.000,00
Investidor / Sócio	R$ 15.000.000,00	R$ 0,00	R$ 15.000.000,00
Outros		R$ 0,00	R$ 0,00
TOTAL	**R$ 15.000.000,00**	**R$ 0,00**	**R$ 15.000.000,00**
USOS	**TOTAL**	**I - REALIZADO**	**II - A REALIZAR**
CAPITAL DE GIRO	R$ 1.382.412,27	R$ 0,00	R$ 1.382.412,27
Capital de giro	R$ 1.382.412,27	R$ 0,00	R$ 1.382.412,27
TOTAL	**R$ 1.382.412,27**	**R$ 0,00**	**R$ 1.382.412,27**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 4 - Previsão de vendas e custos.

Cenário Moderado					
VENDAS	**ANO 1**	**ANO 2**	**ANO 3**	**ANO 4**	**ANO 5**
MENSAL/Sacas	25.000	25.750	26.523	27.318	28.138
ANUAL/Sacas	300.000	309.000	318.270	327.818	337.653
Incremento		3%	3%	3%	3%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 5 - Preço e ponto de equilíbrio.

Ponto de Equilíbrio Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio Contábil - Para 01 Produto					
Descrição	**Quantidades Mensais de Vendas - Ano 1, Ano 2, Ano 3, Ano 4, Ano 5**				
	25.000	25.750	26.523	27.318	28.138
Preço de venda	R$ 48,00	R$ 48,00	R$ 48,00	R$ 48,00	R$ 48,00
Custo variável por unidade	R$ 36,83	R$ 37,55	R$ 38,28	R$ 39,02	R$ 39,78
Margem de contribui-ção unitária	R$ 11,17	R$ 10,45	R$ 9,72	R$ 8,98	R$ 8,22
Custo fixo total	R$ 169.348,50	R$ 156.783,04	R$ 142.671,36	R$ 132.246,73	R$ 125.210,12
Ponto de equilíbrio em unidades	15.167	15.003	14.676	14.730	15.232
Índice de margem de contribuição	0,23	0,22	0,20	0,19	0,17
Ponto de equilíbrio monetário	R$ 728.014,19	R$ 720.125,10	R$ 704.457,98	R$ 707.044,83	R$ 731.128,82
Custo variável no Peq	R$ 558.665,69	R$ 563.342,06	R$ 561.786,62	R$ 574.798,11	R$ 605.918,70

Fonte: Elaborado pelos autores.

artigos_alterado.indd 22 19/11/2010 12:23:45

Quadro 6 – Fluxo de Caixa Anual.

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
Investimento inicial						-14.523.864,77
Saldo inicial	1.382.412,27	5.668.114,04	9.866.563,19	13.952.085,52	17.905.945,30	1.382.412,27
Total de entradas	16.004.236,80	16.448.345,22	16.987.454,64	17.502.071,32	18.032.729,33	66.982.107,98
Receita de vendas	16.004.236,80	16.448.345,22	16.987.454,64	17.502.071,32	18.032.729,33	66.982.107,98
Total de saídas	13.222.296,71	13.546.026,90	13.958.682,19	14.444.644,85	15.001.778,54	55.171.650,65
CPV/CSV (-)	11.050.314,67	11.602.830,40	12.182.917,92	12.792.120,52	13.431.726,54	47.628.237,50
Comissões (-)	79.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	79.800,00
Amortização (-)	450,00	382,50	325,13	276,36	234,90	1.433,98
Depreciação (-)	1.459.524,88	1.206.585,62	1.001.259,23	834.283,79	698.225,14	4.501.653,52
Despesas administrativas (-)	32.113,33	107.329,87	115.018,46	127.174,45	147.574,00	381.636,10
Despesas especiais (-)	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04	25.860,75
Despesas bancárias (-)	60.000,00	63.000,00	66.150,00	69.457,50	72.930,38	258.607,50
Despesas gerais (-)	340.428,83	357.450,27	375.322,79	394.088,92	413.793,37	1.467.290,81
Despesas de marketing (-)	124.065,00	130.268,25	136.781,66	143.620,75	150.810,78	534.735,66
Despesas de tecnologia (-)	9.600,00	10.080,00	10.584,00	11.113,20	11.668,86	41.377,20
Impostos (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	163.167,85
Provisão deved. duvidosos (-)	60.000,00	61.800,00	63.654,00	65.563,62	67.530,53	251.017,62
Saldo	2.781.940,09	2.942.318,31	3.028.770,46	3.057.426,47	3.030.950,78	11.810.457,33
Depreciação (+)	1.459.524,88	1.206.585,62	1.001.259,23	834.283,79	698.225,14	4.501.653,52
Receita financeira	44.236,80	49.545,22	55.490,64	62.149,52	69.607,46	211.422,18
Fluxo líquido de caixa	5.668.114,04	9.866.563,19	13.952.085,52	17.905.945,30	21.704.728,69	32.429.810,08

Fonte: Elaborado pelos autores.

artigos_alterado.indd 23 19/11/2010 12:23:45

Quadro 7 – Custo Unitário.

Cálculo do Custo Unitário					
Descrição	**Mês 1/Ano1**	**Mês 1/Ano2**	**Mês 1/Ano3**	**Mês 1/Ano4**	**Mês 1/Ano5**
Custo variável	R$ 920.859,56	R$ 966.902,53	R$ 1.015.247,66	R$ 1.066.010,04	R$ 1.119.310,55
Custo fixo	R$ 169.348,50	R$ 156.783,04	R$ 142.671,36	R$ 132.246,73	R$ 125.210,12
Custos totais	R$ 1.090.208,06	R$ 1.123.685,58	R$ 1.157.919,02	R$ 1.198.256,77	R$ 1.244.520,67
Quantidade	25.000	25.750	26.523	27.318	28.138
Custo unitário	R$ 43,61	R$ 43,64	R$ 43,66	R$ 43,86	R$ 44,23
Preço desejado	R$ 48,00	R$ 48,00	R$ 48,00	R$ 48,00	R$ 48,00
Margem bruta	10%	10%	10%	9%	9%

Fonte: Elaborado pelos autores.

8. Conclusão

Este plano de negócios comprova que o mercado de sementes de soja é rentável, viabilizando a construção de uma nova Unidade de Beneficiamento de Sementes. Foi avaliada toda a cadeia produtiva de sementes desde a produção de matéria-prima, ou seja, soja consumo, passando pela logística atuando no transporte da produção, bem como das sementes beneficiadas para comercialização e seu armazenamento.

O planejamento de marketing avaliou o mercado para auxiliar na definição das áreas a serem trabalhadas, bem como o posicionamento de preço, “mais” pelo “mesmo”, pois propõe trabalhar com qualidade superior e acompanhar os preços de venda do mercado.

Na análise financeira, pode-se observar que a construção da nova Unidade de Beneficiamento de Sementes é viável economicamente, pois, mesmo com o alto investimento e todos os custos fixos e variáveis, consegue-se obter índices financeiros bastante atrativos, com uma taxa de interna de retorno (TIR) de 12,08%, uma média de 17,54% de margem líquida, lucro de R$2,7 milhões no primeiro ano e R$3 milhões no quinto ano.

Considerando a viabilidade da construção da UBS para semente de soja, podemos observar que ela praticamente consegue se pagar em no máximo 5 anos, sendo possível porém diminuir ainda mais esse tempo de retorno, aumentando a receita de vendas com o beneficiamento de sementes de trigo e feijão, atendendo assim ao mercado dos associados, bem como de terceiros.

9. Bibliografia

ABREU FILHO, José Carlos Franco de. **Finanças corporativas.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

GONÇALVES, Antonio Carlos Porto. **Economia aplicada.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo.** 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000. 764 p.

PORTER, M. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 512 p.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 19. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

artigos_alterado.indd 24 19/11/2010 12:23:45

Análise da viabilidade econômica da produção de biodiesel por meio da utilização da gordura de frango produzida pelo abatedouro de aves Copacol

- Alisson José Dmengeon de Oliveira
- João Cerilo Barbosa Filho

Resumo

As matrizes energéticas no mundo são alvo de interesses econômicos, sociais, políticos e ambientais, visto que fontes não renováveis de energia tendem a se esgotar. Assim, as alternativas energéticas renováveis são produtos de extremo valor, num mercado crescente, impulsionando o desenvolvimento sustentável dos países. Nessa perspectiva, o biodiesel como combustível ecologicamente correto ganha espaço no cenário atual. Embasando-se nesses aspectos, o presente estudo objetiva verificar a viabilidade da abertura de um novo negócio pela Copacol, a produção de biodiesel tendo como matéria-prima a gordura de frango produzida em seu abatedouro de aves. O abatedouro de aves da Copacol atualmente produz 500.000 litros/mês de gordura de frango, que estão sendo totalmente utilizados na fabricação de ração, em substituição ao óleo de soja, face ao custo de aquisição dele ser viável para a utilização em rações. Conclui-se que a produção de biodiesel de gordura de frango torna-se alternativa viável economicamente, se não houver a aquisição do óleo de soja para substituir o óleo de frango. A produção de biodiesel de gordura de frango condiz com os princípios de sustentabilidade e responsabilidade social preconizados pela Copacol, sendo um empreendimento promissor.

Palavras-Chave: *Biodiesel, gordura de frango, impacto ambiental, análise econômica.*

Orientador
Luís Humberto Willwock

Cooperativa
Copacol

Curso
FGV Management – MBA Executivo em Gestão de Cooperativas

artigos_alterado.indd 25 19/11/2010 12:23:46

1. Introdução

A questão energética para a humanidade é de extrema importância, visto que a necessidade e dependência energética são acentuadas, pois, desde a produção artesanal à industrial, é propulsora do desenvolvimento tecnológico dos países, sendo cada vez mais valorizada e escassa.

De acordo com a Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), (2005) as reservas mundiais de petróleo se esgotarão por volta do ano 2046, portanto, cada vez mais o preço e a procura desse produto ficarão tão elevados que o seu uso como combustível não será economicamente viável. Nesse sentido, ao estudar fontes alternativas de energias, busca-se incessantemente minimizar a escassez do produto. Assim, devido a fatores políticos, ambientais, econômicos e sociais, incentivam a aplicação de recursos naturais renováveis pautados na sustentabilidade, sendo a produção de biodiesel uma das alternativas de diversificação da matriz energética.

A inserção do biodiesel na matriz energética brasileira tem sua importância estratégica, visto que a produção de energia a partir de fontes renováveis como a biomassa tende a aumentar em nível global, tanto para diminuir a dependência do petróleo como por questões ambientais, dado que esse combustível é menos poluente que o diesel.

Embora seja considerada uma alternativa promissora, a produção do biodiesel precisa desenvolver uma cadeia produtiva com base em uma matéria-prima viável, do ponto de vista de valor e competição com produção de alimentos, visto que a principal matéria-prima disponível atualmente é o óleo de soja, e ele apresenta custo muito alto para ser utilizado na produção de biodiesel, bem como é uma fonte importante na produção de alimentos.

A utilização do óleo de frango como matéria-prima apresenta-se como uma alternativa ao óleo de soja por ter custos mais baixos, viabilizando o investimento na planta industrial. No projeto analisado, para a Copacol só será viável a implantação da usina caso seja encontrado um substituto para o óleo de frango na produção de ração. Neste estudo, propõe-se a utilização de soja extrusada.

O projeto necessita de investimentos estimados em R$1.537.400,00 com geração anual de caixa de R$391.838,40 durante 10 anos, acrescidos no último ano do valor residual da unidade. Foi considerada como taxa de oportunidade para a Copacol 10% a.a. e calculados o Valor Presente Líquido de R$1.099.228,37, taxa interna de retorno do investimento de 23,5% a.a. e um payback de 3 anos e 11 meses.

2. O biodiesel

Apresentação

A Medida Provisória (M.P.), n°. 214 de 13 de setembro de 2004 define:

> Biodiesel como um combustível para motores à combustão interna com ignição por compressão, renovável e biodegradável, derivado de óleos vegetais ou de gorduras animais, que possa substituir parcial ou totalmente o óleo diesel de origem fóssil (Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), 2004).

Parente (2003) caracteriza o biodiesel como um combustível diesel alternativo, sendo biodegradável, atóxico e ecologicamente correto, em que há uma mistura de estéreis metílicos ou etílicos de ácidos graxos, que podem ser obtidos por meio da reação química de transesterificação de qualquer triglicerídeo com um álcool de cadeia curta metanol ou etanol. Em contrapartida, Neto (2005) enfatiza questões ambientais e sociais ao conceituar biodiesel, considerando-o:

> (...) um biocombustível com claros e declarados objetivos sociais e ambientais, associado à fixação do homem nas áreas rurais, geração de emprego, renda e minimização da emissão de gases que contribuem para as mudanças climáticas globais. Estrategicamente a produção de biodiesel visa também a diversificação da matriz energética, principalmente dos países importadores de diesel mineral (Neto, 2005, p. 4).

O biodiesel substitui de modo total ou parcial o óleo diesel de petróleo em motores de ciclo diesel automotivos (automóveis, caminhonetes, tratores, caminhões) ou estacionários (geradores de eletricidade e calor), podendo ser utilizado puro ou misturado ao diesel em diversas porcentagens, sendo o biodiesel puro chamado B100. Para a produção de biodiesel, pode-se utilizar matérias-primas renováveis diversas, como óleos vegetais, gorduras animais, óleos e gorduras residuais, mediante os seguintes processos: transesterificação, craqueamento e catálise enzimática.

Uso do biodiesel no mundo

Desde 1930, têm-se registros de experiências da utilização de combustíveis de origem não fóssil em veículos, confirmando que a utilização de combustível produzido por meio de óleos vegetais não é algo recente. Em 1938, na Bélgica foi utilizado óleo de palma em ônibus para

artigos_alterado.indd 26 19/11/2010 12:23:46

transporte de passageiros. Na II Guerra Mundial, ocorreu o uso comercial de combustíveis de óleos vegetais para o abastecimento da frota de guerra. Em 1980, no Brasil foi patenteado o primeiro processo de fabricação de biodiesel no mundo, sendo um estudo realizado pelo Dr. Expedito Parente. Em 1991, a Europa inicia a comercialização do biodiesel. Atualmente, a Alemanha é a maior produtora e consumidora desse combustível no mundo. Após o ano 2000, na Argentina o preço baixo da sua matéria-prima (oleaginosas) e a legislação incentivou à implantação de fábricas de biodiesel, bem como seu consumo. Nos Estados Unidos, a partir de 2002, por meio de leis, o biodiesel passa a se destacar, expandindo como novidade em diversos países, inclusive nos da América Latina.

Portanto, os interesses mundiais reconhecem a necessidade de investimentos em outras matrizes energéticas como o álcool e diesel, uma vez que o biodiesel tem fonte diversificada de matéria-prima para suprir tal demanda. Diante disso, o Brasil acompanha esse processo, iniciando investimentos para produção de biodiesel, como se pode verificar adiante.

Vantagens e desvantagens do biodiesel

A produção do biodiesel ainda causa divergências teóricas e de viabilidade econômica e ambiental, mesmo com as perspectivas atuais indicando o biodiesel como uma alternativa para substituição dos combustíveis fósseis. Assim, faz-se necessário analisar os pontos positivos e negativos de sua produção, tanto em ordem de viabilidade econômica, quanto em termos de preservação ambiental. As vantagens são as seguintes:

- É uma fonte energética renovável, a exemplo de todos os produtos originários do ciclo produtivo da agroindústria;
- O biodiesel tem risco de explosão baixo, uma vez que precisa de uma fonte de calor acima de 150 graus Celsius para explodir; é de fácil transporte e armazenamento;
- Possui amplas possibilidades de matéria-prima, tais como óleos vegetais de girassol, nabo forrageiro, algodão, mamona, soja, canola, entre outros, gorduras animais (sebo de boi e gordura de frango) e óleos e gorduras residuais (óleos de fritura);
- Seu uso como combustível proporciona ganho ambiental para todo o planeta, pois colabora para diminuir a poluição e o efeito estufa, ao reduzir a queima de derivados de petróleo, contribuindo para reduzir os níveis de CO_2 na atmosfera;
- Possibilidade de utilização dos créditos de carbono vinculados ao Mecanismo de Desenvolvimento Limpo decorrentes do Protocolo de Kyoto;
- Viabilidade do uso direto no motor, não apresentando qualquer tipo de resíduo que comprometa o desempenho, sendo ótimo lubrificante e podendo aumentar a vida útil do motor.

Por outro lado, mostra como desvantagem:

- Os grandes volumes de glicerina previstos (subproduto do biodiesel), pois estes só poderão ter mercado a preços muito inferiores aos atuais. Não há uma visão clara sobre os possíveis impactos negativos em potencial com essa oferta de glicerina;
- Outro fator que merece ser analisado está relacionado ao custo de produção, fortemente afetado pela escolha da matéria-prima.

Matérias-primas para a produção de biodiesel

Segundo Freitas e Penteado (2006), as fontes de matéria-prima para a produção de biodiesel podem ser das seguintes origens:

- Óleos vegetais: soja, mamona, girassol, palma, amendoim, algodão, babaçu, canola, macaúba, entre outros;
- Gorduras animais: sebo bovino, gordura de suínos, gordura de frango e óleos de peixe;
- Óleos e gorduras residuais: provenientes de frituras e resíduos de esgoto doméstico.

A diversidade regional climática e de solo brasileira influencia diretamente na produção agrícola do país, sendo certas regiões favorecidas no desenvolvimento de determinadas matérias-primas para produção de biodiesel.

Contudo, nesta pesquisa será analisada a viabilidade econômica da produção de biodiesel a partir da gordura de frango. Assim, pode-se constatar que as estruturas químicas da gordura animal são semelhantes às dos óleos vegetais, visto que são moléculas triglicerídeas de ácidos graxos, diferenciando-se nos tipos de distribuições e combinações do glicerol com os ácidos graxos (Freitas e Penteado, 2006). A gordura de frango utilizada na produção de biodiesel agrega maior valor econômico a essa matéria-prima, podendo ser alternativa geradora de ganhos econômicos, ambientais e sociais.

Subprodutos do biodiesel

A produção de biodiesel gera como subproduto a glicerina, que auxilia na redução do custo de produção dele.

artigos_alterado.indd 27 19/11/2010 12:23:46

Entretanto, não existem estudos que apontem como a oferta de glicerina provenientes das indústrias de biodiesel será aproveitada pelo mercado.

Freitas e Penteado (2006) destacam que a glicerina bruta, emergente do processo de biodiesel, mesmo com impurezas constitui um subproduto vendável, porém o mercado remunera melhor a glicerina purificada. A purificação da glicerina bruta é realizada por meio da destilação a vácuo, transformando-se em produto sem impurezas, denominada de glicerina destilada. A proporção que se obtém de glicerol é semelhante à proporção de álcool usado. A glicerina é utilizada principalmente na indústria química, as aplicações principais são: síntese de resinas, ésteres 18%, aplicações farmacêuticas 7%, uso em cosméticos 40%, uso alimentício 24%, outros 11%.

3. A Cooperativa Copacol

3.1. Breve histórico

A Copacol (Cooperativa Agroindustrial Consolata), localizada no município de Cafelândia, na região oeste do Paraná, surgiu em 17 de setembro de 1963, impulsionada pela necessidade de gerar energia elétrica para o então distrito de Cafelândia, município de Cascavel. Iniciou seus trabalhos no dia 30 de novembro do mesmo ano e, a partir de 1966, passou a receber a produção de cereais de seus cooperados.

No início da década de 70, os técnicos do Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário (INDA) delimitaram a área de ação da Copacol, permitindo o recebimento de incentivos governamentais e linhas de crédito para financiamento da infraestrutura e desenvolvimento. Os produtores conseguiram melhores condições para armazenar e garantir a comercialização dos seus produtos.

Atualmente, a Copacol possui uma área de atuação em 6 municípios, com 10 unidades: Cafelândia, Central Santa Cruz, Nova Aurora, Palmitópolis, Jesuítas, Carajás, Formosa do Oeste, Jotaesse, Iracema do Oeste e Universo. E ainda possui unidades de vendas de frango em Brasília, DF, Campo Grande, MS e Curitiba, PR, tendo capacidade de armazenagem de 262 mil toneladas. Tem como ramo de atividades a agricultura, pecuária leiteira, suinocultura e avicultura, sendo que, dos seus 4.258 associados, 88% são mini e pequenos agricultores com no máximo 50 ha de área/propriedade. A Copacol totaliza um quadro de 4.686 colaboradores e gera 10 mil empregos indiretos, tendo como principais produtos recebidos e produzidos pela cooperativa, respectivamente, a carne e os cereais. Possui um Complexo Integrado Avícola, composto de: matrizeiro, incubatório, fábrica de rações, abatedouro de aves e aviários nas propriedades rurais dos associados, uma moderna Unidade de Beneficiamento de Sementes (UBS), que tem destacado a Copacol no setor sementeiro nacional pela qualidade física e biológica de suas sementes, o que proporciona ao quadro social redução de custos e maior eficiência no plantio.

3.2. Abatedouro de aves Copacol

A Copacol, numa iniciativa pioneira, implantou o Complexo Avícola em 1979, no qual o produtor integrado passaria a ter uma renda a mais a cada 60 dias, economia na adubação da terra com o uso da cama de aviário, além do aproveitamento da mão de obra familiar disponível na propriedade. Em 1980, o projeto denominado Complexo Integrado Avícola, composto de matrizeiros, incubatório, fábrica de rações, integração com associados e abatedouro de aves, foi elaborado. Nesse mesmo ano, a Copacol selecionou 80 produtores integrados que passariam a trabalhar com a avicultura. No ano seguinte, dando prosseguimento ao projeto, teve início a construção da fábrica de rações.

As obras dos aviários, matrizeiros, incubatório e abatedouro tiveram início em 1981, sendo que em maio de 1982 o abatedouro foi concluído. Assim, a Copacol efetivou uma nova fase na avicultura de corte, destinada ao mercado interno e parte para exportação. Para atender às exigências impostas pelo mercado consumidor, a administração procurou desenvolver os mais diferentes setores, desde a propriedade rural até o atendimento ao cliente, sempre dentro do objetivo inicial de tornar a propriedade dos associados mais produtiva e rentável.

A cooperativa conta hoje com três núcleos matrizeiros que englobam 51 galpões, nos quais são mantidas cerca de 430 mil matrizes, que produzem aproximadamente um milhão de ovos semanalmente, dos quais somente os melhores são encaminhados para o incubatório. Após 21 (vinte e um) dias e todas as seleções, os pintainhos são encaminhados para os 973 aviários atualmente integrados pela Copacol, de onde são levados após 45 dias direto para o abatedouro, que tem a função de garantir um abate de frangos de qualidade. Atualmente, a Copacol abate 270.000 (duzentos e setenta mil) aves/dia, em que 30% da produção é exportada. A gordura retirada das aves é utilizada na produção de ração animal (para aves e suínos), sendo produzidos 500.000 (quinhentos mil) litros/óleo de frango por mês.

artigos_alterado.indd 28 19/11/2010 12:23:46

3.3 Produção de ração de soja extrusada

Caso haja viabilidade econômica para produção de biodiesel a partir da gordura de frango, a Copacol poderá agregar maior valor financeiro a essa matéria-prima e encontrar um produto substituto para incrementar a ração animal, como a soja extrusada.

A produção de ração a partir de soja extrusada torna-se uma alternativa para a viabilização da produção de biodiesel, tendo como matéria-prima a gordura de frango, visto que não utiliza a adição de óleo de frango ou óleo de soja no processo de fabricação. Assim, pode-se utilizar o óleo de frango pelo seu custo real, e não o seu substituto regional, que é o óleo de soja.

Vários trabalhos mostram as vantagens da utilização da soja extrusada para a fabricação de rações. Segundo Brumano e Gattás (2004), o processo de extrusão promove liberação da gordura intracelular, tornando-a mais disponível e facilitando a digestão e absorção das gorduras. Existe tecnologia disponível para a produção de soja extrusada, agregando vantagens nutricionais à ração. Torna-se importante um estudo para a aquisição de uma extrusora de soja pela Copacol, tanto pelos aspectos de melhoria nutricional da ração, como também dos custos, visto que a soja é retirada do pátio da Copacol e transportada até a indústria de processamento de soja e retorna-se o farelo de soja e o óleo de soja para a fabricação de ração. Dessa forma, a produção de biodiesel deverá utilizar o óleo de frango, este não será usado na produção de ração, pois haverá o processo de extrusão da soja.

4. Impacto ambiental e a produção de biodiesel

4.1. Aspecto ambiental e o Protocolo de Kyoto

Aquecimento global, desastres ecológicos, extinção de espécies, despejo de resíduos tóxicos, escassez generalizada de elementos naturais, ar, água, terras e vegetação, dentre outras consequências despertam na sociedade o interesse pela temática ambiental, em discussões sobre desenvolvimento sustentável.

