

PLANO DE NEGÓCIO
COOPERATIVA AGROECOLÓGICA PELA VIDA
DO CERRADO SUL MARANHENSE –
COOPEVIDA.

São Luís – MA

2023

Apresentação.

O Pacto Nacional pelo Fortalecimento da Assistência Técnica e Extensão Rural é um compromisso público entre a União e os Governos Estaduais e do Distrito Federal, que possibilitou à Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (ANATER) firmar parceria com as entidades governamentais prestadoras de ATER. Assim, por meio do Instrumento Específico de Parceria lançado em 03 de fevereiro de 2017 é compreendido como um conjunto de responsabilidades, direitos e obrigações decorrentes de relação jurídica estabelecida normalmente entre a ANATER e entidades governamentais prestadoras de Ater, em regime de mútua cooperação.

Nesse sentido, a ANATER e a Agência Estadual de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural do Maranhão (AGERP) firmaram parceria para execução do Programa Mais Gestão que possibilita a oferta de assistência técnica a organizações coletivas da agricultura familiar oferecendo uma educação formal, de caráter continuado, no meio rural, que promove processos de gestão, produção, beneficiamento e comercialização das atividades e dos serviços agropecuários, inclusive das atividades agroextrativistas, florestais e artesanais.

O Programa Mais Gestão tem como objetivo o fortalecimento das organizações coletivas por meio de assessoramento técnico gerencial atrelado ao uso das ferramentas de gestão. Na sua metodologia, aplica-se o diagnóstico a fim de identificação dos principais entraves e posteriormente, elaboração do plano de ação.

Considerando o plano de ação proposto para a organização coletiva Cooperativa Agroecológica Pela Vida do Cerrado Sul Maranhense – COOPEVIDA é que foi elaborado este plano de negócio.

O plano de negócio servirá como uma ferramenta para retratar a realidade da produção final do empreendimento Cooperativa Agroecológica Pela Vida do Cerrado Sul Maranhense – COOPEVIDA, de tal forma que, venha estabelecer um aprimoramento nos processos de gestão e uma percepção de mercado que seja muito bem organizado, sistematizado e sólido para alcançar os resultados e objetivos esperados.

Sumário.

Introdução

Este Plano de Negócio tem como objetivo apresentar os estudos e análise referente à Agroindústria de Polpa de Fruta da Cooperativa Agroecológica Pela Vida do Cerrado Sul Maranhense – COOPEVIDA que tem por atividade econômica o processamento de polpas de frutas do Cerrado Sul do Maranhão buscando oferecer para os consumidores produtos com qualidade e segurança sanitária.

O estabelecimento agroindustrial cuja responsabilidade pertence à Cooperativa Agroecológica Pela Vida do Cerrado Sul Maranhense – COOPEVIDA está situada no município de São Raimundo das Mangabeiras, uma das 217 cidades do estado do Maranhão. O município é composto por 19.090 habitantes e diversas atividades econômicas consequentemente tornando-se um potencial mercado para a venda de polpa de frutas, além disso, tem abrangência nos municípios de Loreto, Sambaíba, São Felix de Balsas, São Domingos e Benedito Leite.

A Agroindústria de Polpa de Frutas encontra-se dentro dos padrões e normas de regularidade sanitária, portanto, possui registro o que permite realizar a comercialização formalizada. Entre os equipamentos presentes no estabelecimento podemos destacar a mesa de manipulação, despulpadora com tanque pulmão, envasadora automática com tanque, seladora, balança eletrônica 15 kg, congelador horizontal, mesa de lavagem e seleção, tanque de apoio do depósito de material de limpeza (DML) e estante móvel para congelamento, entre outros.

A comercialização de polpa de fruta visa atender as necessidades de um público alvo que busca produtos de qualidade, com segurança sanitária e preço justo. Ele é composto de homens e mulheres com diferentes idades e rendimentos nominais que buscam uma vida mais saudável, são eles: os próprios cooperados, as donas de casa, consumidores de lanchonetes, restaurantes, hotéis e supermercados, (economia solidária, sindicato, associações e igrejas) e ainda, público pertencentes às compras governamentais.

De acordo com a análise do resultado projetado, a agroindústria de polpa de frutas apresenta uma receita total de R\$ 58.441,66, entende-se que a métrica indica a COOPEVIDA que após todas as deduções de impostos sobre vendas, alíquotas e todos os custos de produção e fixos, a cooperativa obtém um líquido mensal de R\$ 16.746,80 no primeiro ano e prevê uma média anual de R\$ 200.961,60.

Identificou-se que a recuperação do investimento inicial (payback) aplicado na agroindústria de polpa de frutas se dará em 05 (cinco) anos, ou seja, após o início das atividades do estabelecimento os cooperados terão recuperado no período de 05 (cinco) anos os investimentos sobre forma de sobra tudo que gastou com o montante do negócio. Vale frisar que o período identificado para retorno do investimento é considerado aceitável. O ponto de equilíbrio é correspondente a um valor de R\$ 33.710,00, isso significa que, esse é o valor estabelecido para manter a cooperativa sem ter prejuízo e que precisaria ter uma margem de segurança do negócio de 25%. Esta análise financeira apresenta também uma lucratividade de 28,65%, sendo que sob os R\$ 58.441,66 da receita total “sobram” R\$ 16.746,80 na forma de excedentes depois de pagas todas as despesas e impostos. Conclui-se então que se enquadra como investimento recomendado. O retorno sobre investimento encontrado através do lucro médio em relação ao capital foi de 17,08% ao ano. O que nos leva a concluir que a Agroindústria de polpa de frutas cuja responsabilidade é da COOPEVIDA considera-se um estabelecimento viável e seguro.

SUMÁRIO EXECUTIVO

1) DADOS DA AGROINDÚSTRIA.

1.1 Natureza da agroindústria.

A Agroindústria de Polpa de Frutas é do tipo agropecuária cuja responsabilidade pertence à Cooperativa Agroecológica Pela Vida do Cerrado Sul Maranhense (COOPEVIDA) seus membros são formados por agricultores familiares, onde, é um ambiente físico equipado e preparado para realização do processamento de matérias-primas proveniente da agricultura familiar e/ou extrativista, onde, processa, embala e comercializa.

1.2 Localização geográfica.

A agroindústria de polpa de frutas está localizada na rua Serra Costa, Nº 230, Bairro São Francisco e município de São Raimundo das Mangabeiras, Maranhão, Brasil.

1.3 Abrangência de atuação.

A produção da agroindústria de polpa de fruta será comercializada inicialmente em torno dos 6 (seis) municípios que abrange o estabelecimento agropecuário. São eles: São Raimundo das Mangabeiras, Loreto, Sambaíba, São Felix de Balsas, São Domingos do Azeitão e Benedito Leite.

Como perspectiva, a cooperativa visa ampliar seus canais de comercialização de tal forma que venha aumentar sua área de abrangência para todo o estado do Maranhão.

1.4 Missão.

A missão proposta para a agroindústria é equivalente da cooperativa “agregar agricultores(as) familiares na produção (agroecológica), na agregação de valor (beneficiamento), na comercialização solidária e na conservação do Bioma do Cerrado”.

1.5 Equipe da Diretoria da COOPERATIVA/Equipe de Funcionários da Agroindústria.

Equipe da Diretoria da Cooperativa	
Função	Nome Completo
Presidente	Joaquim Alves de Sousa
Vice-Presidente	Pedro Paulo de Sousa Guimarães
Secretário Geral	José da Luz Costa Filho
Secretaria de Finanças	Sonia Maria Vieira da Silva Miranda
Diretora de Produção	Antônia Pereira de Sousa
Diretora de Agroindustrialização	Maria Gelma Rodrigues Barros
Diretor de Comercialização	Ismael dos Santos Silva
Conselho Fiscal (titular)	Rosa Maria Alves de Sousa Maria Alzenar Rodrigues de Santana
Conselho Fiscal (suplente)	Aldenir de Sousa Araújo Eliana de Sousa Cavalcante Barros

Equipe de Funcionários da Agroindústria	
Função	Nome Completo
Funcionário na área de entrega	
Funcionário na área de processamento	
Funcionário de serviços diversos	
Funcionário responsável pelo controle	
Diretor/Coordenador Geral	

1.6 Forma Jurídico e Enquadramento Tributário.

Por se tratar de um estabelecimento de responsabilidade de uma cooperativa possui enquadramento jurídico peculiar das sociedades cooperativas e enquadramento tributário com base ao lucro real ou lucro presumido. De acordo com a Lei nº 5.764/71, atribuir ao ato cooperativo um tratamento tributário diferenciado.