Com o Protocolo de Kyoto, tratado internacional assinado no Japão em 1997, assumiu-se compromissos mais rígidos para a redução da emissão dos gases que provocam o efeito estufa. O documento prevê que, entre 2008 e 2012, os países desenvolvidos reduzam suas emissões, em média, 5,2% em relação aos níveis medidos em 1990. Assim, foram evidenciados os princípios das responsabilidades comuns, mas diferenciadas. O "poluidor pagador", países tradicionalmente industrializados e responsáveis pelos danos ambientais, devem arcar financeiramente, a fim de evitar seu agravamento.

Os Estados Unidos da América é o país que mais emite gases do efeito estufa, tem 5% da população mundial e representa 25% do consumo de combustíveis do planeta. O Brasil não foi obrigado a assinar o protocolo porque a emissão dos gases não atinge o grau estipulado no documento, permitindo assim a transferência de crédito de carbono para os países emissores.

Buscando-se viabilizar instrumentos para atingir os parâmetros propostos, o Protocolo de Kyoto criou o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL), regulamentando que os países poluidores se beneficiem das reduções de emissões realizadas em países em desenvolvimento. Dessa forma, os países podem viabilizar dois meios para se adequarem ao protocolo: empreenderem projetos ou adquirirem títulos conferindo a estes créditos de carbono para abater suas "dívidas ambientais" às suas metas. Essa alternativa os favorece, ao proporcionar a escolha do mecanismo que se julgar menos dispendioso, face aos gastos com inovações tecnológicas menos poluentes.

O Mecanismo de Desenvolvimento Limpo estabelece que cada tonelada de dióxido de carbono deixada de ser emitida ou retirada da atmosfera por um país em desenvolvimento pode ser negociada no mercado mundial por meio de Certificados de Emissões Reduzidas (CER). As empresas que não conseguirem reduzir suas emissões poderão comprar os CERs de países em desenvolvimento e usá-los para cumprir suas obrigações; os países em desenvolvimento, por sua vez, devem usar o MDL para promover seu desenvolvimento sustentável.

Objetivando minimizar os males do aquecimento global e a destruição dos recursos naturais e humanos é que o uso de fontes combustíveis de origem não fóssil tem sido apontado como alternativa interessante. Tanto no Brasil como no mundo, estimula-se a substituição do petróleo pelos combustíveis de fontes renováveis, incluindo principalmente o biodiesel, diante de sua expressiva capacidade de redução da emissão de diversos gases causadores do efeito estufa, a exemplo do gás carbônico e enxofre.

A produção de biodiesel possibilita pleitear financiamentos internacionais em condições favoráveis, no mercado de créditos de carbono, sob o MDL, previsto no Protocolo de Kyoto.

artigos_alterado.indd 29 19/11/2010 12:23:46

5. A indústria

A implantação da indústria de biodiesel proporcionará à Copacol a inserção em um novo ramo de atividade, aliando interesses econômicos com questões ambientais e sociais, preconizados pela cooperativa. O biocombustível produzido será utilizado em sua frota própria de caminhões e o excedente comercializado, junto à ANP e/ou a seus associados.

A localização da indústria será no município de Cafelândia, PR, onde se situa a sede da Copacol e seu abatedouro de aves, existindo área disponível para sua construção próximo ao abatedouro, proporcionando o transporte do óleo de frango por dutos até a fábrica de biodiesel. A planta industrial deve atender à produção de matéria-prima (gordura de frango) pelo próprio abatedouro da Copacol, que atualmente produz em média 500.000 litros de óleo de frango por mês. A indústria será implantada no sistema modular, prevendo a possibilidade de ampliação da produção, considerando a possibilidade de aumento no volume do abate de frango e consequentemente, de gordura. A figura 1 apresenta o fluxograma básico de produção do biodiesel e os principais equipamentos.

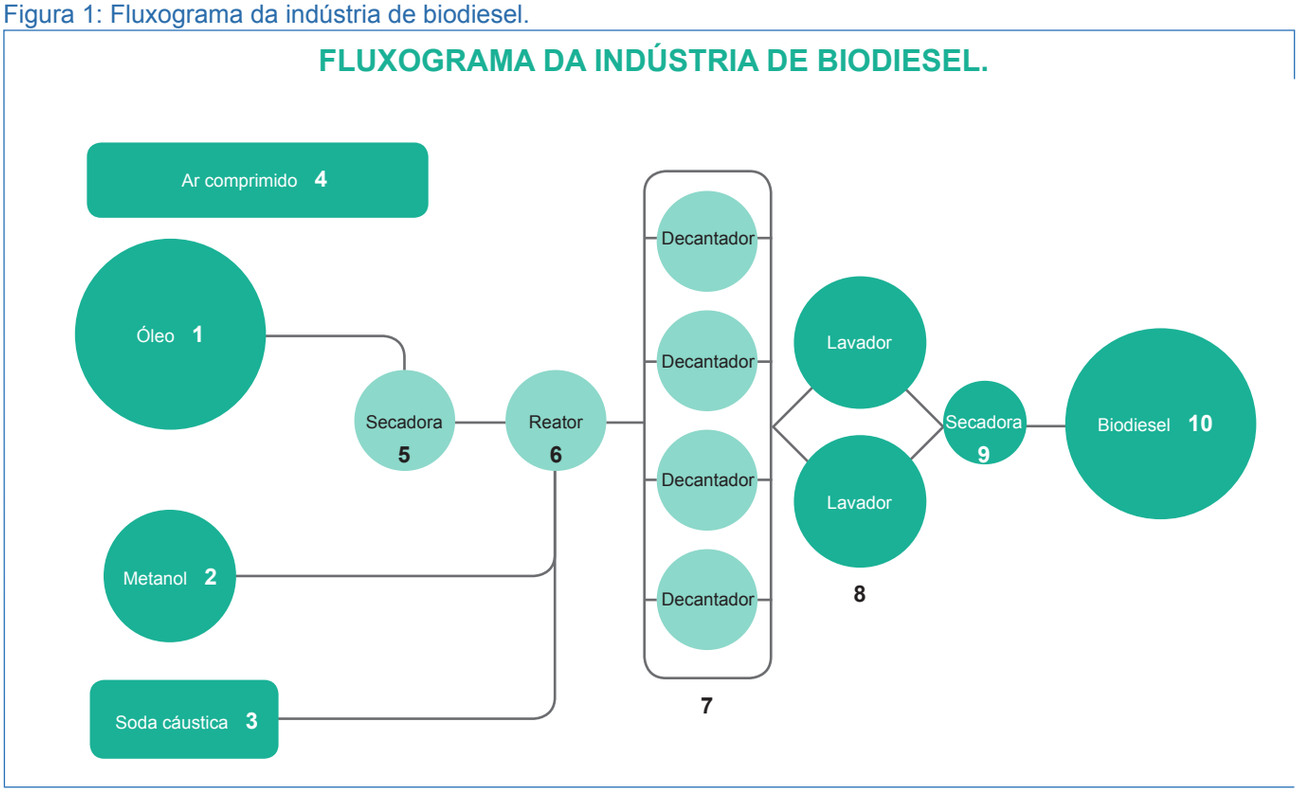
Os equipamentos necessários para a implantação da refinaria em seu processo completo devem incluir:

1. Armazenagem, filtragem e trasfega do óleo para o secador.
2. Armazenagem e trasfega do metanol (ou etanol) para o reator.
3. Armazenagem da soda cáustica em ambiente seco;
4. Compressor de ar comprimido.
5. Secadora para extração da água do óleo.
6. Reator, que vai provocar a separação do biodiesel do glicerol.
7. Decantadores, que vão separar o biodiesel (no topo) do glicerol (no fundo)
8. Tanques lavadores, para que sejam retirados os restos de álcool, glicerol, catalisador, sabões e outras impurezas
9. Secadora, para retirar a água residual da lavagem
10. Armazenagem do biodiesel.

5. Aspectos financeiros da produção de biodiesel

Para a análise da viabilidade financeira, apresentam-se dados coletados na pesquisa. Estes estão elencados

Figura 1: Fluxograma da indústria de biodiesel.



artigos_alterado.indd 30 19/11/2010 12:23:46

em tabelas, incluindo o custo das matérias-primas (mp) utilizadas no processo industrial.

5.1. Investimentos na indústria de biodiesel

Os investimentos a serem realizados para a implantação da indústria de biodiesel serão os seguintes (tabela 1).

5.2. Capital de giro

O valor estimado de capital de giro é de aproximadamente R$427.400,00 (quatrocentos e vinte e sete mil e quatrocentos reais), voltado à aquisição de matérias-primas para o funcionamento da indústria de biodiesel, sendo esse montante corresponde a 50% do valor das matérias-primas utilizadas por mês.

5.3. Custos das matérias-primas para produção de biodiesel

Constata-se que a gordura de frango é totalmente aproveitada na produção de ração animal pela indústria de ração da Copacol. Esta não pode ser utilizada pelo seu custo real, em torno de R$0,95 (noventa e cinco centavos) o litro, e sim pelo custo do seu substituto na região, que é o óleo de soja, o qual tem custo em torno de R$1,40 (um real e quarenta centavos) o litro. Uma alternativa pode ser o uso da soja extrusada adicionada à ração em substituição ao óleo de frango, porém evitando a compra de óleo de soja, o que encareceria a produção de ração e inviabilizaria o projeto. Essa alternativa permite a utilização do óleo de frango na produção de biodiesel.

5.4. Colaboradores

Toda indústria não depende somente de investimento financeiro, como também de investimento no potencial humano para seu crescimento e desenvolvimento. Nessa perspectiva, apresenta-se o quadro de colaboradores, pois, no momento oportuno, a indústria necessitará da sua contratação, justificando-se a previsão.

A tabela 3 apresenta previsão da equipe de colaboradores da indústria de biodiesel, com a descrição da função, salários a serem pagos e previsão de

Tabela 1 – Investimentos para implantação da indústria de biodiesel.

Materiais Necessários	Investimento (R$)
Usina de produção de biodiesel	R$ 800.000,00
Terreno/terraplanagem	R$ 120.000,00
Construcão civil de base e sistema anti-incêndio	R$ 100.000,00
Construção dos dutos para transporte do óleo de frango	R$ 20.000,00
Escritório administrativo	R$ 50.000,00
Projetos, planos ambientais, taxas	R$ 20.000,00
Investimento Total	**R$ 1.110.000,00**

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 2 – Custo das matérias-primas utilizadas no processo industrial do biodiesel.

Matéria-prima	Quantidade (Kg)	Preço Unitário (R$)	Custo Total por mp
Óleo de soja	450.000	1,4	630.000,00
Óleo de frango	450.000	0,95	427.500,00
Etanol anidro	135.000	1,2	162.000,00
Soda cáustica	2.000	2,45	4.900,00

Fonte: Dados da pesquisa.

artigos_alterado.indd 31 19/11/2010 12:23:46

valores de encargos com despesas de INSS, FGTS, 1/3 férias, abono de férias, 13º salário e outras despesas que incidem sobre a folha de pagamento. O quadro de colaboradores pode ser alterado mediante as necessidades da empresa.

Carga tributária

Quanto à carga tributária, segundo Decreto nº. 5.457, de 6 de junho de 2005, o qual incrementa nova redação ao artigo 3º do Decreto nº. 5.297 de 6 de dezembro de 2004, reduzindo as alíquotas da contribuições para o PIS/PASEP e da COFINS incidentes sobre a importação e a comercialização de biodiesel. Com a utilização do coeficiente de redução determinado no caput deste artigo, as alíquotas das contribuições PIS/PASEP e da COFINS referentes sobre importação e a receita bruta auferida com a venda de biodiesel no mercado interno ficam reduzidas, respectivamente, para R$38,89 (trinta e oito reais e oitenta e nove centavos) e R$179,07 (cento e setenta e nove reais e sete centavos) por metro cúbico.

O ICMS incidente sobre a venda do biodiesel é de 12%. Para o imposto de renda, calcula-se 15% sobre o lucro gerado e, para a contribuição social, 9 % sobre o lucro.

Valor depreciável do projeto

Corresponde ao valor depreciável do projeto, a soma dos investimentos realizados na fase pré-operacional, exceto o valor do terreno, que não tem depreciação ou desgaste com o passar do tempo e/ou utilização. Neste estudo, o valor depreciável será de R$990.000,00 (novecentos e noventa mil reais), considerando-se como depreciação linear a vida econômica da usina, fixada em 10 (dez) anos em função da possibilidade de mudanças tecnológicas. O valor residual para a fábrica, dadas as características operacionais, poderá ser de 10% do investimento, ou seja, R$99.000,00 (noventa e nove mil reais). A depreciação anual será de R$89.100,00 (oitenta e nove mil e cem reais).

Despesas mensais

As despesas mensais do empreendimento estão apresentadas na tabela 4 e contêm os valores relativos à folha de pagamento (com encargos), gastos com energia elétrica, seguros, manutenção e demais despesas.

Fluxo de caixa do projeto

A partir das premissas apresentadas anteriormente, e considerando como matéria-prima o óleo de frango a seu custo de produção R$0,95 (noventa e cinco centavos), os custos de produção, despesas e tributos totalizam R$818.880,00 (oitocentos e dezoito mil, oitocentos e oitenta reais) mensais, constantes na tabela 5.

O faturamento mensal está apresentado na tabela 6 e totaliza R$859.500,00 (oitocentos e cinquenta e nove mil e quinhentos reais).

Com base nas projeções de receitas, despesas, depreciação e valor residual, elaborou-se o fluxo de geração de caixa para o projeto, num horizonte de 10 anos, apresentado na tabela 7.

Analisando-se os dados financeiros coletados e realizando a leitura deles, constata-se a diferença de custo na aquisição do óleo de soja como substituto do óleo de frango, variando em 34% a maior, o óleo de frango é compensatório, desde que atendida à premissa de utilização da soja extrusada na produção de ração e o óleo de frango usado exclusivamente na produção de biodiesel.

Tabela 3 – Investimentos com colaboradores.

N°. de Funcionários	Função	Salário	Valor	Encargos	TOTAL
1	Gerente geral	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 2.100,00	R$ 5.100,00
1	Responsável técnico	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 1.400,00	R$ 3.400,00
1	Encarregado administrativo	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00	R$ 700,00	R$ 1.700,00
6	Operadores	R$ 700,00	R$ 4.200,00	R$ 2.940,00	R$ 7.140,00
2	Zeladoras	R$ 450,00	R$ 900,00	R$ 630,00	R$ 1.530,00
				TOTAL	**R$ 18.870,00**

Fonte: Dados da pesquisa.

artigos_alterado.indd 32 19/11/2010 12:23:46

Tabela 4 – Custo mensal administrativo e operacional da indústria de biodiesel

Custo Mensal	Valores (R$)
Custo com folha de pagamento	18.870,00
Energia elétrica	27.000,00
Seguro das instalações	2.000,00
Manutenção dos equipamentos	2.000,00
Despesas gerais	1.200,00
Telefone, água e outros	1.000,00
Despesas administrativas	3.000,00
TOTAL	**55.070,00**

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 5 – Resumo dos custos mensais da indústria de biodiesel com aquisição de óleo de frango.

Custo Mensal	Valor(R$)
Custos com matérias-primas	594.400,00
Custos administrativos e operacionais	55.070,00
Estimativa de despesas tributárias	169.410,00
TOTAL	**818.880,00**

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 6 – Faturamento mensal da indústria de biodiesel com aquisição de óleo de frango.

Produto	Quantidade (Kg)	Preço Unitário (R$)	Valor(R$)
Biodiesel	450.000	1,76	792.000,00
Glicerol	135.000	0,5	55.070,00
		TOTAL	**859.500,00**

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se, por meio das entradas e saídas do caixa, que o biodiesel produzido a partir do custo de aquisição do óleo de soja não é viável, gerando um resultado negativo, ou seja, não consegue pagar seus custos de produção. Já o biodiesel produzido a partir do óleo de frango proporciona resultados positivos e se torna interessante do ponto de vista financeiro. A tabela 8 apresenta o fluxo de caixa do investidor, utilizado para os cálculos de viabilidade financeira.

6. Análise econômico-financeira

Valor presente líquido do fluxo de caixa

O Valor Presente Líquido (VPL) do projeto é a soma dos "valores presentes" de todas as entradas e saídas dele. Dessa forma, calculam-se os valores das entradas e saídas ao custo capital, neutralizando-se o custo tempo do dinheiro. Com isso, pode-se trazer para o presente a análise dos resultados com melhor visualização. O resultado é satisfatório, quando o VPL é positivo, ou seja, o valor é maior que 0 (zero). Para este trabalho, considerou-se uma taxa de juros de 10% ao ano.

Neste estudo, o valor calculado foi de R$1.099.228,37 (um milhão noventa e nove mil, duzentos e vinte e oito reais, e trinta e sete centavos). Verificou-se um custo de oportunidade do capital investido em 10%, tendo ainda um retorno para o projeto considerando os 10 (dez) anos calculados em sua depreciação. Esse valor é elevado e demonstra que a produção de biodiesel a partir de óleo de frango utilizando seu custo real é rentável e viável.

Taxa Interna de Retorno

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é a taxa de desconto, faz com que o valor presente dos benefícios gerados pelo projeto seja igual ao valor do desembolso inicial deste projeto, mais a taxa de juros gerada pelo investimento. Como critério de aceitação, esse método compara a taxa interna de retorno com a taxa mínima de retorno exigida, aceitando todos os projetos cuja taxa interna de retorno seja igual ou maior que essa taxa mínima. Dessa forma, a taxa calculada do projeto foi de 23,50%. Esse percentual é maior do que a taxa mínima esperada de 10% e, portanto, há viabilidade para a produção de biodiesel a partir de gordura de frango.

Prazo de retorno sobre o investimento inicial

O prazo de retorno sobre o investimento inicial (termo em inglês payback) determina o tempo que decorre até a recuperação do valor investido no projeto. Essa análise é de fácil aplicação, mostrando uma noção do risco envolvido no fluxo de caixa, pois um menor payback tende a um menor risco. O payback calculado neste estudo é de 3 (três) anos e 11 (onze) meses.

artigos_alterado.indd 33 19/11/2010 12:23:46

Tabela 7 – Geração de caixa da indústria de biodiesel a partir de óleo de frango.

	Ano 1 a Ano 9	Ano 10
Faturamento	R$ 10.314.000,00	R$ 10.314.000,00
(−) Custos operação	(R$ 9.826.560,00)	(R$ 9.826.560,00)
(−) Depreciação	(R$ 89.100,00)	(R$ 89.100,00)
(+) Valor usina		R$ 99.000,00
(+) Valor terreno		R$ 120.000,00
(=) Sobras antes IR	R$ 398.340,00	R$ 617.340,00
(−) Imposto de renda	(R$ 59.751,00)	(R$ 92.601,00)
(−) Contribuição Social	(R$ 35.850,60)	(R$ 55.560,60)
(=) Sobras após IR	R$ 302.738,40	R$ 469.178,40
(+) Depreciação	R$ 89.100,00	R$ 89.100,00
(+) Capital de giro		R$ 427.400,00
(=) Entradas de caixa	R$ 391.838,40	R$ 985.678,40

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 8 – Fluxo de caixa do projeto de investimento.

	Fluxo de caixa
Ano 0	-R$ 1.537.400,00
Ano 1	R$ 391.838,40
Ano 2	R$ 391.838,40
Ano 3	R$ 391.838,40
Ano 4	R$ 391.838,40
Ano 5	R$ 391.838,40
Ano 6	R$ 391.838,40
Ano 7	R$ 391.838,40
Ano 8	R$ 391.838,40
Ano 9	R$ 391.838,40
Ano 9	R$ 391.838,40
Ano 10	R$ 985.678,40

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se verificar, a partir da tabela 9, que financeiramente a abertura de um novo negócio pela Copacol poderá ser satisfatória, solidificando-se no decorrer dos anos, sendo a produção de biodiesel uma alternativa viável, ainda mais se considerarmos benefícios ambientais e sociais impulsionadores de uma empresa responsável economicamente.

7. Conclusão

Existe tecnologia disponível para a produção de biodiesel a partir de óleos animais, contribuindo com a redução na emissão de gases do efeito estufa e diminuindo a dependência de combustíveis derivados de petróleo, que pelo seu processo extrativo é limitado.

O resultado financeiro de uma indústria de biodiesel está ligado ao custo de aquisição do óleo para a sua produção. Considerando o custo de aquisição do óleo de soja de R$1,40 (um real e quarenta centavos), o projeto torna-se inviável. Entretanto, se o custo de aquisição do óleo de frango for R$0,95 (noventa e cinco centavos), o projeto é viável, gerando uma taxa interna de retorno do

Tabela 9 – Resumo da análise técnica financeira para produção de biodiesel.

	Valor(R$)
Investimentos	1.537.400,00
Valor Presente Líquido do fluxo de caixa	1.099.228,37
TIR	23,50%
Payback	47 meses

Fonte: Dados da pesquisa.

artigos_alterado.indd 34 19/11/2010 12:23:47

investimento de 23,5% e um valor presente líquido de R$1.099.228,37, uma taxa de juros de 10% ao ano e um payback de 3 anos e 11 meses.

Para a Copacol utilizar o óleo de frango ao custo de R$0,95 (noventa e cinco centavos), é necessário que ele não esteja sendo utilizando na produção de ração, visto que o único substituto na região é o óleo de soja e o custo de aquisição deste produto torna inviável a produção de biodiesel.

A alternativa para a substituição do óleo na ração é a utilização de soja extrusada, que melhora a qualidade da ração. Assim, é necessário que a Copacol realize um estudo do custo de instalação de uma extrusora de soja e do custo de produção de ração utilizando soja extrusada, considerando a melhoria nutricional proporcionada à ração e o resultado financeiro da produção de biodiesel utilizando óleo de frango.

O direito aos créditos de carbono é garantido para quem substitui o uso de diesel pelo biodiesel, e não para quem produz o biocombustível. Por ser difícil mensurar os custos de realização de um projeto para a aquisição de créditos de carbono, não contabilizamos as receitas advindas da substituição do diesel pelo biodiesel na frota própria da Copacol.

As questões sociais e ambientais têm grande relevância na sociedade atual, os consumidores exigem ações empresariais comprometidas com a ética, a cidadania, o desenvolvimento humano e a sustentabilidade do meio ambiente. Para manter-se competitiva, a empresa necessita de ações proativas que venham ao encontro dos anseios da sociedade. Nesse contexto, a produção e utilização de um combustível ecologicamente correto é um diferencial na conquista e fidelização de clientes, responsabilidade social e no desenvolvimento sustentável entre o meio ambiente e o ser humano.

8. Referências

ABREU, F. R. e Col. **Programa nacional para a produção e uso do biodiesel:** diretrizes, desafios e perspectivas. Revista de Política Agrícola, Brasilia, v. 15, n.03, jul./ago./set. 2006.

BARROS, G. S. C. e Col. **Custo de produção de biodiesel no Brasil.** Revista de Política Agrícola, Brasília, v. 13, n. 03, jul./ago./set. 2006.

BELLAVER, C.; SNIZEK JUNIOR, P.N. **Processamento da soja e suas implicações na alimentação de suínos e aves.** In: Congresso Brasileiro de Soja, 1999. Anais... Londrina: Embrapa Soja Documentos, 1999. p.183-199.

BIODIESELBRAS. **Projeto de viabilidade econômica de uma refinaria de biodiesel.** Cafelândia, 2006.

BRASIL. **Medida provisória nº 214, de 13 de setembro de 2004.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder executivo, Brasília, DF, 2004.

BRUMANO, G. e GATTÁS, G. **Soja integral extrusada na alimentação de aves e suínos.** Revista Eletrônica Nutritime, v.1, n.3, p. 134-146, nov./dez., 2004.

COPACOL – **Cooperativa Agroindustrial Consolata, Relatório do Conselho Administrativo,** Cafelândia, 2006.

FREITAS, C. H., PENTEADO, M. **Biodiesel energia do futuro.** São Paulo: Letra Boreal, 2006.

ITURRA, A R. **Análise histórica do biodiesel no Brasil.** Relatório apresentado ao grupo de trabalho interministerial sobre biodiesel. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, set. 2003.

MACHADO, R. R. B., **Gestão de riscos no agronegócio** – Parte 2, 2.versão, Rio de Janeiro: FGV Management – MBA em Gestão Estratégica em Agrobussiness, 2003. Apostila

NETO, J. N. N. **Informativo do comitê brasileiro do programa das nações unidas para o meio ambiente.** Brasília, n. 81, fev./mar., 2005.

PARENTE, E. J. S. **Biodiesel: uma aventura tecnológica num país engraçado.** Ceará, 2003.

RIBEIRO, S. K., **Aposta no biodiesel.** Scientific American Brasil, n. 5, out., 2006. Disponível em: <http//www2.uol.com.br/sciam/conteúdo/matéria/matéria_biodiesel.html> Acesso em: 06 fev. 2007.

RODRIGUES. M. A., **Protocolo de Quioto e mecanismo de desenvolvimento limpo:** uma análise jurídico-ambiental. Palestra proferida no Congresso Brasileiro de Direito Público, nov., 2003. Disponível em:<http//www.aprodab.org.br/biblioteca/doutrina/mor01.doc> Acesso em: 24 mai. 2007

RODRIGUES, K. F. e Col. **Potencialidade da gordura de frango para a produção de biodiesel.** Disponível em: <http//www2.uol.com.br/sciam/conteúdo/matéria/matéria_biodiesel.html> Acesso em: 06 fev. 2007.

SOUZA, C. S., e MILLER, D. S., **O protocolo de Quioto e o mecanismo de desenvolvimento limpo (MDL):** as reduções certificadas de emissões (RCEs), sua natureza jurídica e a regulação do mercado de valores mobiliários, no contexto estatal pós-moderno, Comissão de Valores Mobiliários/CVM, 2003. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/port/Public/publ/CVM-ambiental-Daniel-Clovis..html>Acesso em: 06 abr. 2007.

artigos_alterado.indd 35 19/11/2010 12:23:47

O cooperativismo agropecuário no Estado do Paraná: a questão da integração

- José Roberto Ricken
- Fernando Guilherme Tenório
- Thais Soares Kronemberger

Resumo

Este artigo tem como principal objetivo analisar o processo de integração nas cooperativas de produtores agropecuários no estado do Paraná. São estudados as características, os fatores que dificultam e as ações que facilitam a integração entre cooperados e suas cooperativas e destas entre si. A partir de um questionário distribuído ao público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná e de entrevistas semiestruturadas, foram coletados dados sobre as razões que contribuem para o processo de integração nas organizações cooperativas. A amostra foi estratificada por público (cooperados, diretores e funcionários); por região de procedência; por tempo na cooperativa e por grau de dependência econômica. Os resultados apontam que a maioria dos fatores que dificulta a integração nas cooperativas é originada de atitudes internas de cooperados e dirigentes, tais como: individualismo, falta de conhecimento prático sobre as cooperativas e falta de interesse em participar da cooperativa. Entre as ações que poderiam contribuir para a integração, foi citada a necessidade de se constituir novo modelo de integração, apoiado por programas de educação, comunicação e capitalização em volumes compatíveis com as demandas dos projetos das cooperativas, tanto aos cooperados quanto para projetos integrados entre cooperativas.

José Roberto Ricken
Sistema Ocepar

Fernando Guilherme Tenório
Fundação Getulio Vargas

Thais Soares Kronemberger
Fundação Getulio Vargas

Palavras-Chave: *cooperativas, agricultura, integração, economia.*

1 Artigo aceito para publicação no XLV Asamblea Anual CLADEA "La administración en el desarrollo económico y social de América Latina: Impactos y retos", 2010, Cartagena de Índias, Colômbia.

artigos_alterado.indd 36 19/11/2010 12:23:47

1. Introdução

O presente artigo tem como principal objetivo avaliar a questão da integração nas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná, analisando a estratégia de cooperação adotada para o seu fortalecimento. Busca identificar as razões que contribuem para a ocorrência do processo de integração nas organizações cooperativas, não se limitando a identificar apenas as causas das dificuldades, mas também as ações que podem facilitar a integração como forma de acesso coletivo às oportunidades de negócio.

A legislação que regula as sociedades cooperativas no Brasil, a Lei Federal nº5.764, de 11 de dezembro de 1971, prevê várias possibilidades de associação entre cooperativas, formação de cooperativas de segundo e terceiro graus (artigos 6º e 8º)[2] e, inclusive, participação em sociedades não cooperativas (artigo 88º)[3], desde que isso contribua para a consecução de seus objetivos, que tais empresas não sejam concorrentes das cooperativas e, por fim, que seja relevante em seus propósitos de integração.

A pesquisa, realizada no âmbito do Programa de Estudos em Gestão Social de uma instituição de ensino superior, foi organizada para permitir a interpretação do que ocorre na integração primária, entendida como a interação dos cooperados nas suas cooperativas, e na integração de segundo grau, entendida como a cooperação entre cooperativas, quer na forma de cooperativas centrais ou outras iniciativas, tais como empresas mistas e consórcios, reunindo cooperativas ou, ainda, com empresas de mercado.

O descompasso no crescimento entre cooperativas frustrou o modelo de integração das cooperativas singulares em grandes centrais por regiões, concebidas no planejamento inicial pelo Conselho de Coordenação e Fomento ao Cooperativismo do Paraná (Cofep) em 1966, dando origem aos conflitos entre cooperativas agropecuárias que permanecem até os dias atuais. No entanto, nas discussões realizadas no cooperativismo paranaense, parece não haver dúvidas sobre a importância da integração entre cooperativas para obter, juntas, mercados maiores e mais promissores.

Nesse sentido, este trabalho contém, além dessa introdução e das considerações finais: discussão com base na literatura sobre a temática das organizações cooperativas, apresentação da formação das cooperativas agropecuárias e o modelo de cooperativismo característico do estado do Paraná, apresentação da metodologia da pesquisa realizada para este estudo e, por fim, a descrição e a análise dos resultados sobre o processo de integração das cooperativas agropecuárias paranaenses.

2. As organizações cooperativas

Para a Aliança Cooperativa Internacional (ACI)[4], a cooperativa é considerada uma organização de pessoas que se baseia em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade: "Seus objetivos econômicos e sociais são comuns a todos. Os aspectos legais e doutrinários são distintos dos de outras sociedades"[5].

Os princípios do cooperativismo, reconhecidos pela ACI, são linhas orientadoras, por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática. Foram formalmente recepcionados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), ou seja, positivados em uma fonte formal de Direito Internacional Público: 1º adesão voluntária e livre; 2º gestão democrática; 3º participação econômica dos membros; 4º autonomia e independência; 5º educação, formação e informação; 6º intercooperação; 7º interesse pela comunidade[6].

Entre os princípios universais do cooperativismo, a integração é a forma mais eficaz aos seus membros para o desenvolvimento da cooperativa e confere mais força ao movimento cooperativo ao articularem estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. No âmbito das cooperativas agropecuárias no estado do Paraná, esse tema é atual, sendo relacionado com frequência em eventos realizados no meio cooperativo paranaense.

Nas organizações cooperativas, a lógica interna de tomada de decisão não é orientada pelo capital, mas pelo interesse das pessoas que compõem a cooperativa (cada cooperado, um voto), na qual há necessidade da prática da democracia e da solidariedade para o seu funcionamento.

Nessa perspectiva, o seu desempenho deve ser avaliado além dos resultados econômicos e sociais. Weber (1991) afirma que uma relação denomina-se relação associativa quando, e na medida em que, a atitude na ação social repousa num ajuste ou numa união de interesses

2 Lei nº 5.764, artigo 6º - "II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;

3 Lei nº 5.764 - artigo 88º - "Poderão as cooperativas participar de sociedades não cooperativas para melhor atendimento dos próprios objetivos e de outros de caráter acessório ou complementar. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.168-40, de 24 de agosto de 2001).

4 Aliança Cooperativa Internacional (ACI), sociedade civil com sede em Genebra, Suíça, que tem a missão de preservar e divulgar os valores éticos e morais seguidos pelas cooperativas associadas de todo o mundo.

5 Disponível em: <www.portaldocooperativismo.org.br> Acesso em: 25 abr. 2009.

6 Disponível em: <www.portaldocooperativismo.org.br> Acesso em: 25 abr. 2009.

artigos_alterado.indd 37 19/11/2010 12:23:47

racionalmente motivados, com referência a valores ou fins: "(...) a ação correspondente, quando é racional, está orientada: a) de maneira racional referente a valores, pela crença no compromisso próprio; b) de maneira racional referente a fins pela expectativa da lealdade da outra parte" (WEBER, 1991, p. 25).

A afirmativa de Weber (1991) sobre relações associativas traz o senso comum do processo de integração ao referir-se ao compartilhamento entre os membros de valores substantivos do ser humano, permitindo-lhes avançar em termos sociais, políticos e educacionais, não se atendo apenas aos aspectos econômicos, cuja lógica está centrada no mercado.

Referindo-se à sociedade centrada em mercado, Guerreiro Ramos (1981, p. XII), diz que [...] "enquanto os cidadãos, em geral, continuarem sucumbindo às pressões e às influências que mantêm tal síndrome em operação, haverá, na melhor das hipóteses, pouca oportunidade para uma transformação social revitalizadora".

Para as cooperativas, à semelhança do modelo descrito por Guerreiro Ramos, o mercado pode ser considerado um enclave social legítimo e necessário; porém, na prática, deve ser limitado e regulado pelos interesses das pessoas que compõem a organização cooperativa.

Segundo Gimenes (2004), é necessário entender que a sociedade cooperativa apresenta certas peculiaridades que não estão presentes em sociedades anônimas. Tais princípios básicos indicam diferenças na organização e em sua estrutura de propriedade e controle. Ele afirma que "as cooperativas são controladas pelos associados, que são seus proprietários, e os benefícios gerados são distribuídos de acordo com a utilização da organização" (GIMENES, 2004, p. 5).

Pinho (1986), justificando a relevância do equilíbrio entre o social e o econômico, relata que o fato de a cooperativa combinar os caracteres de associação e de empresa acarreta muitas dificuldades aos seus administradores. Pois, se de um lado as cooperativas priorizarem o aspecto associativo, poderão enfrentar problemas na gestão financeira da empresa; por outro lado, se considerarem somente o aspecto empresarial, poderão afastar-se dos cooperados e esquecer as suas finalidades sociais:

> O ideal será, evidentemente, o equilíbrio entre ambos os enfoques. Esse equilíbrio poderá ser verificado através da mensuração da atividade social e da atividade econômico-financeira. A cooperativa é uma associação de pessoas, mas, ao mesmo tempo, é uma empresa econômica (PINHO, 1986, p. 12).

Para Tenório (2006), o caráter competitivo, característico da economia de mercado, pode influenciar a atuação das organizações do terceiro setor. Ele deduz que pode influenciar o modo de atuação das associações e cooperativas:

> Sob uma perspectiva macro, a deficiência gerencial na implementação de políticas públicas, agravada pela escassez crônica de recursos financeiros, fomenta o caráter competitivo das organizações do terceiro setor, já que elas têm de concorrer por recursos junto ao primeiro e/ou ao segundo setor. Adiciona-se a isto, o fato de que estas organizações da sociedade civil, na ânsia de 'profissionalizar-se', na 'luta pela sobrevivência', passem a utilizar os mesmos mecanismos gerenciais daqueles empregados pelo setor privado nos seus processos de tomada de decisão. (TENÓRIO, 2006, p. 214).

Gimenes (2004) destaca que o novo cenário da economia mundial apresenta-se para as sociedades cooperativas sob a forma de uma permanente contradição, qual seja a de manter uma empresa competitiva, capaz de enfrentar multinacionais de grande porte que conquistam seus mercados, e, ao mesmo tempo, atender às necessidades dos seus associados, nem sempre podendo fazê-lo com algum resultado. "Essa contradição impõe limites ao financiamento do seu processo de expansão com recursos próprios especialmente em economias em desenvolvimento, em que o fator capital é geralmente escasso e caro, e sua necessidade aparentemente é infinita" (GIMENES, 2004, p. 5).

Para o presidente da Ocepar – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná[7], João Paulo Koslovski[8], há uma ampliação do trabalho entre cooperativas no Paraná, com vários resultados positivos em diversos ramos. Porém, é necessário avançar no desenvolvimento de ações de intercooperação: "É um princípio do cooperativismo que deve nortear as discussões em torno de sinergias entre cooperativas (...) os índices de expansão do cooperativismo são expressivos nos últimos anos, com elevados investimentos em profissionalização e agregação de valor aos produtos (KOSLOVSKI, 2009, p. 11).

7 O Sistema Ocepar é fruto da representação e do desenvolvimento econômico e social das cooperativas do Paraná iniciada na década de 1970. Atualmente é formado pelas seguintes entidades: Ocepar – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná; Sescoop/PR – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo e Fecoopar – Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Essas instituições têm por função, respectivamente, a representação de classe e sindical, o fomento ao cooperativismo, o desenvolvimento das cooperativas e a capacitação e promoção social do público interno das cooperativas paranaenses.

8 KOSLOVSKI, João Paulo. Cooperativismo paranense aposta na intercooperação. Revista Paraná Cooperativo, ed. 49, p. 11, mai-jun. 2009.

artigos_alterado.indd 38 19/11/2010 12:23:47

3. As cooperativas agropecuárias no Paraná

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o primeiro registro oficial de cooperativa agropecuária que se tem conhecimento no Brasil ocorreu em 1907, em Minas Gerais. O então governador, João Pinheiro, apoiou a organização de cooperativas com o objetivo de reduzir a ação de intermediários na produção e comercialização de café, que naquela época era controlada por estrangeiros. Criou-se uma seção especializada para cuidar da produção e comercialização do produto, além de conceder isenções fiscais e estímulos materiais aos grupos de produtores organizados em cooperativas.

Gradativamente, o cooperativismo agropecuário se estendeu para todo o território brasileiro e, segundo a OCB, é o ramo que tem maior relevância econômica e social no Brasil. Participa de forma efetiva da assistência técnica, armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos, até a assistência social e educacional aos cooperados, abastecendo o mercado interno de produtos alimentícios e participando nas exportações, o que contribui para o saldo positivo da balança comercial brasileira.

Segundo informações divulgadas pela OCB, entre 2000 e 2008, aumentou em 11,23% o número de cooperativas, 69,67% o de cooperados e 50,33% o de empregados no período (OCB, 2008).

Tabela 1 - A evolução do cooperativismo brasileiro, 2000 a 2008.

Indicadores	2000	2002	2004	2006	2008	Evolução (%)
Cooperativas (número)	6.903	7.649	7.138	7.603	7.682	11,28
Cooperados (mil pessoas)	4.649	5.269	6.160	7.393	7.888	69,67
Funcionários (pessoas)	169.393	171.396	196.100	218.416	254.660	50,33

Fonte: OCB/2008.

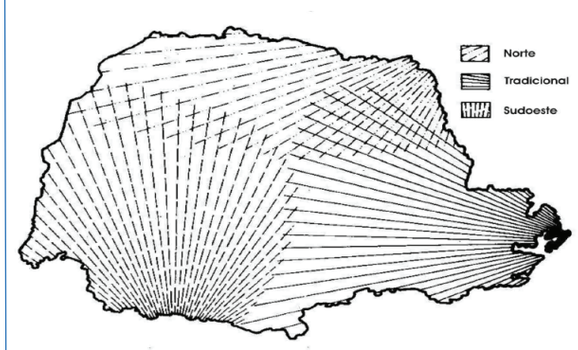
Segundo a publicação – As Cooperativas de produção agropecuária do Estado do Paraná – diagnósticos e análises[9] – editada em 1974, resultado do convênio entre Ocepar, Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (Ipardes), Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) e Centro de Promoções Econômicas (CPE), há três fluxos de colonização bem identificados no Paraná. O primeiro partindo da região leste, de Paranaguá a Curitiba e em direção aos Campos Gerais, atraído pela criação de gado, extração de erva-mate e madeira. O segundo no norte do Paraná, ligado à produção de café e com forte influência de produtores oriundos de São Paulo, Minas Gerais e da região nordeste do Brasil. O terceiro, nas regiões sudoeste e oeste do Paraná, realizado por pequenos e médios produtores de cereais e suinocultores, oriundos do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

A origem das cooperativas paranaenses é bastante recente e está relacionada ao processo de colonização ocorrido no Paraná no início do século XX.

A história das cooperativas paranaenses foi constru-

Quadro 3 - Fontes e usos de recursos.

A COLONIZAÇÃO DO PARANÁ



Fonte: IPARDES, 1974.

9 COOPERATIVAS de produção agropecuária do Estado do Paraná: diagnóstico e análises. Curitiba, IPARDES,1974.

artigos_alterado.indd 39 19/11/2010 12:23:47

ída ao longo dos diversos ciclos econômicos do estado do Paraná: madeira, erva-mate, café, algodão, trigo, soja, leite e, mais recentemente, carnes, agroindústria e exportação. Em depoimento sobre o cooperativismo paranaense, Setti (2006) cita que:

> No início, embora algumas cooperativas, notadamente as que tiveram origem em grupos de imigrantes, fossem sólidas, muitas eram incipientes. Pequenas cooperativas, atuando em áreas comuns com outras, formavam um ambiente de competição (...) no final dos anos 60 e início dos anos 70 (SETTI, 2006, p. 69).

Henry Gerber, alemão naturalizado norte-americano, coordenou no Brasil um programa de cooperação econômica entre o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos e o governo brasileiro. Ele foi designado para dar orientação e assistência técnica às cooperativas do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Acabou ficando em Curitiba, estabelecendo seu escritório junto ao Instituto Nacional de Desenvolvimento Rural (Inda), hoje Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra), onde obteve todo o apoio para assessorar a reorganização e fortalecimento das cooperativas existentes. Ainda no fim da década de 1960, o Incra, a Secretaria da Agricultura e a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater), iniciaram um trabalho conjunto de pesquisa que resultaria no planejamento e reorganização do sistema cooperativista do Paraná. Esse esforço de integração deu origem posteriormente aos projetos regionais de cooperativismo, cujos resultados permanecem até os dias atuais.

Setti (2006) destaca que, para a viabilização dos Projetos Integrados de Cooperativismo (PICs), houve a participação dos órgãos oficiais de apoio à agropecuária e dos órgãos de representação das próprias cooperativas existentes na época, que integravam o Conselho de Coordenação e Fomento ao Cooperativismo do Paraná (Cofep), criado em 1966, para articular a integração das instituições para o desenvolvimento do cooperativismo.

O planejamento regional implantado a partir de 1971 repercutiu no meio rural e permitiu que se desenvolvesse o modelo de cooperativismo agropecuário existente no Paraná na atualidade. A figura 2 apresenta o mapa ilustrativo do estado do Paraná, delimitando os projetos regionais de cooperativismo.

Conforme nomenclatura da OCB, há 13 ramos de cooperativas: agropecuárias, (que representam um terço do total), saúde, crédito, educacional, especial, consumo, infraestrutura, habitacional, mineral, produção, trabalho, transporte, turismo e lazer. Em 31 de dezembro de 2008 havia 238 cooperativas, que movimentaram uma economia de R$25,6 bilhões, equivalente a 18% do valor do PIB do Paraná.

As cooperativas são consideradas importantes instrumentos de difusão de tecnologias e apoio empresarial aos produtores rurais paranaenses, facilitando o crédito rural, a armazenagem e comercialização, as práticas de conservação, uso racional dos solos, manejo integrado de pragas e a agroindústria, contribuindo para levar o Paraná à liderança nacional na produção e produtividade agrícola.

Segundo a Ocepar (2008), em muitos municípios do Paraná, as cooperativas constam como as maiores empresas em faturamento, em oportunidades de emprego e como geradoras de tributos, de grande importância para sustentação do desenvolvimento regional. A integração dos produtores em cooperativas permitiu a montagem de ampla infraestrutura de recepção, acondicionamento, armazenagem, transformação e comercialização da produção.

Na evolução das cooperativas do Paraná no período de 2001 a 2008, as receitas das cooperativas se elevaram em 214% no período, o número de cooperativas cresceu 23%, o de cooperados 103%, as exportações 127% e os investimentos 325%, o que demonstra o enorme potencial de expansão das cooperativas nas atividades agrícolas e agroindustriais no estado (Ocepar, 2008).

Com a integração dos produtores em cooperativas, organizou-se também a comercialização da produção e dos serviços pelas cooperativas do Paraná. Com isso, aumentou a eficiência dos mecanismos de arrecadação tributária do estado, o que torna as cooperativas importantes instrumentos na execução da política fiscal do governo, com arrecadação anual direta de cerca de R$1 bilhão em tributos, impostos e contribuições (Ocepar, 2008).

A estruturação e consolidação das cooperativas agropecuárias ao longo de mais de três décadas permitiu a participação de forma efetiva em todo o processo de produção,

Figura 2– Os projetos regionais de desenvolvimento do cooperativismo no Paraná

Fonte: IPARDES, 1974.

artigos_alterado.indd 40 19/11/2010 12:23:47

do armazenamento e industrialização. As cooperativas alcançaram mais da metade (56%) do total da produção agropecuária do Paraná em 2008, o que lhes proporcionou destaque econômico e capacidade de influenciar nos mercados interno e externo em favor de seus integrantes.

A integração das cooperativas e a agregação dos interesses dos produtores rurais permitiram a montagem de uma infraestrutura de armazenagem da produção, sendo de mais da metade (55%) a participação das cooperativas no total da capacidade estática de armazenagem do Paraná. Por meio das cooperativas, os pequenos e médios produtores, que representam a maior parte do público (77%) das cooperativas paranaenses, têm acesso aos mercados agrícolas.

A participação das cooperativas na agroindustrialização também alcançou significativo aumento a partir do ano de 1990, face à disponibilidade de matérias-primas, de energia, infraestrutura, proximidade aos grandes centros de consumo e capacidade dos portos paranaenses.

Estima-se que a participação das cooperativas na agroindustrialização seja equivalente a mais de um terço (38%) da capacidade instalada no estado, em que leite, algodão, cevada, soja e aves merecem destaque em função dos volumes de produção transformados.

4. Metodologia

A pesquisa abrangeu o público interno das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná – cooperados, dirigentes e funcionários – composto de 170 mil pessoas, sendo aproximadamente 123 mil cooperados, 45 mil funcionários e 2 mil dirigentes. Definiu-se, como amostra inicial, 1% do público interno das cooperativas agropecuárias, ou seja, 1.700 pessoas entre cooperados, funcionários e dirigentes.

A amostra foi estratificada por público (cooperados, diretores e funcionários); por região de procedência (oeste-sudoeste, centro-sul e norte-noroeste), seguindo a regionalização semelhante aos Projetos de Integração do Cooperativismo Paranaense em 1972, que coincidem com os Núcleos Regionais Cooperativos adotados pela Ocepar em 1991; por tempo na cooperativa (até 1 ano, de 1 a 10 anos, de 11 a 20 anos e acima de 20 anos) e por grau de dependência econômica (menos da metade da renda, mais da metade da renda e toda a renda proveniente da cooperativa).

Foram aplicados 1.780 questionários de igual teor junto aos cooperativistas que aceitaram colaborar com a pesquisa. Desses, 748 foram preenchidos e devolvidos, representando 44% da amostra inicial. Os questionários entregues pelas cooperativas agropecuárias foram analisados individualmente, tendo sido excluídos os que apresentaram respostas em branco ou incompletas, resultando em amostra final com 430 exemplares, os quais foram tabulados e constam na base de dados.

Dos 430 formulários tabulados, 328 foram preenchidos pelos cooperados (76,4%), 70 por membros de diretoria (16,3%) e 32 por funcionários (7,3%). Em relação ao universo da pesquisa, composto de 170 mil pessoas, a amostra obtida foi superior para cooperados (72% previstos para 76% respostas consideradas), superior para dirigentes (2% previstos para 16,3% da amostra) e inferior para funcionários (26% previsto para 7,3% da amostra). Cabe destacar que 49,2% da amostra foi procedente da região oeste-sudoeste, 33,9% da região norte-noroeste e 16,9% da região centro-sul do Paraná.

Observa-se que, em relação ao tempo de experiência na cooperativa, 60,4% do público pesquisado possui mais de 11 anos de atuação na cooperativa, sendo maior na região norte-noroeste (65,7%), seguida da região oeste-sudoeste (60,6%) e menor na região centro-sul (50%), que apresentou o maior índice de cooperados com menos de 1 ano de cooperativa (7,5%).

A amostra da pesquisa também foi dimensionada segundo a dependência econômica em relação à cooperativa, isto é, o percentual de renda que cooperados e dirigentes obtêm via cooperativa. Essa informação diz respeito somente a cooperados e dirigentes, visto que, no caso dos funcionários, a totalidade da renda é originada na cooperativa.

Percebe-se, na amostra, que é grande a dependência econômica em relação à cooperativa, 86,6% dos cooperados e diretores realizaram, em 2008, mais da metade da sua renda via cooperativa. Desses, 49,5% dependem totalmente da cooperativa para gerar a sua renda. Somente para 13,4% a cooperativa é pouco representativa em termos econômicos.

Além dos questionários aplicados, foram realizadas 14 entrevistas semiestruturadas com dirigentes e cooperados das cooperativas agropecuárias do Paraná, após a tabulação dos questionários. Em cada entrevista, foi solicitado que o entrevistado manifestasse sua opinião sobre três temas relacionados à integração das cooperativas agropecuárias no Paraná: a) uma avaliação geral sobre a integração entre as cooperativas no estado; b) quais fatores dificultam esse processo, c) quais ações são importantes para otimizar a integração entre cooperativas.

5. O modelo de integração das cooperativas agropecuárias no Paraná

Esta seção dedica-se aos resultados da pesquisa e buscou identificar os fatores que impactam no processo

artigos_alterado.indd 41 19/11/2010 12:23:47

de integração econômica e social das cooperativas agropecuárias do Paraná, tanto na integração de primeiro grau (cooperado-cooperativa) quanto de segundo grau (cooperativa-cooperativa).