1.7 Estágio atual da agroindústria.

A Agroindústria de polpa de fruta encontra-se em funcionamento, sendo que foi instalada desde 2016 e inaugurada em 2021, com 3 não cooperados, atuando no seu gerenciamento e 6 cooperados por dia no processamento.

Seus produtos já estão abastecendo os pontos comerciais da COOPEVIDA implantados no município de São Raimundo das Mangabeiras. Vale destacar que se encontram em fase de construção dois outros pontos comerciais localizados no município

de Loreto e Sambaíba e também comercializados nos mercados institucionais, a exemplo do PNAE, Compras solidárias e PROCAF.

1.8 Exigências legais para funcionamento da agroindústria.

De acordo com o decreto de 10.026 de 25 de setembro de 2019 que regulamenta a Lei nº 13.648, de 11 de abril de 2018, que dispõe sobre a produção de polpa e suco de frutas artesanais em estabelecimento familiar rural, considera-se:

Os estabelecimentos familiares rurais de produção de polpa e suco de fruta referidos serão registrados por meio do Sistema Integrado de Produtos e Estabelecimentos Agropecuários – SIPEAGRO disponível no portal do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento. O registro será realizado com a apresentação dos seguintes documentos por meio do Sipeagro.

I- Comprovante de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ, caso o estabelecimento possua;

II- Declaração de Aptidão ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, ou documento correlato, conforme lei específica;

III- Anotação de responsabilidade técnica ou documento equivalente expedido pelo conselho de classe do responsável técnico ou declaração do órgão de extensão rural credenciado na Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural - ANATER;

IV- Memorial descritivo das instalações e dos equipamentos do estabelecimento;

V- Manual de boas práticas de elaboração dos produtos; e

VI- Laudo de análise físico-química e microbiológica da água a ser utilizada no estabelecimento, que ateste sua potabilidade e contemple, no mínimo, os seguintes parâmetros:

a) cor;

b) turbidez;

c) pH;

d) coliformes totais; e

e) cloro residual.

A declaração de que trata o inciso III do caput será datada, assinada e identificada e conterá a seguinte redação: “Declaro, para fins de registro de estabelecimento familiar rural de produção de polpa e suco de fruta, regulamentado pela Lei nº 13.648, de 11 de abril de 2018, que (nome, número no Cadastro de Pessoas Físicas - CPF ou no CNPJ, caso o estabelecimento possua, e endereço do estabelecimento familiar rural) faz parte do

programa de assistência técnica prestada por este órgão que inclui supervisão por técnico habilitado”.

A polpa e o suco de fruta produzidos no estabelecimento familiar rural serão registrados por meio do Sipeagro, disponível no portal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

A Resolução – RDC nº 12, de 02 de janeiro de 2001 da ANVISA, estabelece os padrões microbiológicos sanitários para alimentos em geral e determina os critérios para a conclusão e interpretação dos resultados das análises microbiológicas de alimentos destinados ao consumo humano (BRASIL, 2001).

A portaria nº 326 de 30 de julho de 1997 da ANVISA, estabelece os requisitos gerais essenciais de higiene e boas práticas de fabricação para alimentos produzidos/fabricados para consumo humano.

A Resolução – RDC nº 275 de 21 de outubro de 2001 da ANVISA, estabelece POPs que contribuam para a garantia das condições higiênico-sanitárias necessárias ao processamento/industrialização de alimentos, complementando as Boas Práticas de Fabricação. A portaria aplica-se a estabelecimentos no qual sejam realizadas atividades de produção/industrialização, fracionamento, armazenamento e transporte de alimentos industrializados (BRASIL, 2001).

A Resolução – RDC nº 259 de 20 de setembro de 2002 da ANVISA, estabelece o regulamento técnico para rotulagem de todo alimento que seja comercializado, qualquer que seja sua origem, embalado na ausência do cliente e pronto para oferta do consumidor (BRASIL, 2002).

1.9 Diferenciais competitivos.

Sua produção possui diferencial competitivo no mercado que se destaca dos demais concorrentes pois são processadas com matéria prima de qualidade. As polpas de frutas são produzidas de forma sem aditivos e coadjuvantes tecnológico, ou seja, integral, o que remete ser um produto diferenciado das demais polpas comercializadas. Ademais, são liberadas pelos órgãos de fiscalização para comercialização, ou seja, possuem registro sanitário obedecendo toda a legislação brasileira de processamento de frutas. Vale destacar ainda que são produtos comercializadas com o preço justo condizente com o mercado.