5.1 A concorrência entre cooperativas agropecuárias no Paraná

A pesquisa partiu da suposição de que há disputa de área de ação entre as cooperativas agropecuárias no Paraná. Para confirmar se isso era verdadeiro, tal afirmação foi submetida ao público interno das cooperativas, no intuito de verificar se há concorrência entre cooperativas e se isso é percebido no ambiente social das cooperativas. Observou-se que a maioria (75,84%) dos cooperativistas entende que há concorrência entre as cooperativas agropecuárias no Paraná; esse percentual foi maior entre diretores e conselheiros das cooperativas (90,14%) e menor entre cooperados (72,84%). Entre as regiões pesquisadas, a concordância é maior no norte-noroeste (83,56%) e menor (51,67%) no centro-sul. Segundo o tempo de atuação na cooperativa, a frequência é menor para as pessoas com até 1 ano de cooperativa (62,50%).

Confirmada a existência de concorrência entre cooperativas, a próxima etapa foi procurar as causas da falta de integração nas cooperativas agropecuárias do Paraná. A dificuldade de integração no cooperativismo do Paraná deve-se às características das organizações cooperativas, à percepção do público interno das cooperativas em relação ao cooperativismo ou aos serviços oferecidos a seus cooperados.

5.2 Os serviços prestados pelas cooperativas agropecuárias no Paraná

As cooperativas agropecuárias do Paraná, na sua maioria, iniciaram suas atividades pela compra em comum de insumos para os cooperados – sementes, fertilizantes e defensivos – e, na sequência, foram construídas as estruturas de armazenagem da produção e os serviços de recepção, limpeza, classificação, secagem, assistência técnica, o repasse de crédito rural e a comercialização da produção de seus cooperados. Posteriormente, com o aumento de produção, foram estruturadas a agroindustrialização e comercialização de produtos derivados nos mercados interno e externo.

Em relação à prestação de serviços aos associados, a pesquisa buscou identificar qual é o grau de importância dos serviços oferecidos pelas cooperativas ao seu público interno. Foram relacionados os serviços oferecidos, solicitando ao público pesquisado que avaliasse a sua importância com grau de 1 (pouco importante) a 5 (muito importante). O índice de aprovação (terceira coluna da tabela 2) foi obtido da relação entre a média das notas atribuídas a cada serviço e o total de 2.150 pontos possíveis, ou seja, caso todos atribuíssem grau máximo (5,0) a cada serviço.

O fornecimento de insumos (sementes, fertilizantes e defensivos) foi o serviço que obteve o menor grau de importância (1.538), podendo ser um indicativo que essa questão não é tão relevante, visto que os preços são definidos pelo mercado e que as cooperativas têm pouca influência na formação dos preços aos produtores.

Os serviços oferecidos pelas cooperativas do Paraná, relacionados na pesquisa, obtiveram aprovação superior a 71%. O serviço de armazenagem da produção obteve o maior grau de importância (88,09%), seguido da recepção da produção agropecuária: limpeza, classificação e secagem (83,95%), da assistência técnica aos cooperados (82,60%) e da informação de preços (82,6%).

5.3 Fatores que dificultam a integração dos cooperados nas cooperativas agropecuárias no Paraná

Entre os fatores citados, a maioria (74,71%) é atribuída aos procedimentos e dificuldades internas da cooperativa, geradas pelo próprio cooperado (42%) na relação com a sua cooperativa, 17,44% a problemas gerados pela cooperativa e apenas 7,85% atribuíram a causas externas.

Os fatores relacionados aos cooperados referem-se à falta de conhecimento sobre o cooperativismo, inclusive em relação à condição de donos da cooperativa, senso de cooperação, união, integração e individualismo dos cooperados estão relacionados com a educação e informação.

Entre os fatores ligados à cooperativa (17,44%), a maior parte (41,67%) refere-se às dificuldades de atendimento aos cooperados, 23,33% às deficiências na administração dos interesses dos cooperados e 15% em relação ao processo de comunicação adotado pela cooperativa em relação aos seus cooperados.

Entre os fatores externos, a maioria (66,67%) atribui à concorrência desigual com empresas de mercado que atuam na informalidade ou que se utilizam de mecanismos de sonegação de impostos incidentes sobre a comercialização de produtos primários.

5.4. Fatores que dificultam a integração entre cooperativas.

Entre os fatores que dificultam a integração das cooperativas paranaenses, destacam-se: a forma de atuação nas

artigos_alterado.indd 42 19/11/2010 12:23:47

Tabela 2 – Grau de importância atribuído aos serviços oferecidos pelas cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.

SERVIÇOS	PONTUAÇÃO	APROVAÇÃO	ORDEM
Fornecimento de insumos: sementes, fertilizantes e defensivos.	1.538	71,53	8º
Assistência técnica	1.776	82,60	3º
Crédito rural	1.709	79,49	5º
Recepção da produção: limpeza, classificação e secagem	1.805	83,95	2º
Armazenamento dos produtos	1.894	88,09	1º
Industrialização da produção	1.567	72,88	7º
Informação de preços	1.776	82,60	4º
Venda no mercado mundial	1.580	73,49	6º

áreas de ação, em que ocorre a concorrência no recebimento da produção, a competição e a rivalidade regional e a desigualdade de tamanho das cooperativas e forma de funcionamento, falta de capital para investimentos conjuntos.

Em relação aos fatores que dificultam o processo de integração entre cooperativas, apontados nas entrevistas semiestruturadas realizadas junto ao público interno das cooperativas, obteve-se que a maioria dos dirigentes das cooperativas tem dificuldades de aceitar a integração entre cooperativas como questão estratégica; 10,87% atribuem a razões externas como: concorrência desleal mediante sonegação de impostos e outros, o histórico desfavorável em função de cooperativas que apresentaram problemas econômicos e financeiros em passado recente, fatores de mercado mundial, especulação financeira, dumping, dificuldade de acesso ao mercado consumidor nacional e a fatores como clima e meio ambiente.

5.5. Ações que facilitam a integração nas cooperativas agropecuárias do Paraná

Após relacionar os fatores que dificultam a integração entre cooperativas agropecuárias no Paraná, foi solicitada nas entrevistas semiestruturadas ações que poderiam facilitar o processo de integração entre as cooperativas do Paraná. Das ações citadas, conclui-se que 61,54% estão relacionadas a atitudes atribuídas às cooperativas, mais de um terço (36,75%) aos cooperados e apenas 1,70% a ações externas.

Entre as propostas apresentadas, que podem contribuir para a integração das cooperativas, destacam-se: (a) o fomento à intercooperação; (b) a concentração das cooperativas para o acesso dos produtos aos melhores mercados, tendo em vista a pressão do mercado; (c) a realização de parcerias comerciais, industriais, compra conjunta de insumos para viabilizar melhores preços e acesso aos mercados, com melhores resultados para todos; (d) o incentivo ao crescimento do grupo, dos dirigentes e presidentes das cooperativas em que o cooperativismo deveria buscar a sua hegemonia de mercado por meio do sistema cooperativo, e não pelas cooperativas individualmente.

6. Considerações finais

O referencial teórico recorrido, os resultados da pesquisa de campo e a análise de conteúdo nas entrevistas semiestruturadas, permitem relacionar algumas conclusões sobre o modelo de integração econômica e social, a

artigos_alterado.indd 43 19/11/2010 12:23:47

respeito dos fatores que dificultam e as ações que facilitam a integração nas cooperativas agropecuárias do Paraná.

Os resultados da pesquisa realizada sobre o processo de integração das cooperativas agropecuárias do Paraná permitem concluir que, para a evolução do cooperativismo, é necessário: compartilhar poder entre dirigentes locais, combater a ociosidade nas áreas de produção e de serviços, unificar estruturas administrativas e reduzir custos operacionais e financeiros.

Sobre os fatores que dificultam a integração no cooperativismo paranaense, foram considerados dois cenários distintos: o interno, representado pela relação estabelecida entre os cooperados e suas cooperativas, e o de intercooperação, entendido como as relações entre cooperativas ou na formação de centrais cooperativas, sociedades mistas ou outras formas correlatas de integração de primeiro grau.

Em relação ao primeiro cenário, conclui-se que a maioria (75%) das atitudes que dificultam a integração dos cooperados nas cooperativas foi atribuída aos cooperados, sendo a maior parte das citações (42%) voltada para a falta de educação cooperativista, a ausência de união, a inexistência de conhecimento sobre o cooperativismo e da sua condição de dono da cooperativa.

Sobre as relações entre cooperativas, da mesma forma, os principais fatores que dificultam a relação estão relacionados aos aspectos internos. Dentre os fatores que dificultam a integração entre as cooperativas, destacam-se: a forma de atuação das cooperativas, onde predomina a concorrência, a competição e a rivalidade regional; a falta de união; desigualdade de tamanho das cooperativas e forma de funcionamento e a ausência de capital para investimentos conjuntos.

Entre as ações que contribuem para a promoção da integração no cooperativismo paranaense foram relacionadas as seguintes conclusões: (a) a integração foi considerada viável para desenvolver a área de ação das cooperativas, porém torna-se importante construir um ambiente de confiança e estimular os acordos de negócios entre cooperativas; (b) é necessário buscar o crescimento do sistema cooperativo, e não somente das cooperativas individualmente, bem como (c) buscar pontos de sinergia e realizar ações entre cooperativas para ver in loco os bons resultados de cada cooperativa.

Com base nos resultados da pesquisa realizada, recomendam-se aos cooperativistas da agropecuária do Paraná as seguintes ações: (a) definir um novo modelo de integração, para atender à nova realidade do cooperativismo paranaense, que priorize o potencial produtivo das áreas de atuação de cada cooperativa, que evite a sobreposição de investimentos e que priorize a conquista do mercado consumidor brasileiro e mercado externo de forma conjunta; (b) atribuir ao Fórum de Presidentes, coordenado pela Ocepar, a regulamentação do processo de integração entre cooperativas agropecuárias e destas com outros ramos, em especial com o crédito, visando o crescimento sustentado do cooperativismo; (c) investir em capacitação, pesquisa social e econômica, para auxiliar o crescimento integrado das organizações cooperativas, em que haja maior cooperação que permita melhor aproveitamento da capacidade de produção, de transformação e de comercialização dos produtos e o adequado planejamento dos investimentos físicos e humanos necessários ao desenvolvimento sustentado do cooperativismo no Paraná.

7. Referências bibliográficas

AGLUTINAÇÃO de interesses. **Revista Paraná Cooperativo**, n. 49, p. 11, mai-jun, 2009.

COOPERATIVAS de Produção Agropecuária do Estado do Paraná: diagnóstico e análises. Curitiba, IPARDES,1974.

artigos_alterado.indd 44 19/11/2010 12:23:47

Estratégia de segmentação de produtos e serviços por alta renda na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão - Sicredi União PR - SICREDI VIP

- Vânia da Silva Brunholi
- Wilson Ângelo Kinippeberg

Introdução

Os mercados consumidores comumente estão segmentados pelas diversas variáveis, classificadas em: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. Indubitavelmente, as variáveis geográficas e demográficas têm sido as mais utilizadas por sua facilidade de aplicação ao processo de segmentação e devido ao poder descritivo dos consumidores pertencentes aos segmentos identificados para fins de direcionamento das ações de marketing.

Segundo Kotler (1998), a segmentação se divide em:

1. Geográfica: região, população da cidade, concentração e clima.
2. Demográfica: faixa etária, tamanho da família, ciclo de vida familiar, religião, raça, geração, sexo, renda, ocupação, formação educacional, nacionalidade e classe social.
3. Psicográfica: estilo de vida, atividades, interesses, opiniões, necessidades e valores.
4. Comportamental: lealdade à marca, taxa de uso, benefícios procurados e ocasiões de uso.

A eficiência da estratégia de segmentação depende da determinação de formas de classificar os clientes em termos de congruência comportamental, em vez de características descritivas estáticas.

Palavras-Chave: *Cooperativismo, segmentação, classe de renda, fidelização.*

Orientador
Prof. Esp. Mauri Alex de Barros Pimentel – FGV Management

Cooperativa
Sicredi União PR

Curso
FGV Management – MBA Planejamento Financeiro de Cooperativas de Crédito

artigos_alterado.indd 45 19/11/2010 12:23:48

As variáveis psicográficas e, principalmente, as comportamentais têm grande poder em identificar segmentos com respostas distintas às ações de marketing, visto que consideram o próprio comportamento dos consumidores para agrupá-los em segmentos. Dentre as variáveis comportamentais, uma das mais poderosas são os benefícios esperados pelo consumidor ao adquirir um produto, pois são o que o comprador espera obter ao consumir produtos, não suas características físicas. Entretanto, essas variáveis têm baixo poder descritivo dos segmentos identificados, dificultando o desenvolvimento de ações de marketing claramente direcionadas a eles. Os esforços de segmentação de mercado significativos e lucrativos normalmente exigem que os membros do segmento compartilhem características demográficas e de estilo de vida.

Desse modo, a abordagem de segmentação mais eficiente tenderá a ser aquela que combine variáveis descritivas (geográficas e demográficas) e causais (psicográficas e comportamentais).

Na atualidade, a maior preocupação das instituições financeiras, em geral, está relacionada com o atendimento dado aos seus clientes, pois o objetivo principal de uma organização é satisfazê-los, de forma a possibilitar que outras metas, como sobrevivência, lucro ou a realização de outros objetivos sociais, possam ser atingidas.

As instituições financeiras que possuem vários anos de fundação já vêm se dedicando ao atendimento diferenciado dos seus clientes. A seguir, pesquisamos o posicionamento do mercado financeiro brasileiro, evidenciando a quantidade de agências bancárias e também das cooperativas de crédito:

Pela tabela 1, nota-se um grande número de cooperativas de crédito em relação às instituições financeiras. E a cada ano há o fortalecimento delas, evidenciando uma expressiva participação de mercado. As cooperativas estão direcionando esforços no sentido de conscientizar seus cooperados da importância de ser parceiro delas para conseguir melhor posicionamento e resultados para si e para a sociedade em geral.

Tabela 1 – Quantitativo de instituições por segmento.

Segmento	Sigla	2007/ DEZ	2008/ DEZ	2009/ DEZ	2010/ JAN
Banco Múltiplo	BM	135	140	139	139
Banco Comercial	BC	20	18	18	18
Banco de Desenvolvimento	BD	4	4	4	4
Caixa Econômica Federal	CE	1	1	1	1
Banco de Investimento	BI	17	17	16	16
Sociedade de Crédito Financiamento e Investimento	SCFI	52	55	58	58
Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários	SCTVM	107	107	105	105
Sociedade Corretora de Câmbio	SCC	46	45	45	45
Sociedade Distribuidora de Título e Valores Mobiliários	SDTVM	135	135	125	125
Sociedade de Arrendamento Mercantil	SAM	38	36	33	33
Sociedade de Crédito Imobiliário e Associação de Poupança e Empréstimo	SCI e APE	18	16	16	16
Companhia Hipotecária	CH	6	6	6	6
Agência de Fomento	AG FOM	12	12	14	14
	Subtotal	**591**	**592**	**580**	**580**
Cooperativa de Crédito	COOP	1465	1453	1405	1403
Sociedade de Crédito ao Microempreendedor	SCM	52	47	46	48
	Subtotal	**2108**	**2092**	**2031**	**2031**
Sociedade Administradora de Consórcio	CONS	329	317	308	307
	Total	**2437**	**2409**	**2339**	**2338**

artigos_alterado.indd 46 19/11/2010 12:23:48

As cooperativas de crédito estão focadas em melhorar a sua gestão e a sua governança corporativa, criando, assim, um ambiente favorável para a expansão de suas atividades. Com a segmentação de contas, temos uma grande oportunidade de fidelização do cooperado da base atual e também a busca por novos, oferecendo um estilo de atendimento diferenciado e específico à sua necessidade.

A tabela também nos mostra a força do cooperativismo de crédito, por meio de seus vários pontos de atuação, mostrando a tendência por uma centralização dos negócios em ambiente mais próximo de suas atividades. As cooperativas desempenham muito bem esse papel social, pois estão inseridas nas comunidades locais, nos pequenos municípios e, principalmente, em atividades ligadas ao agronegócio.

Por outro lado, verificamos que os associados, que são os parceiros da cooperativa, estão se tornando cada vez mais exigentes em relação aos produtos e serviços ofertados por elas, pois eles possuem meios comparativos para análise desse atendimento, em relação ao mercado financeiro.

As cooperativas de crédito precisam aproveitar a sua parceria com as comunidades para fortalecer o seu crescimento, mostrando aos donos do negócio a importância de serem fiéis ao sistema cooperativo, bem como que vieram para concorrer nesse mercado financeiro competitivo com eficiência e continuidade dos negócios por meio das unidades de atendimento.

1. Análise estratégica e de mercado

No Brasil, a maioria dos grandes bancos de varejo tem uma segmentação voltada para clientes com renda superior à média do mercado, os clientes alta renda. O crescimento do segmento pode ser visualizado pelo número de clientes nos últimos anos.

Entre os grandes concorrentes do mercado, não há consenso sobre qual é a renda mensal base para que um cliente seja elegível ao segmento. Apresentamos abaixo os principais bancos, seus segmentos voltados para o público de alta renda e os requisitos para ser elegível ao segmento.

Várias pesquisas de marketing sobre o perfil desse cliente, considerando-se aqueles que têm renda mensal superior a R$4.000,00, apontam as seguintes características:

- 65% são homens e 35% mulheres.
- A escolaridade de 72% dos clientes é nível superior completo.
- A idade média é 37 anos.
- O cliente, em geral, possui grandes quantidades de recursos. No segmento do varejo, mais popular e com a lógica de serviços em massa, não há quem possa ter uma atenção especial na administração financeira de sua conta. Logo, ele pode sentir-se "abandonado" pela sua instituição financeira, mesmo com todo esse potencial. Como consequência, ele diminui cada vez mais o relacionamento com essa instituição financeira (banco ou cooperativa) e acaba levando seus investimentos para concorrentes. Daí a necessidade de ter mais atenção com tal consumidor.
- Suas transações, tanto para alguns produtos de crédito quanto para investimentos, envolvem grandes valores. Assim, um gerente dedicado à sua conta, bem como um local mais reservado para

Tabela 2 – Principais bancos e seus segmentos de alta renda

Banco	Denominação do Segmento	Renda Mensal	e/ou	Investimentos
Itaú	Personnalité	> 7.000	ou	50.000
Bradesco	Prime	> 4.000	ou	50.000
Unibanco	Uniclass	> 4.000	ou	50.000
HSBC	Premier	> 5.000	ou	50.000
Banco Real	Van Gogh A	4.000 a 8.000	ou	40.000
	Van Gogh B	> 8.000	ou	40.000
Santander	Preferencial	> 4.000	ou	50.000
Banco do Brasil	Estilo	> 6.000	ou	100.000
Citibank	Citibank	> 10.000	ou	100.000

Fonte: Pesquisas internas de marketing.

artigos_alterado.indd 47 19/11/2010 12:23:48

falar de sua vida financeira, dão ao cooperado a segurança de poder confiar na cooperativa.

- Devido ao seu alto grau de instrução e valor de renda, requer produtos e serviços mais personalizados, diferente dos demandados pelos clientes do segmento varejo. Um serviço mais profissional é a chave para entender as necessidades do cliente e lhe ofertar um produto que atenda aos seus desejos. Logo, seu gerente deve ter conhecimentos técnicos, e não só puramente comerciais.

Agora, com relação à organização, o que a motiva a segmentar esse cliente/cooperado é o fato de que, se não tivesse uma atenção especial, com produtos personalizados e atendimento com mais proximidade, ele seria sub-rentabilizado no segmento varejo. Ou seja, aumentar o relacionamento com a cooperativa é também aumentar a receita dela.

Analisando a tabela 2, percebe-se que os valores mínimos de renda e investimentos para tornar-se um cliente do segmento não variam muito de banco para banco. Além disso, todos têm gerentes dedicados com uma carteira enxuta, diferenciação da marca em tangíveis como cartão ou talão de cheques, produtos e serviços especiais para o segmento, bem como política de preço diferenciada.

Entretanto, não se pode considerar todos os players como um grupo homogêneo. Eles adotam diferenciados posicionamentos no que diz respeito a algumas dimensões estratégicas. As duas que mais saltam aos olhos e que resultam na formação dos principais grupos estratégicos são: seleção do canal e política de preços.

Nesse caso, a seleção do canal refere-se ao local de atendimento dos cooperados do segmento. A primeira estratégia possível é o atendimento apenas em agências especializadas, com identificação e layout totalmente diferenciados dos do varejo.

Os principais concorrentes que adotam essa prática são o Itaú Personnalité e o Citibank. No outro extremo, há os bancos que criam espaços reservados dentro de suas próprias agências do varejo. Não existe sequer uma agência exclusiva com a marca do segmento. Enquadram-se nesse grupo o Unibanco Uniclass, Santander Preferencial e o Real Van Gogh.

Por fim, alguns bancos adotam uma estratégia híbrida, contando tanto com agências especializadas como com espaços reservados dentro do varejo. Algumas delas dão foco maior para o atendimento em agências especializadas, como o Bradesco Prime. Já outras se focam em seu espaço diferenciado, como o Banco do Brasil Estilo e HSBC Premier.

A segunda dimensão estratégica é a de política de preços que, nesse caso, refere-se ao valor de tarifas e taxas. O grupo composto de Personnalité e Citibank é o que tem as maiores tarifas do mercado. Em compensação, pela seleção de seus clientes ser um pouco mais rígida, são os que praticam as melhores taxas do mercado.

Na sequência, tem-se o Prime, Premier, Van Gogh e Estilo, com tarifas consideravelmente menores e taxas piores. Por fim, o Uniclass e Preferencial têm as menores tarifas do segmento, aproximando-se daquelas cobradas no varejo, porém com taxas bem próximas às do grupo acima. Cabe lembrar que, qualquer que seja o grupo, as taxas são sempre melhores do que as de produtos do varejo.

Para ilustrar os posicionamentos distintos, a figura 1 apresenta o mapa dos grupos estratégicos por meio das duas dimensões acima. O tamanho dos círculos representa o share de mercado no segmento para cada banco.

A análise da figura 1 mostra uma relação direta entre diferenciação na área de atendimento e valor de tarifas. As agências diferenciadas, como Personnalité e Citibank, representam maiores custos, se comparados aos outros dois modelos. Entretanto, proporcionam um atendimento mais discreto e sigiloso para seus clientes.

Portanto, para usufruírem dessa comodidade, os clientes estão dispostos a pagar mais, resultando em maiores tarifas. Para reforçar essa estratégia, os dois bancos são os que têm maiores pisos (de renda) para entrada de clientes alta renda.

Raciocínio análogo pode ser seguido pelos representantes de grupos híbridos e espaço diferenciado dentro das agências do varejo. A exceção é feita ao Banco Real. Por ter duas divisões dentro do próprio segmento de alta renda, acaba praticando preços um pouco mais elevados no Van Gogh B.

Quanto mais diferenciada a forma de atendimento, maiores são as barreiras, tanto de entrada quanto de saída. O grupo de agências diferenciadas incorre nos mais altos custos fixos. Abandonar essa estratégia e passar a atender em lojas do varejo significaria desperdiçar toda a estrutura montada exclusivamente para o segmento.