No âmbito social, são produtos diferenciados por pertencerem ao grupo de agricultores familiares o que resulta na boa reputação dos produtos.

No âmbito ambiental, sua produção busca atender ao princípio “ecologicamente correto” de forma atuarem em fase de transição agroecológica.

1.10 Alianças estratégicas

Com objetivo de acessar políticas públicas que venham somar para desenvolvimento socioeconômico e gerencial do estabelecimento e dos trabalhadores envolvidos, a COOPEVIDA estabelece algumas parcerias como:

A) Agência Estadual de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural (AGERP) - por meio da assistência técnica e assessoramento gerencial dada ao empreendimento coletivo.

B) Secretaria de Agricultura Familiar (SAF) – que realiza as compras institucionais por meio do PROCAF.

C) Secretaria Municipal – por meio das compras institucionais, a exemplo de PNAE.

D) Federação dos Trabalhadores Rurais e Agricultores e Agricultoras do Estado do Maranhão (FETAEMA) – realiza articulações de políticas públicas que favorecem os agricultores familiares e as entidades de grupo.

E) Secretaria de Estado do Trabalho e Economia Solidária (SETRES) – por meios das compras e das feiras territoriais.

F) Cáritas – aquisição de equipamentos para a agroindústrias, apoio às feiras e a produção de base.

G) Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais (STTR) – apoio para o fornecimento do local para realização de debates/seminários/capacitações.

H) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA) – nas compras da produção da agroindústria para fornecimento dos restaurantes.

I) Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPAN) – por meio de projetos destinados à cooperativa que impactam na consolidação, capacitação, assessoria gerencial e inserção dos jovens.

Também são negociados com fornecedores a aquisição dos insumos e materiais necessários com melhores preços e prazos de pagamentos.

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

2.2 Gerência e Estrutura Organizacional.

2.2.1 Descrição do organograma.

A agroindústria poderá ter entre os trabalhadores atribuições, funções e/ou tarefas distintas segundo a necessidade, capacidade e concordância dos mesmos a fim de assegurar um bom funcionamento da agroindústria.

Os membros que exercerem as funções na agroindústria de polpa de frutas ficarão na responsabilidade de assumir e praticar os compromissos proposto, onde, deverão atuar em suas atividades a nível de estabelecimento agroindustrial.

Os membros da estrutura organizacional da agroindústria serão:

- Encarregado da Produção.
- Técnico em manutenção
- Programador da Produção
- Supervisor da Produção
- Diretor Geral

Dentro das condições de membros da estrutura organizacional da agroindústria define-se as qualidades e funções, respectivamente:

I - Encarregado da Produção:

- Qualidades:

- a) Organizado
- b) Faz contas com precisão
- c) Proativo
- d) Cuidadoso
- e) Detalhista

- Funções:

- a) Receber e movimentar matérias-primas e produtos em estoque
- b) Anotar as entradas e saídas da produção
- c) Receber notas fiscais de entradas de produtos
- d) Fiscalizando quantidade, a descrição e as condições gerais dos materiais e embalagens

II – Técnico em manutenção

- Qualidades:

- a) Capacidade de decisão

b) Concentração

c) Prudência

- Funções:

a) Corrigir problemas de desempenho

b) Monitorar sistema de calibração

c) Manutenção preventiva e corretiva.

d) Responsabilidade das câmaras frias

III – Programador da Produção:

- Qualidades:

a) Capacidade de decisão.

b) Concentração para programar.

c) Boa comunicação.

- Funções:

a) Organiza e programa os processos produtivos

b) Monitora o fluxo de produção

c) Faz análise de estoque de matéria –prima e produto finalizado.

d) Acompanhamento das demandas dos clientes internos e externos.

IV – Supervisor da Produção

- Qualidades:

a) Liderança

b) Organização e disciplina

c) Bom relacionamento

- Funções:

a) Monitorar, atualizar e avaliar a produção (metas, padrão de qualidade e prazos).

O responsável técnico (RT) deverá supervisionar questões relacionadas com a legislação de regularidade sanitária do órgão fiscalizador.