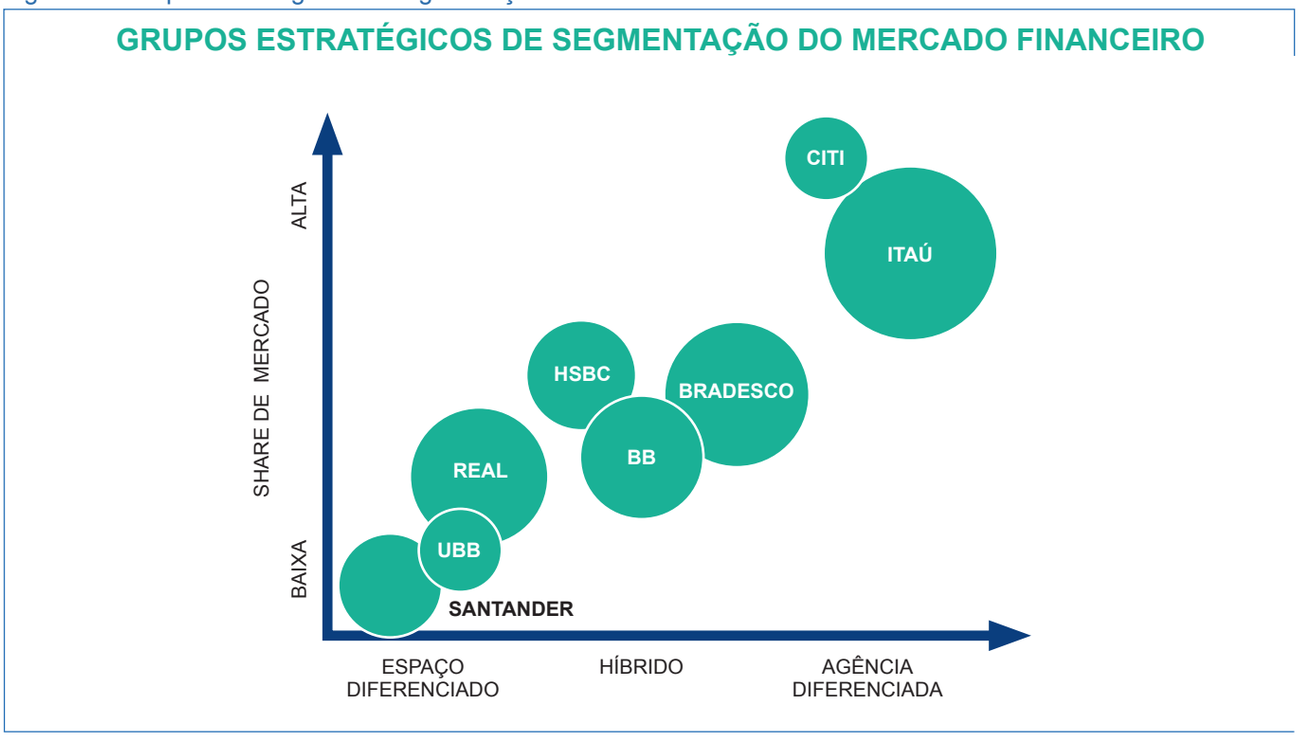
Além disso, a insatisfação dos clientes seria maior, já que, como foi citado, pagam mais para terem maior privacidade no seu relacionamento com o banco. Isso afetaria demais a imagem de confiabilidade passada pela instituição.

Por outro lado, a ameaça de novos competidores no grupo é pequena, visto que eles teriam de fazer grandes investimentos e conquistar a confiança de um cliente mais exigente.

No outro extremo, os competidores com espaço diferenciado estão mais vulneráveis a entradas de novos con-

artigos_alterado.indd 48 19/11/2010 12:23:48

Figura 1 – Grupos estratégicos de segmentação do mercado financeiro.



Fonte: Revista Paraná Cooperativo

correntes, já que essa estrutura é mais barata em relação às outras. Passar para uma forma de atendimento mais privativo pode significar um aumento no preço do serviço. Clientes que não quisessem pagar mais teriam duas alternativas: voltar para o varejo, no qual não teriam suas expectativas plenamente atendidas, ou procurar outro banco.

Por fim, o grupo híbrido é o que tem maiores facilidades de movimentação para outros grupos. Em contrapartida, está exposto aos maiores riscos. Ele sofre ameaça de novos entrantes por parte dos outros dois grupos.

Além disso, sua estratégia pode confundir o cliente, causando insatisfação. Aquele que é atendido em espaços diferenciados pode questionar por que paga tarifas maiores em relação aos concorrentes de mesma característica. Já aquele que é atendido em agências diferenciadas pode questionar-se o porquê de uma rede tão pequena se comparada aos outros concorrentes.

Identificar qual é a melhor forma de atender e diferenciar esses cooperados fará com que a cooperativa possa obter maiores ganhos. Por outro lado, muitos cooperados poderão se sentir menosprezados em virtude da diferenciação de atendimento, já que todos são os donos do negócio. Daí a necessidade de um profissional habilitado para esclarecer ao cooperado a importância de cada um dentro da cooperativa de crédito.

O mapa a seguir (figura 2) mostra a área de atuação da Cooperativa de Crédito Sicredi União, o que nos auxilia para o entendimento da participação no mercado local, pois evidencia a forte parceria da cooperativa com as comunidades locais.

Como estamos trabalhando com a segmentação, faz-se necessário analisar os mercados em que estamos atuando e, pelo mapa, fica evidente uma forte parceria com o setor de agronegócios. Precisamos estar atentos aos nossos concorrentes, em especial ao Banco do Brasil Estilo, pois trabalha com o segmento de alta renda e atende muitos desses cooperados.

Vários municípios são pequenos e têm como único parceiro a cooperativa. Porém, nos grandes centros, em especial nas 8 unidades em que se pretende implantar as carteiras de alta renda (Maringá Cocamar, Maringá Centro, Maringá Velho, Paranavaí, Cianorte, Floresta, Londrina Duque e Londrina Tiradentes), temos cooperados de vários setores, além de profissionais liberais e empresários.

A figura 2 deixa evidente que, na área de atuação da cooperativa de crédito Sicredi União, temos um bom espaço para expansão de negócios e da base de cooperados, pois há uma grande presença na maioria das cidades de nossa região. Isso mostra o compromisso da organização em estabelecer relações de parceria com seus coopera-

artigos_alterado.indd 49 19/11/2010 12:23:48

dos, disponibilizando os serviços em sua comunidade local, sem eles terem de se deslocar aos grandes centros para realizarem suas transações financeiras.

A cooperativa se coloca como a grande parceira dos cooperados, em especial aos que estão ligados ao agronegócio, disponibilizando produtos e serviços que possam satisfazer suas necessidades.

O grande diferencial é estar próximo do cooperado, visando sempre a sua realização pessoal e financeira, com programas sociais voltados ao fortalecimento das comunidades locais.

A cooperativa vem num crescimento consistente e com a forte demanda do segmento de agronegócio surge a necessidade de valorizar a parceria com os cooperados, tendo os mesmos serviços eficientes e diferenciados disponibilizados pelos bancos comerciais, em especial o Banco do Brasil.

A tabela 3 mostra o grande espaço potencial de crescimento no segmento de atuação da cooperativa Sicredi União. Nossos municípios estão fortemente ligados ao agronegócio, onde temos 41,50% deles ligados à agropecuária. Percebemos, pelos dados, que de toda a base da população agrícola detemos apenas 8,21% das contas desses indivíduos, configurando-se uma oportunidade considerável para crescimento.

Por estarmos inseridos em municípios menores, isso nos facilita o relacionamento. Assim, um gerente treinado e habilitado poderá agregar muito à cooperativa no que se refere ao segmento de alta renda, conquistando e fidelizando esses cooperados, que muitas vezes têm de se deslocar de sua cidade para ter o atendimento bancário adequado a seu perfil.

Após a regulamentação da livre admissão para as cooperativas de crédito, vemos um ganho substancial de oportunidade de crescimento, já que podemos oferecer os produtos e serviços da cooperativa a um público potencial heterogêneo e envolto em oportunidades. A cada ano, as cooperativas estão se modernizando e se preparando para enfrentar o mercado financeiro competitivo com eficiência e qualidade de atendimento.

Identificamos um grande potencial no mercado financeiro de alta renda, ao analisarmos os dados da pesquisa efetuada por um grande banco da região de Maringá/Londrina, para trabalho com os seus gerentes de relacionamento na abertura de novas contas correntes, com foco específico nesse segmento.

Segundo esse estudo, a fatia de mercado no segmento de alta renda (considerada, pela maioria das instituições financeiras, acima de R$5.000,00) corresponde a mais de 18.000 (dezoito mil) potenciais clientes, perfazendo um total de mais de 7% do total da população "bancarizável" dos dois municípios. Percebe-se, pela iniciativa da concorrência e pelos dados apresentados, que grandes bancos estão atentos a esse mercado e, para tal, estão desenvolvendo estratégias que visam identificar novas oportunidades de negócios.

De acordo com nossas análises, existem três principais critérios qualificadores que podem determinar a decisão do cooperado em utilizar os serviços diferenciados de alta renda do Sicredi, aos quais denominaremos, para efeito didático neste estudo, de SICREDI VIP.

Figura 2 – Área de atuação do Sicredi União.

Fonte: Revista Paraná Cooperativo

artigos_alterado.indd 50 19/11/2010 12:23:48

Tabela 3 – Resumo do mapeamento das unidades de atendimento Sicredi União

População Economicamente Ativa			Associados		
	Quantidade	Percentual		Quantidade	Percentual
Rural	26.154	8,21%	Rural	6.509	27%
Urbano	292.581	91,79%	Urbano	18.014	73%
Total	318.735	100%	Total	24.523	100%
			Ativos	22.733	92%
			Inativos	1.790	8%

Distribuição das Atividades Econômicas			
Atividade Econômica	Quantidade de Empresas	Nº de empregados	Nº de empresas associadas
Indústria	5.579	23.972	356
Comércio varejista	13.850	26.290	1008
Comércio atacadista	2.572	4.576	58
Serviços	1.233	13.891	1215

Aposentados da área de atuação	Aposentados que recebem no Sicredi	Aposentados associados do Sicredi
40.459	5.010	450

Principais Produtos Agrosilvopastoris					
Produto	Nº de produtores	Produto	Nº de produtores	Produto	Nº de produtores
1. Soja	5.081	4. Cana de Açúcar	727	7. Aves	351
1. Milho	3.614	5. Mandioca	805	8. Café	449
3. Trigo	426	6. Bovinos	2.346	9. Sericicultura	892

Aspectos Econômicos - Participação no PIB Municipal %			Aspectos Urbanos - Ligações existentes		
Agropecuária	Indústria	Serviços	Água	Esgoto	Energia Elétrica
41,50%	21,33%	37,17%	178.694	37.233	249.785

Fonte: Pesquisas internas de marketing.

O primeiro critério qualificador é a confiabilidade. Por ela, entende-se a imagem de segurança e confiança que a cooperativa passa aos seus cooperados. Uma das principais operações bancárias é a aplicação de recursos dos cooperados na instituição.

Para confiar seu dinheiro a uma organização, o cooperado precisa estar seguro de que seus investimentos lhes serão devolvidos. Ou seja, que a cooperativa não sofra ameaças de "quebra" e tenha uma saúde financeira capaz de honrar seus compromissos. Nesse quesito, a cooperativa Sicredi tem uma posição destacada, já que é uma instituição sólida no mercado.

Um segundo critério qualificador para os cooperados de alta renda é o preço do serviço. Esse item refere-se ao preço de tarifa paga para a manutenção da conta corrente, que representa o mínimo relacionamento que o cooperado pode ter com a cooperativa.

Os preços dos produtos e serviços e suas relações de custo-benefício são mais importantes para os cooperados e, pensando nisso, resolvemos lançar o SICREDI VIP, beneficiando os cooperados de alta renda do Sicredi com a isenção dessas tarifas, como diferencial competitivo diante do mercado bancário concorrente.

O terceiro e último critério qualificador é a rapidez no atendimento ao cooperado. Aqui se considera não

artigos_alterado.indd 51 19/11/2010 12:23:48

só o tempo de espera, mas também aquele decorrido durante o atendimento.

O contato do cooperado com a cooperativa pode ser por diversos canais. O mais comum deles é o gerente. A maioria dos cooperados de alta renda do varejo já é gerenciada. Porém, devido à sua grande carteira, o gerente não consegue atender rapidamente a todos.

Um cooperado, ao dirigir-se à unidade ou telefonar para ela, tem, quase que invariavelmente, de aguardar em uma fila de espera. Já nos segmentos de alta renda de concorrentes essa fila é menor ou não existe, já que a carteira de cooperados é bem reduzida.

Além disso, o tempo de atendimento nos concorrentes é bem menor. Isso porque os gerentes são bem treinados e têm a possibilidade de conhecer melhor os consumidores. Com isso, reconhecem com mais facilidade suas necessidades, resolvendo os problemas rapidamente.

Outro canal de atendimento são os caixas dentro das agências. Para os segmentos que têm agências próprias, como Citibank e Personnalité, o tempo de espera em fila e atendimento quase não existe.

Porém, aqueles que optam pela estratégia de espaço diferenciado dentro das próprias agências têm praticamente a mesma situação do varejo dos bancos, já que clientes alta renda enfrentam a mesma fila que os do varejo.

Contudo, há exceções, como o Unibanco Uniclass e o Real Van Gogh, que disponibilizam um guichê de caixa exclusivo para clientes do segmento.

Outro importante canal de atendimento são os SACs (Serviço de Atendimento ao Consumidor) telefônicos. A maioria dos bancos tem ilhas de atendimento específicas para os clientes alta renda, o que torna o tempo de espera e contato menor.

2. Análise financeira

Nosso planejamento financeiro visa mostrar a viabilidade do processo de segmentação de contas nas oito unidades de atendimento do Sicredi União com a finalidade de agregar maior valor aos resultados de cada unidade, refletindo em toda a cooperativa. Tendo a favor o baixo custo de implantação do projeto, uma vez que haverá a utilização das estruturas disponíveis das unidades de atendimento, cujo retorno poderá ser alcançado em curto espaço de tempo, conforme o planejado em até sete meses.

As receitas projetadas levam em consideração uma carteira de, no mínimo, 200 (duzentos) cooperados (considerando todas as agências) com uma receita média de R$200,00 (duzentos reais) a cada cooperado/mês, gerando um resultado financeiro de R$340.000,00 (trezentos e quarenta mil reais) anuais, com potencial de aumento com a adesão de novos produtos e serviços ofertados pela cooperativa.

Cada cooperado desse segmento deve ter no mínimo, 5 (cinco) soluções (produtos) e uma tarifa única, incluindo cartões de débito e crédito. Verificamos que a concorrência cobra de R$38,00 a R$56,00 de tarifa mensal para esse segmento. Na nossa proposta, entendemos que seja viável uma tarifa de R$49,00 (quarenta e nove reais) que, inclusive, já consta em nossa tabela de tarifas.

As tarifas desse segmento poderão ser isentas se o cooperado mantiver investimentos acima de R$50.000,00 (cinquenta mil reais) aplicados conosco ou uma receita mensal acima de R$200,00 (duzentos reais). Outro diferencial desse segmento que apresentamos será a adesão de, no mínimo 5 soluções (produtos), pois eles apontam para o atingimento da receita inicial de R$200,00 (duzentos reais) mensais.

Entretanto, para o lançamento do SICREDI VIP, estamos considerando a isenção total dessa tarifa para o primeiro público-alvo, de modo a estimular a adesão e fidelizar esse grupo inicial.

A isenção por investimentos visa o aumento do volume financeiro de recursos, que tem por objetivo o atendimento das demandas por crédito em toda a cooperativa, refletindo em taxa de juros inferiores às praticadas no mercado a todos os cooperados.

Temos também como diferencial competitivo para isenção desse segmento a posterior, os cooperados que possuírem um valor mínimo de cota capital de nossa cooperativa, o que evidencia a forte parceria e o relacionamento em negócios. Sugerimos a isenção por capital, o valor mínimo de R$10.000,00 (dez mil reais).

A projeção de aumento do número de contas ao longo de cinco anos e a respectiva evolução das receitas pode ser acompanhada na tabela 4.

Para efeito de cálculo, estamos projetando deduções da ordem de 10% nas receitas apresentadas a título de outras deduções, de modo a chegarmos à receita líquida anual a ser computada no Fluxo de Caixa.

Para composição adequada do estudo, é preciso avaliar também as necessidades de investimento inicial, de modo a verificar a viabilidade de implantação do negócio proposto. A tabela 5 apresenta os investimentos necessários para implementação por unidade:

artigos_alterado.indd 52 19/11/2010 12:23:48

Tabela 4 – Projeção de receitas

Ano	2010	2011	2012	2013	2014
Quantidade de C/C	200	220	250	270	300
Receita mensal por C/C	200,00	250,00	300,00	320,00	380,00
Receita mensal total	40.000,00	55.000,00	75.000,00	86.000,00	114.000,00
Receita financeira anual	340.000,00	660.000,00	900.000,00	1.036.800,00	1.368.000,00

Fonte: Produzido pelos autores

Tabela 5 – Projeção de investimento por unidade

	ITEM	2011
02	Computadores	R$ 2.398,00
02	Impressoras	R$ 358,00
02	Mesas	R$ 600,00
06	Cadeiras	R$ 1.188,00
02	Sofá espera para 02 lugares	R$ 1.718,00
01	Mesa de centro	R$ 299,00
01	Porta-revista	R$ 69,00
01	Vaso de flor	R$ 60,00
04	Porta folder	R$ 300,00
02	Aparelho telefone	R$ 240,00
02	Lixo	R$ 50,00
01	Mesa para reuniões	R$ 800,00
01	Máquina café expresso	R$ 960,00
01	Bebedouro	R$ 441,00
01	Televisão LCD 42” LG	R$ 2.474,00
	Valor Total de equipamentos	**R$11.955,00**
	Mão de obra	**R$ 2.500,00**
	Total Geral	**R$ 14.455,00**

Fonte: Produzido pelos autores

Desse modo, se multiplicamos esse valor por 8 unidades a serem implantadas, chegaremos ao valor total de R$115.560,00 (cento e quinze mil, quinhentos e sessenta reais).

Entretanto, é necessário acrescentar a esse investimento os custos de implantação relativos a treinamento, que poderão ser partilhados entre as unidades que serão alvo deste plano. O referido investimento é apresentado, na tabela 6.

Desse modo, o investimento inicial total para implantação do projeto é de R$132.980,00 (cento e trinta e dois mil, novecentos e oitenta reais).

De forma resumida, as despesas projetadas totais ao longo dos cinco anos de acompanhamento deste plano de negócios foram apuradas respectivamente:

A partir dos dados apresentados, podemos construir o fluxo de caixa projetado para implementação e avaliação do projeto proposto.

artigos_alterado.indd 53 19/11/2010 12:23:48

Tabela 6 – Investimentos totais em treinamento e preparação de equipes.

Treinamento Gerente Unidades	Valor
Gerente SICREDI VIP	R$ 3.800,00
Assistentes	R$ 1.980,00
Passagens	R$ 1.430,00
Hospedagens	R$ 2.860,00
Treinador / Palestrante	R$ 5.200,00
Coffee-break	R$ 670,00
Refeições	R$ 1.480,00
TOTAL de despesas	**R$ 17.420,00**

Fonte: Produzido pelos autores

Tabela 7 – Custos operacionais totais.

Ano	2010	2011	2012	2013	2014
Variáveis	13.000,00	27.000,00	34.000,00	41.000,00	48.000,00
Fixos	58.000,00	139.000,00	164.000,00	189.000,00	215.000,00
Custos anuais	71.000,00	166.000,00	198.000,00	230.000,00	263.000,00

Fonte: Produzido pelos autores

Tabela 8 – Fluxo de caixa projetado.

Ano	0	2010	2011	2012	2013	2014
Saldo	-	(132.980,00)	102.020,00	530.020,00	1.142.020,00	1.845.140,00
Investimento inicial (-)	(132.980,00)					
Receita projetada (+)		306.000,00	594.000,00	810.000,00	933.120,00	1.231.200,00
Despesas (-)		(71.000,00)	(166.000,00)	(198.000,00)	(230.000,00)	(263.000,00)
Fluxo de caixa líquido	**(132.980,00)**	**235.000,00**	**428.000,00**	**612.000,00**	**703.120,00**	**968.200,00**
Resultado	(132.980,00)	102.020,00	530.020,00	1.142.020,00	1.845.140,00	2.813.340,00

Fonte: Produzido pelos autores

Considerando uma taxa de 10% para um investimento de igual risco no mercado, podemos inferir os seguintes resultados na tabela 7.

Taxa Interna de Retorno (TIR): 234,22%.

Valor Presente Líquido (VPL): R$1.975.596,48.

Período de payback: aproximadamente 7 meses.

3. Conclusão

O principal objetivo deste trabalho foi apresentar uma estratégia competitiva para o atendimento diferenciado aos cooperados de alta renda das cooperativas de crédito do Sicredi União, a qual denominamos neste trabalho como SICREDI VIP.

Desse modo, para criar uma estratégia, é preciso

artigos_alterado.indd 54 19/11/2010 12:23:48

fazer diversas escolhas, selecionando algumas atividades em detrimento a outras. O apoio à tomada de todas as decisões que balizaram este trabalho deu-se por análises de concorrentes, do segmento alta renda das principais instituições financeiras, por não haver esse diferencial competitivo entre as cooperativas de crédito.

Após essas pesquisas, ficou evidente a oportunidade existente no mercado e também a possibilidade de aproveitar mais as potencialidades dos cooperados que já estão no Sicredi, para uma segmentação de contas correntes, considerando que um percentual aproximado de 52% (cinquenta e dois por cento) da nossa base de associados está enquadrado nesse perfil, o que nos favorece para implantação dessa estratégia.

A proposta apresentada é atender aos cooperados com renda mensal a partir de R$5.000,00 (cinco mil reais) em ambiente diferenciado, por meio da segmentação, e os demais cooperados continuarão com o mesmo atendimento nas unidades.

Em relação à abordagem de vendas, pretendemos passar da visão produto para a visão cooperado. A escolha do melhor perfil do gerente e da forma de ser treinado é de suma importância, já que grande parte da visão que o cooperado forma sobre o novo serviço passa pelo seu gerente de relacionamento.

O local de atendimento aos cooperados segmentados será o espaço reservado dentro das unidades, não sendo necessária, nesse momento, a criação de unidades próprias. Algumas modificações nos principais produtos serão executadas, visando atender às principais necessidades dos cooperados.

Passar para uma forma de atendimento mais privativo poderia significar um aumento no preço do serviço para o cooperado, porém na estratégia apresentada, inicialmente a tarifa não será cobrada, o que será um diferencial de mercado, já que os ganhos virão do maior relacionamento que os cooperados terão com a sua cooperativa, oferecendo a excelência no atendimento e o diferencial em atender os donos do negócio.

Devido a todas essas mudanças, pode-se considerar que o SICREDI VIP é um rearranjo das atividades bancárias, sendo seu posicionamento estratégico marcado pelo atendimento às necessidades do grupo de cooperados com renda acima de R$5.000,00 (cinco mil reais).

Nossa região é bastante produtiva e temos um ótimo relacionamento com o agronegócio. Prevemos, portanto, o aparecimento de oportunidades de desenvolvimento comercial e financeiro, junto aos municípios de nossa área de atuação, com a criação de linhas específicas para o atendimento a essa segmentação, pois o Sicredi se faz presente como parceiro dos negócios de seus cooperados.

Os indicadores favoráveis da economia mundial nos projetam a uma retomada do crescimento. As cooperativas de crédito, muito embora tenham passado junto a toda a economia por um período de recessão, alcançaram uma movimentação econômica de 25 bilhões de reais em 2009, segundo dados da Ocepar. E temos boas perspectivas para o próximo ano em todos os ramos do cooperativismo no Paraná. Todas as pesquisas são favoráveis e projetam um crescimento de 10% (dez por cento) nas cooperativas de crédito.

Aliados às perspectivas de crescimento e à mudança de perfil econômico de muitas regiões do nosso estado, vemos que o cooperativismo de crédito continuará firme no seu crescimento. No último ano (2009), foram registrados 35 mil novos cooperados, atingindo 535 mil, o que demonstra a credibilidade e a importância do sistema para o crescimento e desenvolvimento das regiões.

Conclui-se que é preciso viabilizar a cooperativa como instrumento para o fortalecimento econômico e o desenvolvimento social dos cooperados. Precisamos estar atentos às mudanças do mercado financeiro e manter a nossa cooperativa forte e competitiva diante desse mercado. Acreditamos que, com a segmentação de contas, é possível fidelizar completamente o nosso cooperado e, assim, aumentar as nossas receitas.

Por fim, a partir das informações financeiras apresentadas neste estudo, concluímos como viável o investimento no SICREDI VIP, não só pelo resultado de geração de valor do negócio para a cooperativa Sicredi União, como também pela diversificação de serviços apresentada, adequando-se às necessidades específicas de seus cooperados e fazendo frente às estratégias utilizadas hoje pelo sistema financeiro tradicional.

4. Bibliografia

AÇÕES de Responsabilidade social do cooperativismo paranaense. **Revista Paraná Cooperativo,** Curitiba, v. 05, n. 54, Nov./Dez. 2009.

ALVES, S.D. **Microfinanças: democratização do crédito no Brasil – Atuação do Banco Central**. Brasília, 2006.

artigos_alterado.indd 55 19/11/2010 12:23:49

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **50 maiores bancos e o consolidado do Sistema Financeiro Nacional.** Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 2010.

_____. **Dados – Sistema Financeiro Nacional.** Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 2010.

_____. **Participação percentual das instituições do segmento bancário nos ativos deste segmento.** Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 2010.

_____. **Relatório de evolução do Sistema Financeiro Nacional.** Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 2010.

2010: a retomada do crescimento. **Revista Paraná Cooperativo**, Curitiba, v. 5, n. 55, Jan./Fev. 2010.

FARIA, J. A. **Fusões e aquisições bancárias no Brasil: uma avaliação da eficiência técnica e de escala.** Rio de Janeiro: IPEA, novembro de 2006 (Texto para Discussão, nº 1233).

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS (FEBRABAN). **Bancarização.** Disponível em: <http://www.febraban.org.br>.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OREIRO, J. L. **Determinantes recentes macroeconômicos do spread bancário no Brasil: teoria e evidência recente**. Estudos Econômicos. (2006).

PAULA, L. F. **Tendências recentes da consolidação bancária no mundo e no Brasil.** Estudos Econômicos. 2004.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO (SICREDI). **Conheça o Sicredi – Histórico.** Disponível em: <http//www.sicredi.com.br> Acesso em 2010.

artigos_alterado.indd 56 19/11/2010 12:23:49

Implementação de serviço de assessoria financeira na Cooperativa de Crédito dos Empresários da Grande Curitiba e Campos Gerais – Sicoob Sul

- Michele Akeme Aoki Salvi
- Patricia Kolecha
- Verônica Baccas de Oliveira

Introdução

De acordo com a pesquisa intitulada 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas, divulgada pelo Sebrae-SP em 2008, 27% das empresas fecham no primeiro ano, 38% encerram suas atividades até o segundo ano, 46% fecham antes do terceiro ano, 50% não concluem o quarto ano, 62% fecham até o quinto ano e 64% encerram suas atividades antes de completar seis anos. A deficiência no planejamento e os problemas de gestão estão entre os principais fatores desses altos níveis de mortalidade.

Em relação à escolaridade em 2004 e 2005, apenas 33% dos empresários apresentaram ensino superior completo ou mais, isso significa que aproximadamente 67% não possuíam as noções básicas de planejamento e gestão empresarial.

No Paraná, uma pesquisa realizada pelo Instituto Vox Populi/Sebrae de 2007, que investigou os Fatores Condicionantes e a Taxa de Mortalidade das micro e pequenas empresas (MPEs) associadas do Paraná em 2005, revela que a taxa de mortalidade das empresas é de 25,20%. Em relação à escolaridade, apenas 29% dos empresários possuem ensino superior completo em empresas ativas e 13% em empresas extintas.

A pesquisa revela ainda que as principais causas da mortalidade das empresas são: 1. ausência do comportamento empreendedor (características empreendedoras – conhecimento, habilidades e atitudes); 2. ausência de planejamento prévio à

Orientador
Prof. Esp. Mauri Alex de Barros Pimentel – FGV Management

Cooperativa
Sicoob Sul

Curso
FGV Management – MBA Planejamento Financeiro de Cooperativas de Crédito

Palavras-Chave: *Assessoria financeira, gestão empresarial, viabilidade.*

artigos_alterado.indd 57 19/11/2010 12:23:49

abertura; 3. deficiências na gestão empresarial, pois conforme pesquisa, não melhorou (por exemplo: aperfeiçoamento de produtos, fluxo de caixa, propaganda e divulgação, gestão de custos e busca de apoio/auxílio); 4. insuficiência de políticas de apoio (peso dos impostos e da burocracia, ampliando o crédito para a produção e maior acesso às compras governamentais); 5. problemas de conjuntura econômica e 6. impacto dos problemas pessoais sobre o negócio: de saúde, criminalidade e sucessão familiar.

A pesquisa realizada no Paraná demonstra também que, em relação às empresas ativas, apenas 49% procuraram alguma consultoria (23% Sebrae e 3% empresas de consultoria/consultores) e em empresas extintas apenas 13%.

Aliando esses fatos à realidade de que a queda na taxa de mortalidade de empresas está diretamente ligada à melhoria do perfil dos empreendedores, visualizamos a oportunidade de implementar um serviço de assessoria financeira às micro e pequenas empresas associadas à cooperativa. Essa iniciativa poderá possibilitar a constituição de uma parceria positiva para ambas. O associado agregará renda às suas atividades e poderá obter melhoria de sua performance empresarial pela aquisição de conhecimentos financeiros e disponibilidade de crédito adequado às suas reais necessidades. A cooperativa, por sua vez, irá se beneficiar do incremento de sua carteira de crédito e da venda de outros produtos que a parceria proporcionará. Também poderá obter melhores resultados financeiros com a alavancagem de seus negócios com a redução do risco de inadimplência, além de obter o comprometimento e a fidelização do associado com a causa cooperativista.

1. Análise estratégica e de mercado

Para direcionar e alinhar o negócio proposto aos objetivos do sistema, foi utilizado o direcionamento estratégico institucional do Sicoob, o qual apresentamos abaixo:

Missão:

"Gerar soluções financeiras adequadas e sustentáveis, por meio do cooperativismo, aos associados e às suas comunidades."

Visão:

"Ser reconhecido como a principal instituição financeira propulsora do desenvolvimento econômico e social dos associados."

Valores:

"Transparência, comprometimento, respeito, ética, solidariedade e responsabilidade".

A viabilidade do negócio foi verificada por meio de relatório de visitas, conversas informais com associados e com os participantes do Programa de Excelência em Performance Empresarial (PROSPERAR), desenvolvido pelo Sebrae-PR e disponibilizado pelo Sicoob aos seus associados, em parceria com aquela instituição, e pela observação da atuação dos concorrentes.

Durante os contatos, percebeu-se que os dirigentes e/ou administradores das MPEs não se sentiam preparados para gerenciar as empresas pelas quais eram responsáveis. As principais dificuldades apontadas estão relacionadas ao planejamento das atividades empresariais envolvendo fluxo de caixa, definição do negócio, missão, visão, estratégias, tomada de decisões, investimentos e resultados.

Conforme pesquisa realizada em empresas ativas, pelo Instituto Vox Populi/Sebrae, as pessoas procuram consultorias da seguinte maneira: junto ao seu contador (30%); no Sebrae (23%); em pessoas que conhecem o seu ramo de atividade (7%); contratando empresas de consultoria/consultores independentes (3%); com associação de empresas do ramo (2%); no Senai (2%) e com entidades de classe (2%). A pesquisa apontou também que elas pagam, em média, pela prestação desses serviços entre R$1.500,00 (um mil e quinhentos reais) a R$5.000,00 (cinco mil reais) a cada consultoria.

A prestação de serviços de assessoria financeira é considerada, na essência, intangível e perecível, ou seja, não pode ser estocada nem devolvida ou revendida. Geralmente, é oferecida para satisfazer um desejo ou uma necessidade sem a posse de um bem físico, sendo difícil medir sua adequação antes de se efetuar a compra. Por isso, deve-se fazer com que o associado perceba que esse serviço contribui de forma efetiva e eficaz no encaminhamento da solução de seus problemas, oferecendo-lhe qualidade e personalização no serviço prestado.

A reportagem do Paraná Online de 05/10/09, atualizada em 05/10/09, menciona que "os números da Junta Comercial apontam que o Paraná fechou 2008 com a abertura de mais de 50 mil novas micro e pequenas empresas". Com isso, é possível verificar que o segmento é suficientemente grande para ser explorado e capaz de dar retorno.

A segmentação de mercado a ser utilizada será a geográfica; ele será dividido com base na localização, que

artigos_alterado.indd 58 19/11/2010 12:23:49

neste trabalho é a cidade de Curitiba, no Paraná, e demográfica, pela divisão do mercado com base em características da população empresarial, a partir da variável faturamento. A prestação de serviço de assessoria financeira, a princípio, será realizada para micro e pequenas empresas com faturamento médio anual de R$240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) até R$1.800.000,00 (um milhão e oitocentos mil reais).

Os benefícios que a cooperativa espera com a segmentação do mercado são a possibilidade de entender como os seus associados se relacionam com os produtos/serviços da instituição e, assim, atendê-los melhor. Objetiva-se ainda conhecer como o mercado se divide, em termos de necessidades, visando identificar oportunidades em segmentos ainda não atendidos e preparar as micro e pequenas empresas para enfrentarem seus concorrentes, com uma gestão empresarial eficiente.

No que se refere à estratégia de negócio adotada, a cooperativa pretende ser reconhecida no mercado financeiro como referência em qualidade e a melhor solução para as necessidades do associado, procurando manter um relacionamento mais próximo com as micro e pequenas empresas. Atingida essa aproximação, atende-se o objetivo de auxiliá-las na definição de seus problemas, na identificação das melhores soluções aplicáveis (ponderada a relação custo-benefício) e na implementação das alternativas analisadas. Para isso, ela oferecerá serviço diferenciado e orientado, assegurando a confiança depositada pelos associados e promovendo o desenvolvimento da comunidade e da cooperativa, com a fidelização dos associados.

Quanto ao posicionamento de mercado adotado nesse plano de negócio, o Informativo Bancoob nº 67 (de agosto a outubro de 2009) apresenta aos colaboradores do sistema o seguinte objetivo corporativo: “Mais do que um posicionamento, o Sicoob quer dar uma reviravolta impressionante e se tornar a principal instituição financeira propulsora do desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades onde atua”.

Portanto, o posicionamento adotado pela cooperativa será o da diferenciação pela qualidade em relação aos seus concorrentes. Para tal, utilizará uma filosofia de negócios que se concentrará em compreender as necessidades e os desejos das micro e pequenas empresas associadas. Dentro dessa premissa, ela propõe a implementação e a prestação do serviço de assessoria financeira de excelente qualidade, com atendimento diferenciado para satisfazê-las, mostrando a importância de se ter uma boa gestão empresarial, acompanhada de planejamento prévio.

Esse serviço proporciona valor agregado, já que se concentra em atividades que criam valor para o associado, além de ser interativo, acessível, inovador e com um menor custo de investimento. Tem ainda grau de rivalidade baixo, pois a concorrência oferece produto similar, mas as características e os benefícios proporcionados por esse serviço não competem diretamente com os dos concorrentes. Os associados da cooperativa, ao fim do exercício de cada ano, poderão ser beneficiados com a distribuição das sobras, caso o resultado do exercício seja positivo, na justa medida da utilização dos produtos e serviços oferecidos pela instituição.

Dessa forma, o relacionamento negocial dos cooperados com a cooperativa pode oferecer uma receita adicional, um valor superior para o associado em relação aos concorrentes, cujos lucros, via de regra, são repassados aos controladores/acionistas, sem retorno para a comunidade local. Existe, ainda, o sentimento de ser “dono” da cooperativa, uma vez que é o associado quem participa das decisões estratégicas, por meio das Assembleias Gerais e aufere rentabilidade adicional pela distribuição das sobras.

Consideramos os seguintes aspectos para determinação do posicionamento estratégico proposto:

- Aspecto geográfico: área metropolitana de Curitiba, PR.
- Aspecto demográfico: concentração em micro e pequenas empresas com faturamento anual entre R$240.000,00 até R$1.800.000,00.
- Aspecto comportamento/benefício: direcionado aos associados que necessitam de serviços de assessoria financeira para auxiliá-los no desenvolvimento de suas atividades empresariais.

A análise acima demonstra que a oportunidade de negócios para o produto Assessoria Financeira, doravante denominada aqui como “SICOOB Ação”, está fundamentada principalmente na gestão dos administradores. Pensando na dificuldade dos gestores com a retração do crédito e as falhas na administração, a cooperativa irá disponibilizar um serviço diferenciado e orientado, assegurando a confiança depositada pelos associados e promovendo o desenvolvimento da comunidade e da própria cooperativa.

O SICOOB Ação, pertencente à categoria financeira como serviço de assessoria com orientação para o mercado, procura atender às micro e pequenas empresas em seu gerenciamento financeiro.

É uma atividade que tem como objetivo básico orientar os administradores das empresas associadas à cooperativa na administração de recursos e na elaboração de um planejamento financeiro, procurando, dessa forma, responder ou atender às necessidades deles. Quando solicitada, será feita por meio de aconselhamento, proporcionando um autodiagnóstico e acompanhamento do desempenho empresarial, auxiliando os administradores a identificarem como estão gerindo suas empresas.

artigos_alterado.indd 59 19/11/2010 12:23:49

Os colaboradores do SICOOB Ação farão a análise financeira da empresa e serão orientadores na implantação de soluções para problemas detectados nessa análise.

Sendo uma prestação de serviços, é importante lembrar que é um ato ou desempenho essencialmente intangível, que será oferecido para satisfazer um desejo ou necessidade sem a posse de um bem físico, sendo difícil medir antes de se comprar. Por isso, é necessário fazer com que o associado perceba que esse serviço é algo que irá contribuir de forma real para a solução de seus problemas, oferecendo-lhe qualidade no serviço prestado.

Figura 1 – Frente e Verso.

FRENTE E VERSO

Por ser um serviço intangível, será representado materialmente por meio do cartão e formalização de contrato. No cartão estarão descritas as informações do associado e o tipo de plano aderido. O contrato representa um vínculo jurídico entre o SICOOB e o associado, correspondido pela vontade, da responsabilidade do ato firmado, resguardado pela segurança jurídica em seu equilíbrio social.

A estratégia de desenvolvimento do trabalho propõe a realização inicial de uma palestra de sensibilização e apresentação do projeto ao público-alvo, na qual serão descritas as ações a serem realizadas às potenciais empresas participantes. A palestra terá duração de 4 horas.

A sequência do desenvolvimento compreende as etapas I, II e III conforme descrição abaixo:

Etapa I – Esta etapa será aplicada às turmas, obedecendo a quantidade máxima de 10 empresários por grupo de estudo. Terá duração total de 16 horas, realizadas em 4 dias, e as ações de cada encontro serão executadas conforme quadro abaixo:

Etapa II – Nesta etapa serão apresentadas soluções para a gestão financeira da empresa por meio de controles gerenciais financeiros, adequando o fluxo de caixa e orientando ações para o planejamento. A segunda etapa será aplicada individualmente aos cooperados que darão continuidade à assessoria.

Quadro 1 – Descrição de Ações da Etapa 1.

AÇÕES	DESCRIÇÃO
Fase 1 - Autodiagnostico (conhecimento da empresa e seus ambientes) - 4 horas no 1º encontro.	Este encontro permitirá ao empresário, de acordo com a sua percepção, realizar um autodiagnostico do seu negócio e do ambiente em que está inserido. Serão apresentadas informações teóricas para que ele perceba as convergências e divergências com a realidade do seu negócio. Serão gerados gráficos e indicadores com informações consolidadas e comparativos da empresa com relação ao grupo ao qual pertence, possibilitando a avaliação dos aspectos relacionados à gestão, produção, vendas, clientes, concorrentes.
Fase II - Identificação dos fatores de competitividade - 4 horas no 2º encontro.	Neste encontro o empresário irá identificar os fatores de competitividade, a partir da aplicação de informações teóricas, no intuito de entender os indicadores de competitividade empresarial e acompanhar a evolução do seu negócio.
Fase III - Escolhas prioritárias para mudança - 4 horas no 3º encontro.	Este encontro objetiva permitir ao empresário compreender e definir os indicadores para promover a mudança e acompanhar a evolução da empresa.
Fase IV - Elaboração do plano de melhoria - 4 horas no último encontro.	No último encontro da etapa I, será desenvolvido um plano de melhoria empresarial, definindo as ações necessárias para promover a mudança. Os empresários serão orientados pelos colaboradores sobre quais processos críticos deverão sofrer melhorias, quais serão estas ações e como elencar prioridades de curto e médio prazo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

artigos_alterado.indd 60 19/11/2010 12:23:49

Quadro 2 – Descrição dos Planos.

Descrição	Plano 1	Plano 2
Quantidade de horas de assessoria por associado - Etapa 01.	16	16
Quantidade de horas disponíveis para assessoria em operações avulsas.	-	4
Frequência de atendimento.	2 x na semana - limitando-se a 02 horas diárias	2 x na semana - limitando-se a 02 horas diárias
Valor do Investimento.	R$ 1.120,00	R$ 11.300,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Serão disponibilizados dois planos de assessoria descritos da seguinte forma:

Etapa III – A terceira etapa compreende a avaliação de resultados obtidos pelo participante após as implementações das ações. Será desenvolvida àqueles cooperados que optarem pela avaliação, devendo cada um deles integralizar R$50,00 em cotas de capital, além do valor exigido para o plano escolhido.

Para a promoção do SICOOB Ação, a estratégia a ser utilizada é o enfoque orientado para o associado. Serão aplicados os princípios cooperativistas (igualitários) com tratamento personalizado, possibilitando assim à cooperativa diferenciar-se da concorrência, pois a maioria das instituições financeiras não possui atendimento diferenciado para o segmento.

Como apelo promocional, será enfatizado o crédito consciente. A política promocional de crédito consciente objetiva diminuir a inadimplência, agregar imagem positiva para a cooperativa, aumentar a rentabilidade e proporcionar crescimento da base de cooperados.

A gestão de marketing será responsável por desenvolver campanhas promocionais, estratégias de comunicação de marketing, meios de veiculação, bem como parcerias com empresas com presença na internet, para otimização de custos de mídias cooperadas.

Para divulgação do produto, serão utilizados os recursos de mala-direta, barra de extratos, cartazes, fôlderes, marketing cooperado, telemarketing ativo e publicações.

2. Análise financeira

Pesquisas realizadas junto ao Banco Central do Brasil demonstram que o Sicoob Sul representa apenas 0,11% do total de depósitos e captação na praça de Curitiba, evidenciando possibilidade de crescimento. O Sicoob Ação deverá permitir à cooperativa a elevação da participação no mercado e consequente, aumento da produtividade. Esse objetivo será alcançado mediante incremento nas receitas de produtos e serviços disponíveis, como capital social, cobrança, seguros, operações de crédito, captação, cartões, convênios, tarifas e serviços.

Quadro 3 – Estimativas de Vendas.

Descrição	Referência Base	Incremento	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
Adesão aos planos	Meta para o ano 01	40 cooperados	40 cooperados	40 cooperados	40 cooperados	40 cooperados
Capital social	Total integralizado ano anterior	De 1,61% ao ano	100%	50%	33,33%	25%
Receitas totais	Total atingido ano anterior	De 1,61% ao ano	100%	50%	33,33%	25%

Fonte: Elaborado pelo autor

artigos_alterado.indd 61 19/11/2010 12:23:49

No primeiro ano de implementação, a estimativa de vendas inicial prevê:

- Adesão de 40% das empresas participantes da etapa I (totalizando 40 associados distribuídos entre os planos I e II , 70% e 30% respectivamente).
- Incremento de capital social de 1,61%, baseado no valor total de capital integralizado no ano anterior (2009).
- Aumento de 25,5% nas receitas totais, baseado no valor total obtido no ano anterior.

Para os próximos 4 anos, projetaram-se as seguintes estimativas:

Considerando que será utilizada a estrutura já existente da cooperativa, o investimento total compreende apenas os investimentos pré-operacionais. Segue abaixo o total de recursos a ser investido para iniciar a execução do serviço. No quadro 4, estão demonstrados quais investimentos serão necessários.

Os custos oriundos da prestação do serviço e as receitas projetadas para o período em análise podem ser visualizados no fluxo de caixa apresentado a seguir no quadro 5.

O fluxo de caixa demonstra apenas dados referentes ao SICOOB Ação, implantado no Ponto de Atendimento ao Cooperado Central – PAC 00, permitindo saber qual é o volume de recursos empregados na atividade num dado intervalo de tempo.

As entradas demonstradas no fluxo de caixa correspondem às receitas projetadas e as saídas compreendem os investimentos pré-operacionais, fixos e custos calculados para o projeto.

Para as despesas nos próximos anos, estima-se uma elevação de 5%, utilizando como base referencial a projeção de 4,5% de inflação para 2010 divulgada pela Fundação Getúlio Vargas.

Os dados demonstrados indicam que as receitas e despesas do serviço SICOOB Ação atingem seu equilíbrio no primeiro ano, apresentando superávit de R$6,12 no fim do período.

Considerando uma taxa de atratividade do mercado de 8,75% (taxa Selic) para um investimento de igual risco, podemos inferir os seguintes resultados:

- Taxa Interna de Retorno (TIR): 219,58%.
- Valor Presente Líquido (VPL): R$127.435,54.
- Período de payback: aproximadamente 1 ano e 3 meses.

3. Conclusão

O cenário social, político e econômico que se apresenta atualmente, marcado pela complexidade e incerteza, bem como pela globalização, pode trazer e/ou representar impulsos positivos para as cooperativas de crédito. O momento se mostra propício, especialmente quando se considera as políticas governamentais voltadas ao cooperativismo. Contudo, as cooperativas devem promover permanentemente a educação cooperativista e financeira dos seus associados, uma vez que a educação cooperativista ainda não faz parte da cultura e do modo de gestão empresarial em grande parte do País.

A cooperativa de crédito se apresenta como recurso para a elaboração do planejamento financeiro do associado ao disponibilizar o serviço de assessoria financeira SICOOB Ação, visando a prevenção e a solução de problemas, seja em situações emergenciais ou para aprimorar as habilidades gerenciais e financeiras das empresas associadas.

Quadro 4 – Investimentos pré-operacionais.

Discriminação	Quantidade	Valor Unitário	Total
Capacitação de colaboradores	2	R$ 1.500,00	R$ 3.000,00
Cartaz 50 X 62 cm	2	R$ 16,00	R$ 32,00
Cartaz 29,7 X 42 cm	2	R$ 5,00	R$ 10,00
Folder	750	R$ 0,20	R$ 150,00
Telefone[2]	-	-	R$ 230,00
Mala-direta	750	R$ 1,17	R$ 234,00
Total			**R$ 3.656,00**

Fonte: Siccob Central PR (capacitação de colaboradores: cartaz, folder). [2]Telefonia Fixa Oi e Correios. Elaborado pelo Autor.

artigos_alterado.indd 62 19/11/2010 12:23:49

Quadro 5 – Fluxo de Caixa.

SICCOB Ação	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
DESCRIÇÃO						
ENTRADAS - R$						
Operações de crédito		13.875,24	27.750,48	41.625,71	55.500,95	69.376,19
Cobrança		695,92	1.391,85	2.087,77	2.783,69	3.479,62
Seguros		21,27	42,54	63,81	85,08	106,35
Cartão		94,07	188,14	282,22	376,29	470,36
Tarifas e serviços		1.504,53	3.009,05	4.513,58	6.018,10	7.522,63
Convênios		23,63	47,26	70,89	94,52	118,15
Centralização financeira		3.003,86	6.007,73	9.011,59	12.015,45	15.019,32
ENTRADAS TOTAIS - R$	0,00	19.218,52	38.437,05	57.655,57	76.874,10	96.092,62
SAÍDAS - R$						
Capacitação de colaboradores	3.000,00	1.000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
Cartaz	42,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Folder	150,00	150,00	157,50	165,38	173,64	182,33
Telefone	230,00	100,00	105,00	110,25	115,76	121,55
Mala direta	234,00	234,00	245,70	257,99	270,88	284,43
Material gráfico (apostilas)		1.200,00	1.260,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Transporte até a empresa		2.160,00	2.268,00	2.381,40	2,500,47	2.625,49
Cartão de adesão		140,00	147,00	154,35	162,07	170,17
Salários		13.028,40	13.679,82	14.363,81	15.082,00	15.836,10
Reportagem revista ACP		1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
SAÍDAS TOTAIS - R$	3.656,00	19.212,40	20.173,02	21.058,67	22.051,60	23.094,18
RESULTADO DO PERÍODO	3.656,00	6,12	18.264,03	36.596,90	54.822,50	72.998,44
SALDO ANTERIOR	3.656,00	0,00	6,12	18.270,15	54.867,05	109.689,54
SALDO TOTAL	0,00	6,12	18.270,15	54.867,05	109.689,54	182.687,98

Analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto significa estimar as perspectivas de desempenho financeiro do produto ou serviço resultante dele. As análises de desempenho econômico-financeiro do SICOOB Ação indicam retorno do capital inicial investido no período de 1 ano e 3 meses. A Taxa Interna de Retorno do projeto é de 219,58% a.a, comparativamente à Taxa Mínima de Atratividade de 8,75% a.a, gerando ainda aumento nas receitas totais da cooperativa em 25,5% a.a. com evolução constante, tornando assim o projeto viável.

A assessoria financeira serve para auxiliar o associado a avaliar tudo acerca da vida financeira da

artigos_alterado.indd 63 19/11/2010 12:23:49

empresa. Os passos consistem em fixar objetivos e metas, analisar, observar e compreender o mercado, montar estratégias e monitorá-las. Com esses procedimentos, ela oferece aos associados um conjunto de conhecimentos que se mostra tão importante quanto decisivo para a melhora do desempenho financeiro de suas empresas.

Portanto, o planejamento financeiro bem feito é indispensável não só na vida das pessoas, mas das empresas também, pois possibilita saber com antecedência que caminhos estão sendo trilhados e se eles são viáveis para otimizar os resultados econômico-financeiros das empresas.

4. Referências bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **Referências bibliográficas:** NBR 6023. Rio de Janeiro, 2002.

ARAÚJO, Elder Linton Alves. **Boletim de conjuntura econômica.** Disponível em: <http://www.corecondf.org.br/download/Boletim/artigo_elder.pdf/>. Acesso em: 25 fev. 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Nota para a Imprensa: Política monetária e operações de crédito.** Disponível em: <http://www.bcb.gov.br> Acesso em: 15 jan. 2010.

BANCOOB. A força do planejamento estratégico. **Informativo Bancoob.** Brasília, v. 12, n. 67, p. 5, Ago./Out. 2009.

BEDÊ, Marco Aurélio. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos.** São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.estado.com.br/>. Acesso em: 12 fev. 2010.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Informativo CVM – Mercado Primário** – abril/2008. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/>. Acesso em: 01 mar. 2010.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos.** São Paulo: Atlas, 2003. Curitiba: FAE BUSINESS SCHOOL, 2002.

IBGE Cidades. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em: 01 mar. 2010.

MENDES, Edgar de Souza. **Planejamento estratégico em cooperativas de crédito.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 2008. Apostila.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial.** São Paulo: Atlas, 2002.

PARANÁ ONLINE. **Paraná registra crescimento no número de empresas.** Disponível em: <http://www.parana-online.com.br/>. Acesso em: 10 dez. 2009.

PIMENTEL, Mauri A. B. **Projeto integrado de negócios.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2008. Apostila.

TODO o Brasil em uma só marca. **Revista Sicoob.** Jan./fev./mar. 2010.

SALIM, Cesar Simões; et al. **Construindo planos de negócios.** Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.

SICOOB. Disponível em: <http://www.sicoobpr.com.br/>. Acesso em: 10 dez. 2009.

SIEGEL, Eric S.; et al. **Guia da Ernest & Young para desenvolver seu plano de negócios.** Rio de Janeiro: Saraiva, 1993.

SIMCSIK, Tíbor. **OMIS: Organização, métodos, informação e sistemas.** São Paulo: Atlas, 1992.

SEBRAE. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas.** Disponível em: <http://www.estado.com.br/>. Acesso em: 03 dez. 2009.

VOX POPULI. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE Paraná.** Disponível em: <http://www.estado.com.br/>. Acesso em: 03 dez. 2009.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

artigos_alterado.indd 64 19/11/2010 12:23:49

Estudo da viabilidade para implantação de Clínica de Vacinação da Unimed Londrina

- Carlos Augusto Marques da Costa Branco
- Gilberto Greco Sorroche
- Issao Yassuda Udihara
- José Roberto Sabóia Franco
- Ricardo Cássio Pinelli

Sumário Executivo

Somos um grupo ligado à Unimed Londrina que, com a missão de apresentar à administração da cooperativa um projeto de uma nova unidade de negócios que contribua com a rentabilidade daquela organização, visualizamos a oportunidade da instalação de uma clínica de vacinas da cooperativa.

Esse trabalho apresentará uma empresa de prestação de serviços que oferecerá vacinas para imunização contra diversos tipos de doenças.

A empresa será instalada em Londrina, cidade que conta atualmente com apenas uma clínica privada de imunização. O serviço será oferecido prioritariamente aos 155 mil clientes da Unimed, mas também estará aberto a outros consumidores.

Para a análise estratégica utilizamos três ferramentas: (1) análise das forças competitivas de Porter, (2) análise de SWOT e (3) matriz Ansoff. Essas análises demonstraram que esse é um mercado atrativo para a Unimed.

O investimento necessário para a instalação do serviço é de R$115.000,00 (cento e quinze mil reais). O recurso necessário será todo de capital próprio da Unimed. Os estudos demonstraram que esse investimento

Palavras-Chave: *Plano de negócios, clínica de vacinação, Unimed Londrina, empreendedorismo.*

Orientador
Prof. Alexandre Freire

Cooperativa
Unimed Londrina

Curso
FGV Management – MBA Executivo em Gestão Empresarial

artigos_alterado.indd 65 19/11/2010 12:23:49

será recuperado ainda no primeiro ano de atividade (5,12 meses no payback simples e 5,21 meses pelo payback descontado).

O projeto possui um Valor Presente Líquido - VPL positivo já no primeiro ano R$153.000,00 (Cento e cinquenta e três mil reais), o que significa que vale mais do que custa. A Taxa Interna de Retorno - TIR do primeiro ano alcança 13,87%, superior à Taxa Mínima de Atratividade - TMA estabelecida para esse projeto (12%), significando uma taxa maior que o custo do capital utilizado.

O resultado operacional do primeiro ano será de 17,3%, portanto superior aos 15% definidos nas metas do planejamento estratégico da empresa.

Ao final do quinto ano de funcionamento, o faturamento da clínica de vacinas deverá crescer 27,7% em relação ao primeiro ano. Já o lucro operacional crescerá 35,7% no mesmo período.

Esse trabalho demonstrará à administração da Unimed que a instalação da clínica de vacinação é viável e que o projeto deve ser aceito.

1. A Clínica de Vacinação Unimed

1.1. Identidade organizacional

A clínica de vacinas da Unimed compartilhará da mesma identidade organizacional da Unimed Londrina, a qual foi reformulada no último planejamento estratégico da cooperativa.

1.1.1. Negócio

- Novo: soluções em saúde.

1.1.2. Missão

- Nova: oferecer soluções de promoção e assistência à saúde, que proporcionem segurança e bem-estar para clientes, cooperados e colaboradores, com responsabilidade social.

1.1.3. Visão

- Nova: ser a melhor cooperativa médica do Brasil até 2014, reconhecida por sua excelência operacional, modelo de gestão sustentável e satisfação dos clientes, cooperados e colaboradores.

1.1.4. Valores

- Cooperativismo, ética profissional, honestidade, transparência, responsabilidade social e espírito de equipe.

2. Breve diagnóstico (Unimed e mercado de saúde)

2.1.1. Mercado de saúde suplementar

- Quantidade de operadoras em atividade no Brasil: 2.639 (1999) e 1.723 (2009);
- Percentual de cobertura dos planos privados de assistência médica: 19,2% (2006) e 21,7% (2009);
- Com relação ao mercado de saúde suplementar, observa-se que a pressão regulatória tem resultado em maior concentração do mercado (número menor de operadoras em atividade e número maior de beneficiários).

2.1.2. Unimed Londrina

- Participação de mercado: mais de 60%;
- Índice de sinistralidade: 74% (2006) e 86% (2009);
- Tíquete-médio mensal: R$117,03 (2006) e R$133,20 (2009);
- Custo assistencial mensal por cliente: R$85,20 (2006) e R$110,39 (2009);
- Resultado operacional: 2,45% (2008) e 0,98% (2009);
- Resultado líquido: 2,14% (2008) e 0,40% (2009).

Os dados da Unimed demonstram que as novas exigências de cobertura e novas tecnologias em saúde têm pressionado o custo assistencial para cima. Em quatro anos, a parcela da receita de planos utilizada para assistência médica saltou de 74% para 86%.

artigos_alterado.indd 66 19/11/2010 12:23:49

Outro fator a ser destacado é a comparação entre tíquete-médio e custo médio. O primeiro cresceu 14% no período 2006-2009, enquanto o segundo cresceu 30%.

Fica evidente, portanto, que o controle de preços realizado pela agência reguladora não acompanha o acréscimo nos custos resultante do estabelecimento de novas exigências de coberturas (também reguladas pela mesma agência).

A análise do resultado operacional e do resultado líquido (positivo) deixa claro que a operação "planos de saúde" está se esgotando, pois se aproxima de zero (que é o mínimo aceitável, já que trata-se de uma cooperativa, que não tem por objetivo o lucro).

2.1.3. Mercado de imunizações

- Mercado global de US$ 17 bilhões;
- Taxas de crescimento de 16% ao ano;
- Brasil: R$1 bilhão (400 milhões de doses por ano);
- Investimento na última década subiu 310%.

2.1.4. Descrição da empresa

A clínica será instalada na Central de Serviços da Unimed, na Rua Senador Souza Naves, 1.000, em Londrina, PR. Estará situada em localização privilegiada no centro médico de Londrina, próxima a hospitais, clínicas e laboratórios.

Será instalada em imóvel onde já funcionam outros serviços da Unimed Londrina (atendimento domiciliar, psicologia, fonoaudiologia, nutrição, teste do pezinho e da orelhinha).

2.1.5. Estrutura organizacional

Para realização de suas atividades, a clínica necessitará da seguinte estrutura:

- Médico responsável – sem necessidade de contratação (profissional já existe na estrutura da Central de Serviços);
- Enfermeira responsável – sem necessidade de contratação (profissional já existe na estrutura da Central de Serviços);
- Dois auxiliares de enfermagem (manhã e tarde) – serão contratados;
- Quatro atendentes de recepção (manhã e tarde) – sem necessidade de contratação (profissionais já existem na estrutura da Central de Serviços).

2.1.6. Produtos e serviços

A Clínica de Vacinação Unimed fará comercialização e administração de vacinas humanas, com destaque àquelas não disponíveis na rede pública de saúde.

2.1.7. Mercados-alvo

A Clínica de Vacinação Unimed será constituída para atender prioritariamente clientes da Unimed Londrina de planos familiares e coletivos (155 mil pessoas).

Também atenderá clientes particulares (que não possuem planos de saúde) ou beneficiários de outras operadoras (do sistema Unimed ou não), além de atender empresas não clientes da Unimed e buscará parcerias com escolas e pré-escolas da rede particular de ensino.

2.1.8. Concorrentes

Atualmente, existe na cidade apenas uma clínica particular que oferece o serviço de vacinação.

Pelo fato de atuar em um mercado sem concorrência, os preços praticados por essa clínica possuem uma elevada margem de contribuição. Os preços que serão praticados pela Clínica de Vacinação da Unimed serão inferiores aos da concorrência.

Também por estar só no mercado não há por parte do concorrente nenhum tipo de trabalho de divulgação de seus produtos.

Diferente do concorrente, a Clínica de Vacinação da Unimed atuará de maneira bastante forte no relacionamento com os mais de mil médicos cooperados da Unimed, utilizando seus canais de relacionamento (revista, reuniões com especialistas, visitas a consultórios, boletins eletrônicos) para demonstrar seus serviços e fazer com que os pacientes sejam encaminhados para a nova clínica.

Para estimar a demanda, consideraram-se os seguintes parâmetros: (Tabela 2)

artigos_alterado.indd 67 19/11/2010 12:23:49

Tabela 1 – Tipos de vacinas disponíveis na rede pública.

Código	Nome	Rede Pública
0.70.10.01-0	ANTIMENINGOCÓCICA C CONJUGADA - MENINGO C	NÃO
0.70.10.03-6	ANTIPNEUMOCÓCICA 23 - VALENTE	NÃO
0.70.10.04-4	ANTIPNEUMOCÓCICA CONJUGADA HEPTAVALENTE - PREVENAR	NÃO
0.70.70.00-4	BCG INTRADÉRMICA ADULTO	NÃO
0.70.20.07-4	DTPA - BIB + PÓLIO INATIVADA (PENTAVALENTE)	NÃO
0.70.70.01-2	DTPA (TRÍP. BACTERIANA ACELULAR) INFANTIL (DIFTERIA, TÉTANO E COQUELUCHE)	NÃO
0.70.90.00-5	DTPA + HIB (TETRAVALENTE ACELULAR) INFANTIL	NÃO
0.70.30.02-9	DTPA + PÓLIO INATIVIDADE	NÃO
0.70.10.06-0	DTPA-R (TRIP. BACTERIANA ACELULAR) ADULTO (DIFTERIA, TÉTANO E COQUELUCHE)	NÃO
0.70.20.02-3	DTPA + HIB + PÓLIO INATIVADA + HEPATITE B (HEXAVALENTE)	NÃO
0.70.30.03-7	HAEMOPHILUS (HIB) - PASTEUR	NÃO
0.70.10.07-9	HEPATITE A - ADULTO	NÃO
0.70.10.08-7	HEPATITE A - INFANTIL	NÃO
0.70.20.01-5	HEPATITE A + B - INFANTIL/ADULTO	NÃO
0.70.50.01-1	HEPATITE B - ADULTO/INFANTIL	NÃO
0.70.50.01-1	HEPATITE B - INFANTIL	SIM
0.70.20.04-0	HPV - GARDASIL MSD - QUADRIVALENTE	NÃO
0.70.20.05-8	INFLUENZA (GRIPE) - ADULTO	NÃO
0.70.20.00-7	PNEUMOCÓCICA 10 VALENTE CONJUGADA	NÃO
0.70.60.00-9	ROTAVÍRUS - GSK	SIM
0.70.40.01-6	TRÍPLICE VIRAL (MMR OU SCR) - (SARAMPO, CAXUMBA E RUBÉOLA)	SIM
0.70.20.09-0	VARICELA	NÃO

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da Unimed.

Além dos parâmetros acima, foram prospectadas informações sobre demanda das clínicas de vacinas da Unimed em outras três cidades: São José do Rio Preto, Goiânia e Campo Grande.

Essa prospecção teve como objetivo identificar a parcela de cada uma das populações acima que estão aderindo ao programa de vacinação em cada uma dessas outras praças.

2.1.9. Ameaças de entrada

Quanto mais concorrentes, maior é a oferta no setor. Ressalvados os casos nos quais o setor cresce rapidamente, uma nova entrada intensifica a disputa por participação de mercado.

A probabilidade de entrada de novos concorrentes no setor de vacinas em Londrina dependerá dos itens a seguir:

- Volume de recursos financeiros para entrada no mercado: médio (poucos investimentos em equipamentos e investimento alto em estoques);
- Alto custo de saída (principalmente para se desfazer de estoques);
- Autorização da vigilância sanitária, alvarás, profissional responsável pelo serviço;

artigos_alterado.indd 68 19/11/2010 12:23:50

Tabela 2 - Expectativa de demanda e análise de atratividade do setor.

Código	Idade	Número de doses
0.70.10.01-0	3, 5, 12 meses	3 doses
0.70.10.03-6	a partir de 2 anos	1 reforço em 5 anos
0.70.10.04-4	2, 4, 6, 15 meses	4 doses
0.70.70.00-4	30 dias e reforço adulto	1 dose
0.70.20.07-4	2, 4, 6,18 meses	4 doses
0.70.70.01-2	4 anos	reforço cada 10 anos
0.70.90.00-5	2, 4, 6, 18 meses	4 doses
0.70.30.02-9	1 ano e reforço 4 anos	2 doses
0.70.10.06-0	a partir e 10 anos	reforço cada 10 anos
0.70.20.02-3	2, 6 meses	2 doses
0.70.30.03-7	2, 4, 6, 18 meses	4 doses
0.70.10.07-9	a partir de 19 anos	2 doses
0.70.10.08-7	a partir de 1 ano	2 doses
0.70.20.01-5	acima de 16 anos	3 doses
0.70.50.01-1	0, 30, 180 dias	3 doses
0.70.50.01-1	1, 6 meses	2 ou 3 doses
0.70.20.04-0	9 anos até 26	3 doses
0.70.20.05-8	a partir de 6 meses	esquema e acordo idade
0.70.20.00-7	3 meses a 2 anos	4 doses
0.70.60.00-9	a partir de 2 meses	2 ou 3 doses
0.70.40.01-6	a partir de 9 meses	2 doses
0.70.20.09-0	acima 5 anos	dose única

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da Unimed.

- Controle sobre a demanda: a Unimed, com seus mais de mil médicos cooperados (que são os demandantes do serviço), possui maior facilidade para controle da demanda que os eventuais concorrentes, para os quais a demanda é mais incerta.

2.1.10. Rivalidade entre concorrentes

Há, atualmente em Londrina, apenas uma clínica de vacinação. Presente no mercado há vários anos, não sofreu até os dias de hoje uma pressão competitiva por parte de outras empresas.

Com a instalação da clínica da Unimed, espera-se que a concorrência intensifique-se, podendo significar cortes de preços, batalhas publicitárias e melhoria no atendimento aos clientes.

2.1.11. Produtos substitutos

Consideram-se produtos substitutos aqueles que representam alternativas satisfatórias às necessidades dos consumidores, mas com características diferentes.

artigos_alterado.indd 69 19/11/2010 12:23:50

Com relação ao produto vacinas, não se identificaram produtos substitutos. Nem mesmo os medicamentos comercializados nas redes de farmácias.

O risco identificado, porém baixo, é o da Agência Reguladora de Saúde (ANS) resolver regulamentar que os planos privados de assistência à saúde passem a oferecer cobertura para vacinas obrigatórias, o que não permitiria a comercialização desses produtos pela Unimed.

2.1.12. Poder dos consumidores

Há diversos elementos que conferem poder aos consumidores de determinado setor. Concentração de consumidores, informação que possuem sobre os produtos, quantidade de fornecedores são alguns desses fatores.

Como se trata de venda no varejo, há uma quantidade bastante grande de consumidores, o que por si só já enfraquece um possível poder deles e torna o mercado atrativo.

O consumidor dispõe de pouca informação sobre o produto, já que o médico solicitante é quem demanda a utilização das vacinas.

O risco que existe com relação aos consumidores é que não há custo de mudança. Podem trocar de um fornecedor para outro com facilidade.

2.1.13. Poder dos fornecedores

Analisar o poder dos fornecedores é importante, pois eles podem reduzir a lucratividade do setor se as empresas não conseguirem repassar os aumentos de custos para seus preços de venda.

De maneira geral, todo o mercado farmacêutico dispõe de poucos fornecedores. É um caso típico de oligopólio.

Por esse motivo, os fornecedores acabam determinando os preços, o que pode tornar o mercado menos atrativo.

2.1.14. Análise de SWOT

Permite a análise do microambiente (pontos fortes e fracos) e do macroambiente (oportunidades e ameaças). Para a clínica de vacinação, temos os seguintes resultados:

2.1.15. Pontos fortes

- Marca forte;
- Capacidade financeira e disponibilidade de recursos para investimentos;
- Rede de médicos cooperados (que demandam as vacinas);
- Relacionamento com mercado empresarial.

2.1.16. Pontos fracos

- Burocracia (lentidão nas decisões);
- Inexperiência em vendas de varejo;
- Estrutura adaptada.

2.1.17. Oportunidades

- Aumento de renda e poder de consumo da classe C;
- Inadimplência em queda;
- Inflação controlada;
- Aumento da preocupação das empresas com a saúde dos colaboradores;
- Cultura da utilização de vacinas impregnada no País.

2.1.18. Ameaças

- Diminuição na taxa de natalidade;
- Região de Londrina altamente dependente da agricultura;
- Excesso de regulamentação.

2.1.19. Matriz Produto x Mercado (Ansoff)

A aplicação dos conceitos da matriz de Ansoff permite identificar o grau de risco dos empreendimentos.

A matriz avalia dois vetores (mercado e produto) e seus respectivos graus de inovação. Dessa forma, são possíveis quatro combinações entre os vetores:

2.1.20. Produto atual no mercado atual

É a estratégia de concentração ou penetração de mercado. Recomenda-se essa estratégia para mercados que ainda estão em fase de crescimento. Para a Unimed, seria a comercialização do máximo de planos de saúde em seu atual mercado.

artigos_alterado.indd 70 19/11/2010 12:23:50

Quadro 1 – Elaborado pelos autores.

Cenários	Tendências
Região de atuação limitada a 28 municípios e taxas de natalidade inferiores à média nacional.	Saturação de mercado.
Queda nas taxas de desemprego na região de Londrina e preocupação das empresas com a saúde dos funcionários.	Destinação de uma parcela maior de salário/faturamento para cuidados com a saúde.
Forte regulação do mercado com necessidade de alta capitalização.	Desaparecimento de operadoras e concentração de mercado.
Queda na rentabilidade das operadoras.	Verticalização e lançamento de novos produtos.
Presença de mais uma clínica de vacinas privada na cidade de Londrina.	Acirramento da concorrência e queda nos valores dos serviços para os consumidores.
Crescimento da expectativa de vida.	Preocupação maior com hábitos saudáveis, cuidados com alimentação e prevenção de doenças.
Esgotamento de recursos naturais e meio ambiente mais hostil.	Construção de consciência socioambiental que influenciará relações entre empresas e consumidores.
Cooperativa, que deve atuar no mercado com mesmas ferramentas e agilidade das demais empresas.	Práticas de governança corporativa que confiram agilidade necessária com o devido controle dos donos.
Necessidade de inovação/mudanças e conservadorismo dos sócios.	MBA em gestão empresarial para preparar cooperados. Oferecido pelo Sescoop/PR
Programa nacional de vacinação insuficiente em quantidade e lento na absorção de novas vacinas.	Encaminhamento por parte dos médicos para clínicas privadas.

Essa estratégia é a de menor risco. No entanto, com a atual participação de mercado já demonstrada e os resultados que são pressionados pela regulamentação do mercado, há uma grande dificuldade em ser adotada.

2.1.21. Produto atual no mercado novo

Essa estratégia é utilizada para ampliação do mercado. Como pressupõe a entrada em mercados não conhecidos, pode ser recomendada a aliança com outras empresas que conheçam o mercado ou que já tenham acesso aos canais de distribuição.

No caso da Unimed, há uma limitação para a adoção desse tipo de estratégia pelo fato de não poder comercializar seus planos em localidades diferentes daquelas estabelecidas pela Unimed do Brasil (28 municípios da região metropolitana de Londrina).

2.1.22. Produto novo no mercado atual

Para essa estratégia, dá-se o nome de desenvolvimento de produto. A empresa pode criar novos produtos para vender no mesmo canal de distribuição, para os mesmos clientes. Nesse caso, o risco vai depender da análise e da consistência de cada projeto.

É nessa estratégia que está posicionado o negócio que será aqui estudado (clínica de vacinação). A intenção é ofertar um novo produto (vacinas) para o mercado atual (155 mil clientes da Unimed de Londrina).

2.1.23. Produto novo em mercado novo

Chamada de estratégia de diversificação, é a de maior risco. Nesse modelo, não se tem controle (conhecimento) sobre o produto nem sobre o mercado. Pode resultar em dificuldades para encontrar investidores dispostos a assumi-lo.

No caso da Unimed Londrina, seria de difícil implantação por entrar em choque com a cultura organizacional.

2.1.24. Análise de cenários e tendências

A Unimed Londrina está inserida em um sistema amplo, com inúmeras variáveis que podem influenciá-la direta ou indiretamente de uma forma muito dinâmica.

artigos_alterado.indd 71 19/11/2010 12:23:50

Essas variáveis podem estar relacionadas a aspectos econômico-sociais, políticos, fiscais, tecnológicos, naturais e culturais e são acompanhadas pela área de Inteligência Competitiva da Unimed, que foi a fonte das informações a seguir.

Essas informações são base das oportunidades e ameaças (descritas anteriormente) para a Unimed Londrina em seu novo empreendimento.

3. Referências

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M. **Vantagem competitiva. Rio de Janeiro:** Elsevier, 1989.

UNIMED. **Dados estratégicos.** Disponível em: <http://www.unimed.com.br>. Acesso em 2010.

artigos_alterado.indd 72 19/11/2010 12:23:50

Plano de Negócios: estudo para implantação de um Pronto Atendimento Odontológico 18 horas

- Adalberto Baccarin
- Darci Arruda
- Eduardo G. Junqueira de Andrade
- Marcelo Faneco Fontana
- Neile Bogo Silva

Resumo

O presente estudo tem como objetivo a realização de um plano de negócios voltado à criação de um Pronto Atendimento Odontológico 18 Horas na cidade de Londrina, PR. Após a apresentação das definições iniciais do projeto, caracterizando a Uniodonto – cooperativa mantenedora – e posteriormente o negócio em si, com sua missão, visão e valores e preliminares do empreendimento, pode-se observar as três principais fases desse plano: análise de viabilidade mercadológica, técnica e financeira. Nota-se na viabilidade mercadológica o crescimento do mercado relacionado a planos de saúde odontológico no Brasil, destacando-se principalmente a pouca penetração ainda existente na região de Londrina, PR. Observa-se assim, junto a outros aspectos mencionados no projeto, a possibilidade mercadológica do produto. A viabilidade técnica e financeira do empreendimento destaca todos os aspectos necessários para abertura dele, de modo que possibilita observá-las no médio prazo. Assim, conclui-se com este projeto a viabilidade do empreendimento, possibilitando o retorno do valor investido em menos de quatro anos após a sua abertura.

Palavras-Chave: *Empreendedorismo, odontologia, plano de saúde odontológico, plano de negócios.*

Orientador
Alexandre Freire

Cooperativa
Uniodonto Londrina

Curso
FGV Management – MBA em Gestão Empresarial

artigos_alterado.indd 73 19/11/2010 12:23:50

1. Sumário executivo

Delimita-se essa parte denominada Sumário Executivo como a primeira referente ao Plano de Negócios. Busca-se aqui apresentar o empreendimento a ser desenvolvido, estimulando os leitores para a importância dele. Para Hisrich e Peters (2004), este se caracteriza por expressar de forma convincente e concisa aqueles pontos considerados como essenciais do negócio. Já Ferrel e Hartline (2006) destacam que este se caracteriza por oferecer uma visão geral do plano.

No decorrer deste trabalho, mostramos a proposta de realização de um plano de negócios voltado ao lançamento de um Pronto Atendimento 18 horas pela Uniodonto Londrina. Essa proposta se inicia com a pretensão de três gestores da Uniodonto Londrina, aliados a dois gestores da Uniodonto Maringá, de modo que se busca aqui delinear um produto/plano odontológico já existente e viabilizado na cidade de Maringá, PR.

Partindo de conceitos existentes no Pronto Atendimento de Maringá, aliado à adaptação de aspectos inerentes a características locais do município de Londrina, apresenta-se aqui uma proposta inovadora na cidade e com diferenciais competitivos que se adéquam às condições impostas pelo ambiente externo e aos fatores internos da organização Uniodonto. Aliam-se, nesse caso, as condições denotadas pelos cooperados com a oportunidade observada no mercado londrinense – ainda com percentual muito baixo de portadores de plano de saúde odontológico – e a conscientização da população em relação à necessidade de prevenção e tratamento odontológico.

Dessa forma, mostramos aqui um produto que se caracteriza pelo atendimento 18 horas de seus consumidores, sendo que ele funcionará das 6 horas da manhã até as 24 horas, tendo durante 14 horas a disponibilidade de dois dentistas para tratamento de urgências e emergências e outras especialidades odontológicas, como pode ser observado no decorrer do trabalho. Este se localizará próximo a avenidas de fluxo, sendo ainda a área caracterizada como uma região onde estão afixados diversos pontos de atendimento à saúde (clínicas médicas, odontológicas, fisioterapeutas, hospitais, dentre outros).

Em relação ao seu ambiente de atuação, chama atenção a força da Uniodonto na cidade de Londrina, possibilitando a utilização da marca, fortalecendo assim a comercialização de seu produto. Quanto aos concorrentes, destaca-se a existência de concorrentes do setor, entretanto, apenas um possui atendimento em horários diferenciados, além de que tal fator não é a característica principal dele.

Quanto ao público-alvo, o enfoque será o comércio e indústrias da cidade, possibilitando assim ações comerciais que possibilitem o fechamento de pacotes para colaboradores de empresas. Será também importante aquele público pessoa física de classe mais baixa, pelo fato de o atendimento não ocorrer de forma tão pessoal como nas clínicas particulares, tendo assim um relacionamento com menor intimidade e menor custo para a cooperativa (possibilitando menor preço para os usuários).

Mostramos ainda no decorrer do trabalho todos os aspectos técnicos para abertura do negócio e as análises financeiras que caracterizam o empreendimento como viável, possibilitando retorno do investimento aos acionistas em um prazo menor do que quatro anos.

2. Apresentação do negócio

2.1. Uniodonto

A Uniodonto é uma cooperativa de planos odontológicos que atua no mercado nacional há 37 anos. A filosofia que norteou a fundação da Uniodonto permanece até hoje no sistema e tem como objetivo e compromisso eliminar intermediários na assistência odontológica, oferecendo um serviço de qualidade e com preços acessíveis, atuando pela constante redução nos custos do tratamento odontológico, para que mais pessoas tenham acesso a eles em consultórios particulares.

Levando-se em consideração a Uniodonto no Brasil, ela possui atualmente 130 cooperativas singulares, cerca de 20 mil cirurgiões-dentistas cooperados e mais de dois milhões e trezentos mil usuários, sendo considerada a líder de mercado em seu ramo de atuação.

Em Londrina, a cooperativa atua há 20 anos e possui em sua rede de atendimento 200 dentistas cooperados e 9 mil usuários regionais, sendo que atualmente as consultas são realizadas nos consultórios particulares dos dentistas.

Quanto às áreas de atendimento da cooperativa londrinense, destacam-se abaixo:

- Diagnóstico: consulta inicial, emergência, avaliação.
- Urgência/emergência: são consideradas urgências/emergências odontológicas as situações de hemorragias, odontalgias, abscessos, pulpites, alveolites e fraturas.
- Prevenção: profilaxia, orientação de higiene bucal, escovação, aplicação de flúor, selante.
- Radiologia: raios X.

artigos_alterado.indd 74 19/11/2010 12:23:50

- Periodontia: tratamento da gengiva.
- Prótese: dentaduras, pontes móveis, coroas.
- Odontopediatria: tratamento em dentes de crianças.
- Dentística: obturações, restaurações.
- Endodontia: tratamento de canais.
- Cirurgia: extrações de dentes, tratamento buco-maxilar.
- Ortodontia e Ortopedia Facial: aparelhos corretivos.
- Implantodontia: implantes ósseo-integrados.
- Atendimento adequado para idosos e pacientes com necessidades especiais.

Assim, diante do contexto acima, cabe mencionar que o pronto atendimento odontológico será um serviço oferecido pela Uniodonto de Londrina voltado aos mercados de micro e pequenas empresas e à população de baixa renda, com o objetivo de ampliar sua carteira de clientes e aumentar seu mercado de atuação.

2.2. Missão

"Trabalhar na assessoria dos cirurgiões-dentistas cooperados, protegendo sua remuneração diante da competitividade e mercantilização da odontologia, bem como oferecer aos usuários oportunidades, qualidade e segurança com preço justo."

2.3. Visão

"Ser referência na prestação de serviços odontológicos em nossa região de abrangência, pela excelência dos serviços aos clientes, pela qualidade de atendimento aos usuários, pela solidez financeira e pela promoção da saúde bucal e bem-estar da comunidade."

2.4. Valores

Ética, consciência, compromisso, responsabilidade, eficiência e honestidade.

2.5. Conceito do negócio

O conceito do negócio a ser desenvolvido pode ser mencionado como "atuação no segmento de saúde bucal", possibilitando dessa forma diversas ações específicas no que tange aos aspectos do segmento e consequentemente evitando uma visão "míope" e fechada do ramo de atuação.

2.6. Detalhamento do negócio

O Pronto Atendimento terá seu foco nos serviços emergenciais e atendimento de algumas especialidades como forma de ampliar a carteira de clientes da Uniodonto de Londrina, buscando atingir principalmente o segmento empresarial e com menor foco a população das classes C e D. Apresentará uma série de inovações que será o diferencial com relação aos demais serviços tradicionais oferecidos pela cooperativa, com alta qualidade nos produtos/serviços oferecidos, pois a operadora observa um futuro muito promissor nessa área e pretende se expandir no mercado regional.

Um diferencial será o atendimento no período que contempla os horários entre 6 horas da manhã e 24 horas, possibilitando consultas durante 18 horas diárias, com dois dentistas atendendo durante ao menos 14 horas do dia. Quanto à sua localização, ressaltamos a proximidade a vias de acesso rápido e também à região que contempla um conglomerado de prestadores de serviço na área de saúde e médica.

De acordo com o conceito apresentado acima, podem-se enumerar os seguintes serviços prestados pelo plano de Pronto Atendimento:

Diagnóstico

- Consulta inicial: exame clínico e plano de tratamento.
- Avaliação técnica: perícia inicial e/ou final.

Emergência

- Colagem de fragmentos.
- Restauração de demora – curativo – por elemento.
- Curativo em caso de odontalgia aguda/Pulpectomia.
- Imobilização dentária – por segmento.
- Recimentação de peça protética.
- Curativo em caso de hemorragia bucal.
- Tratamento de alveolite.
- Incisão e drenagem de abscesso extraoral.
- Incisão e drenagem de abscesso intraoral.
- Reimplante de dente avulsionado – por elemento.

Radiologia

- Radiografia periapical.
- Radiografia interproximal (Bite-Wing).

Prevenção

- Profilaxia – polimento coronário – por arcada.

artigos_alterado.indd 75 19/11/2010 12:23:50

- Orientação de higiene bucal, alimentação e técnica de escovação.
- Aplicação tópica de flúor gel – fora profilaxia.
- Evidenciação e controle de placa bacteriana – por sessão – máximo 3.

Odontopediatria

- Pulpotomia.
- Exodontia de decíduos.

Dentística

- Restauração amálgama 1 face - Classe I ou Classe V.
- Restauração amálgama 2 faces - Classe II.
- Restauração amálgama 3 faces - Classe II.
- Restauração amálgama 4 faces - Classe II.
- Restauração resina fotopolimerizável 1 face – anterior – Classe I ou V.
- Restauração resina fotopolimerizável 2 faces – anterior – Classe III.
- Restauração resina fotopolimerizável 3 faces – anterior – Classe III.
- Restauração resina fotopolimerizável 1 face – posterior – Classe I ou V.
- Restauração de demora – curativo – por elemento.
- Tratamento expectante.

Endodontia

- Tratamento expectante.

Periodontia

- Raspagem supragengival – por hemi-arcada – profilaxia incluída.
- Evidenciação e controle de placa bacteriana – por sessão – máximo 3.

Cirurgia

- Exodontia simples ou múltipla – por elemento.

3. Viabilidade mercadológica

3.1. Análise junto aos cooperados

A pesquisa realizada junto aos dentistas cooperados da Uniodonto Londrina caracteriza-se como exploratória e quantitativa e teve como objetivo geral verificar a forma com que os cooperados avaliam a criação de um pronto atendimento odontológico da cooperativa.

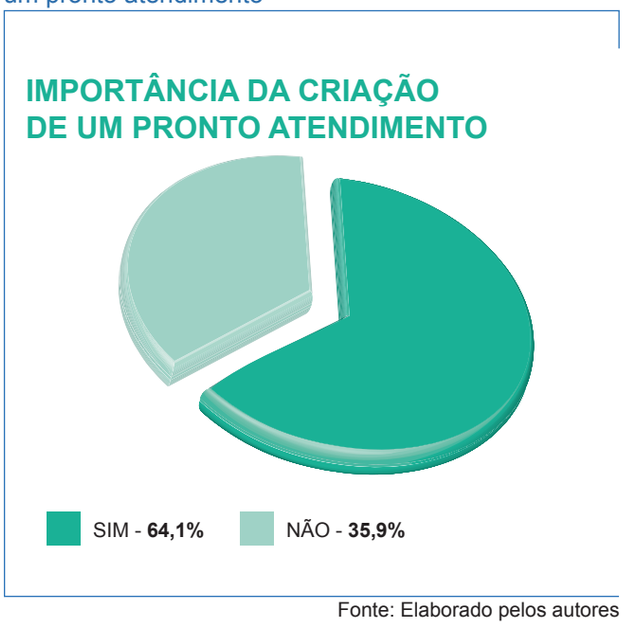
O tipo de abordagem utilizado para essa pesquisa foi o envio de questionário via correio. Quanto à definição de população e amostra da pesquisa, nomeamos população como todos aqueles dentistas cooperados, de modo que inicialmente tentou-se um censo em relação às respostas. Entretanto, após um mês de contato e espera de respostas, observou-se uma amostra ou total de respondentes de 39 cooperados, caracterizando a pesquisa como não probabilística.

Em relação aos resultados alcançados por ela, inicialmente foi questionado aos entrevistados se eles consideram importante a criação de um pronto atendimento odontológico da Uniodonto em Londrina. Verifica-se dessa forma no gráfico 1 que 64,1% consideram importante a criação do pronto atendimento enquanto que 35,9% não valorizam essa criação.

3.2. Análise macroeconômica

Embora os dados sejam de 10 anos atrás, ressaltamos no quadro 1 as faixas de salários mínimos e o número de pessoas que se encontram em cada uma das faixas especificadas. Esse dado torna-se importante para salientar uma proximidade das faixas de renda que se pretende atingir com o produto deste plano de negócios.

Gráfico 1 – Importância da criação de um pronto atendimento



Fonte: Elaborado pelos autores

artigos_alterado.indd 76 19/11/2010 12:23:50

Pode-se ver no quadro acima que o percentual de pessoas que possuíam renda entre 1 e 10 salários mínimos no ano 2000 é de 68,5%, valor esse muito próximo ao percentual de famílias que possuem rendimento nessa faixa de renda, com 67,7%.

Salienta-se que esse é o segmento foco do produto oferecido pela Uniodonto, visto que este produto tem como enfoque o atendimento a classes sociais que não estejam em nenhum extremo da tabela. Isso ocorre pelo motivo de as faixas de rendas que estão no topo da tabela tender a já possuírem planos de saúde odontológicos e, neste caso, preferirem o atendimento personalizado em consultórios odontológicos. Já, no caso das pessoas que possuem renda abaixo de um salário mínimo, percebemos que elas provavelmente atuam na informalidade e o dispêndio de valores com plano de saúde odontológico tende a sobrecarregar a renda pessoal/familiar do indivíduo.

Nesse caso, observa-se a importância de destacar essa faixa de renda acima mencionada como segmentação por faixa de renda específica para o produto. Esse público, provavelmente assalariados de empresas ou proprietários de pequenas e médias companhias, tende a consumir o plano de saúde com pronto atendimento 18 horas pelo fato de seu valor ser menos dispendioso que um plano odontológico tradicional, em face de o atendimento ser centralizado em um único local.

Em relação a dados de dois setores - alvo da Uniodonto para esse produto, a indústria e o comércio se destacam, pois, de acordo com dados da Prefeitura Municipal de Londrina (2009), a cidade possui 2.340 indústrias, destacando-se aquelas ligadas ao segmento de vestuário, tecidos e artefatos de tecidos (17,5%), construção civil (15,2%) e metalurgia (10,1%).

No caso dos estabelecimentos comerciais, observa-se um total de 10.896 unidades e outras 10.089 unidades de serviços. O total de profissionais autônomos é de 5.128.

Outro público específico deste produto são as empresas, principalmente do ramo comercial. Nesse caso, podem-se realizar convênios com micro e pequenas empresas de modo que o plano odontológico com atendimento no Pronto Atendimento 18 horas seja um benefício específico e diferenciado dela.

Quadro 1: Moradores e rendas e residências e suas rendas.

Classes de rendimento nominal mensal da pessoa responsável pelo domicílio	Moradores em domicílios particulares permanentes	%	Domicílios particulares permanentes	%
Até ¼ de salário mínimo	299	0,07	98	0,08
Mais de ¼ a ½ salário mínimo	1 636	0,37	455	0,36
Mais de ½ a ¾ de salário mínimo	3 814	0,86	1 066	0,83
Mais de ¾ a 1 salário mínimo	39 582	8,9	12 556	9,83
Mais de 1 a 1¼ salários mínimos	5 814	1,31	1 731	1,36
Mais de 1¼ a 1½ salários mínimos	18 494	4,16	5 190	4,06
Mais de 1½ a 2 salários mínimos	54 766	12,31	15 430	12,08
Mais de 2 a 3 salários mínimos	58 074	13,05	16 423	12,86
Mais de 3 a 5 salários mínimos	82 540	18,55	23 278	18,23
Mais de 5 a 10 salários mínimos	84 918	19,1	24 603	19,27
Mais de 10 a 15 salários mínimos	23 469	5,27	6 900	5,4
Mais de 15 a 20 salários mínimos	18 498	4,16	5 396	4,23
Mais de 20 a 30 salários mínimos	10 617	2,38	3 048	2,39
Mais de 30 salários mínimos	14 603	3,28	4 034	3,16
Sem rendimento	27 732	6,23	7 484	5,86
TOTAL	**444 856**	**100**	**127 692**	**100**

Fonte: IBGE (2000)/Prefeitura Municipal de Londrina (2009).

artigos_alterado.indd 77 19/11/2010 12:23:50

Quadro 2: Unidades de comércio, serviços e autônomos em Londrina, PR.

DISCRIMINAÇÃO	ANO 2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Comércio	10 614	7 874	9 682	10 152	10 263	11 818	10 896
Serviços	12 595	8 460	10 098	10 358	10 689	12 030	10 089
Autônomos Nível Superior	2 914	2 847	2 715	2 769	2 697	2 552	2 529
Autônomos Nível Médio	1 737	1 996	1 643	1 508	1 448	735	562
Autônomos Operacional	12 109	10 647	8 287	8 261	8 489	2 920	2 037

Fonte: Prefeitura Municipal de Londrina (2009).

3.3. Análise dos concorrentes

1. Dentistas cooperados Uniodonto (198) e outros dentistas da região de Londrina/PR – Estes possuem o poder de angariar clientes diretamente para seus consultórios. Embora a consulta particular possua um valor alto quando comparado ao orçamento familiar das classes C e D, ela pode ser uma alternativa para a escolha do público quanto a ter ou não ter esse plano oferecido pela Uniodonto.
2. Odontoprev – Empresa nacional, concorrente direta da Uniodonto, sendo detentora de diversos clientes em nível nacional. No ano de 2009, essa corretora de plano de saúde foi adquirida pelo Bradesco e na cidade de Londrina possui convênios com grandes corporações, como Milênia, Pado e Ingersol Rand. A empresa foi fundada em 1987 e possui, atualmente, 5.000 empresas-clientes em nível nacional e 2,6 milhões de brasileiros associados. É importante ressaltar o seu fácil acesso ao público mediante abertura de contato por meio da rede de relacionamento e clientes do Banco Bradesco. Pode ainda se tornar forte concorrente na cidade de Londrina pela possibilidade de o seu investidor poder "forçar" a utilização desse plano para empresas que necessitam de produtos oferecidos pelo banco.
3. Oralmed – A Oralmed atua na cidade de Londrina desde 1994 no ramo de assistência e planos odontológicos. Seu atendimento ocorre em sede própria localizada na região central de Londrina. Em relação aos planos e serviços oferecidos pela empresa, salientamos aqueles familiares e empresariais, tendo como diferenciais a não limitação de consultas, horário de atendimento entre 8 horas e 21 horas e plantão 24 horas no caso de emergências. É parceira do plano de saúde hospitalar.
4. Odontosan – Mesmo não sendo operadora, é uma clínica popular com forte apelo na região dos Cinco Conjuntos (região com número alto de moradores alinhados ao perfil desejado pelo produto "Pronto Atendimento 18 Horas"). A clínica atende às diversas áreas da odontologia e possui um cartão, o Odontosan Cred, que parcela o atendimento em até 6 vezes.
5. Ortodontic Center – Também não se caracteriza por ser uma operadora. A empresa começou fazendo atendimento ortodôntico, passando posteriormente a atender às diversas especialidades da área e a vender franquias do seu modelo de negócios. Pelo seu forte apelo comercial e de comunicação, aliado a preços mais baratos se comparados a consultas particulares, torna-se um concorrente do produto oferecido pela Uniodonto.
6. Imppar – Centro odontológico especializado no tratamento com implantes dentários. Tem ainda grande força no que se refere a ministrar cursos para dentistas. Nesse caso, observa-se eles como concorrentes pelo fato de oferecerem serviços gratuitos para aqueles que se prontificam a ser "cobaias" nos cursos oferecidos pela empresa.

4. Análise SWOT do negócio

4.1. Forças

- Grande número de dentistas altamente qualificados.
- A marca mais lembrada no mercado onde atua.

artigos_alterado.indd 78 19/11/2010 12:23:50

- Administração local e acessível a todos os usuários e prestadores de serviços.
- Imagem muito forte na região.
- Localização privilegiada em região de concentração médica e odontológica e próxima a grandes avenidas.
- Estrutura administrativa da Uniodonto Londrina facilitando a abertura deste novo plano.
- Abertura das empresas locais à marca Uniodonto;
- Capacidade de investimento.
- Capacitação dos gestores da cooperativa alinhando-os às práticas do mercado.
- Experiência no ramo de atuação.

4.2. Fraquezas

- Falta de um sistema de governança corporativa eficiente.
- Processo decisório moroso e burocrático (conflito de agência).
- Ausência de planejamento continuado.
- Necessidade de adequação do imóvel para o Pronto Atendimento.
- Falta de estrutura de comunicação forte para divulgação do novo Pronto Atendimento.
- Necessidade de tomada de decisão mediante assembleia de cooperados (tornando a tomada de decisão demorada).
- Falta de monitoramento pós-venda e satisfação dos clientes.

4.3. Oportunidades

- Aumento gradual do poder aquisitivo da população de baixa renda.
- Mudança da cultura de prevenção em todos os níveis de saúde.
- Transferência da responsabilidade previdenciária à iniciativa privada, pela ineficiência do Estado.
- Aumento do volume de oportunidades de negócios em função do desenvolvimento econômico da região.
- Baixo percentual da população londrinense atendida por plano de saúde odontológico.
- Crescimento do setor de vendas de plano odontológico em nível nacional.
- Existência de mercado concorrencial, entretanto, nenhum com força e impacto mercadológico próximo à Uniodonto.

4.4. Ameaças

- Crescimento do número de clínicas e ambulatórios multidisciplinares.
- Aumento das exigências da agência reguladora;
- Reação da concorrência diante das oportunidades do setor.

5. O plano mercadológico

Composto de marketing

Neste sub-tópico, fazemos uma apresentação rápida das ações referentes ao composto de marketing do Pronto Atendimento 18 Horas:

- **Produto**

O produto aqui se caracteriza por ser um serviço em que o consumidor, ao adquiri-lo, leva em suas mãos apenas manuais instrutivos e o cartão de atendimento. Por outro lado, diferentemente do plano de saúde médico, em que o consumidor tende a não utilizá-lo caso não tenha a necessidade, aqui o utiliza para manutenção de sua saúde bucal.

Esse serviço oferecido, denominado de “Pronto Atendimento 18 Horas”, terá a marca Uniodonto o sustentando. Por outro lado, pelo fato de estar vinculado como um plano diferenciado oferecido pela cooperativa, tende a seguir as regras dela, como também aquelas exigidas pela Agência Nacional de Saúde.

Inicialmente, o produto será instalado na mesma localização da Uniodonto Londrina atual. Será instalado em cômodos atualmente desocupados na cooperativa, sendo que seu maior detalhamento ocorrerá na viabilidade técnica do negócio.

Será ofertado nesse serviço um atendimento odontológico no período entre 6 horas e 24 horas de segunda a sexta-feira, sendo que aos sábados o seu funcionamento ocorre entre 6 horas e 13 horas e, após esse horário (inclusive aos domingos), haverá um dentista de plantão para atendimentos de urgência e emergência.

Durante o seu horário normal de atendimento, serão disponibilizados dois dentistas para realização das consultas, sendo eles acompanhados por assistentes para melhor atendimento do cooperado.

artigos_alterado.indd 79 19/11/2010 12:23:50

Quadro 3

	Valor(R$)
12 Parcelas (individual ou até 25 vidas)	R$13,90
12 Parcelas (entre 25 e 100 vidas)	R$11,90
12 Parcelas (entre 100 e 350 vidas)	R$9,90
12 Parcelas (acima de 350 vidas)	R$8,90

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 4

Ferramentas	Valor Individual	Valor Total
Outdoor (10/1 mês)	R$ 300,00	R$ 3.000,00
Anúncio rádio (5 inserções/ dia – 1 mês)	R$ 18,00	R$ 2.700,00
Marketing direto (e-mail)	-	-
Marketing ddireto (folder/correio – impressão e envio)	-	R$ 1.000,00
Venda pessoal + material de vendas	O valor médio do material de vendas é estipulado em R$5,00 por visita.	R$ 300,00 / mês
TOTAL		**R$ 7.000,00**

Fonte: Elaborado pelos autores.

• Praça

Em relação à localização, ele será instalado na Rua Raposo Tavares, 554, próximo ao centro e aos principais consultórios médicos e odontológicos da cidade de Londrina.

O local terá 74 m², sendo que serão utilizadas duas salas para atendimento, uma para recepção, além de outros espaços do prédio para instalação de equipamentos e estoque de materiais para manutenção da estrutura.

• Preço

Embora a análise de viabilidade técnica ocorra no decorrer deste trabalho, observa-se que o preço inicial proposto para o produto é de R$13,90 (treze reais e noventa centavos) ao mês.

Os descontos em relação ao preço serão realizados somente no caso de fechamento com empresa, de modo que eles ocorrerão de acordo com o número de vidas da empresa, conforme pode ser observado no quadro 3 a seguir.

A utilização de vidas se dá ao fato de que um colaborador dentro de uma empresa representa uma vida e seus familiares cada qual uma vida também, assim se esse colaborador tiver dois filhos e esposa, será um total de quatro vidas sendo cada uma cobrada individualmente.

• Promoção

Por fim, quanto ao composto de marketing, mostramos no quadro 4, aqueles elementos que serão utilizados no composto promocional previsto para o produto em seu lançamento e os valores para sua produção.

6. Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE. Londrina, 2010. Disponível em: <http://www.ans.gov.br>. Acesso em: 2010

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1989.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo.** 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FERREL, O. C. e HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, Djalma, P.R. **Sistemas, organização e métodos:** Uma abordagem gerencial. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DE LONDRINA. Londrina, 2010. Disponível em: <http://home.londrina.pr.gov.br/homenovo.php>.

SEBRAE/SP. Londrina, 2010. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/faq/contabilidade/questoes_trabalhistas/encargos_folha_pagamento>.

SINDUSCON PARANÁ. Londrina, 2010. Disponível em: <http://www.sinduscon-pr.com.br/principal/home/?sistema=conteudos|conteudo&id_conteudo=370>.

STONER, James A. F. Freeman R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TOSIN, F. C.; BASSANI, A.G. **Administração de custos e formação do preço de venda** – empresas industriais. 1. ed. Curitiba: Sebrae, 2003.

artigos_alterado.indd 80 19/11/2010 12:23:50