V – Diretor Geral.

- Qualidades:

- a) Experiência
- b) Conhecimento do processo
- c) Bom relacionamento
- d) Liderança

- Funções:

- a) Assegurar o cumprimento da política de segurança de alimento.

2.2.2 Descrição e experiência dos cooperados na agroindústria.

Atualmente, as funções existentes na agroindústria de polpa de frutas de responsabilidade da COOPEVIDA são: funcionário na área de entrega, funcionário na área de processamento, funcionários de serviços diversos, funcionário responsável pelo controle e diretor/coordenador geral, além disso, o responsável técnico, contratados e diaristas.

Considerando a gestão importante para o bom funcionamento da agroindústria e em específico, no eixo pessoal faz-se necessário o conhecimento das experiências dos membros no processo de seleção, dessa forma, influenciará para identificação das habilidades profissionais resultando para a melhor execução nas práticas de trabalho em conformidade com os cargos e funções existentes na agroindústria.

Na COOPEVIDA, pode-se destacar que entre os membros, alguns passaram por capacitações. Para tanto, deve-se investir na continuidade no aprimoramento e aperfeiçoamento dos cooperados quanto às atividades relativas ao processamento produtivo, gestão e; fundamentos e conceitos cooperativistas a fim de se obter o bom funcionamento e desenvolvimento do estabelecimento agroindustrial.

Ademais, um membro que possui nível de conhecimento e práticas de trabalho elevadas subtende-se que possui um grande diferencial e desempenham um papel importante nas atividades estratégicas, operacionais e/ou gerenciais da agroindústria.

2.2.3 Recrutamento e Seleção.

O recrutamento e seleção dos trabalhadores é de suma importância para o processo de organização e de pessoas na agroindústria que irá repercutir na qualidade dos serviços prestados pelos envolvidos, uma vez que, os colaboradores deverão atender aos critérios estabelecidos pelo bom funcionamento da agroindústria. Sendo assim, a cooperativa deverá instaurar e implantar uma normativa para recrutamento e seleção atrelada a um sistema de avaliação e monitoramento dos membros. Ao que se refere ao recrutamento e seleção propõe-se a realização de entrevistas e avaliação de currículo/experiência dos ingressantes e em conformidade aos critérios exigidos para desempenhar a atividade em questão e ainda, quanto a avaliação e monitoramento, a utilização do livro de matrícula e fichas de frequência contribuem para tal finalidade.

2.2.4 Treinamento e desenvolvimento.

O pleno funcionamento da agroindústria é um desafio de qualquer negócio. Para isso, o bom treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos vem a contribuir para tal objetivo, pois, contribuem na melhoria da produtividade, retenção de talentos, motivação da equipe e alcança melhores resultados.

Diante do exposto, fica proposto que a cooperativa venha elaborar e executar um plano de capacitação considerando os segmentos operacionais, estratégicos e de pessoas.

Ademais, todos os trabalhadores da agroindústria ao ingressarem no processo produtivo deverão realizar a capacitação de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e sempre que possível deverão realizar uma capacitação de atualização. Vale frisar que os membros atuantes no processo produtivo devem ter realizado a capacitação de Boas Práticas de Fabricação (BPF).

Para tanto, visando desenvolver ações para reter os talentos e aprimorar a qualidade dos trabalhadores envolvidos e o próprio desenvolvimento de funcionamento da agroindústria faz-se necessário investir num plano de capacitação considerando os eixos operacional, gerencial e pessoas, a exemplo de: plano operacional do estabelecimento, operação de máquinas e equipamentos, fluxograma do processo produtivo, qualidade da produção, sistemas informatizados, estratégia de vendas, negócio certo rural, controle de estoque e entre outros.

3) PRODUTOS E SERVIÇOS.

3.1 Descrição dos Produtos.

A agroindústria tem como produto final o processamento de polpa de frutas que é um método de conservação que preserva as características da fruta e permite seu consumo nos períodos de entressafra. Entre a produção de polpas de frutas são as principais: abacaxi, acerola, bacuri, buriti, cajá, caju, goiaba, manga, maracujá e tamarindo.

Segundo a Instrução Normativa nº 1 de 07 de janeiro de 2000, regida pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, a polpa de fruta é o produto não-fermentado, não-concentrado e não diluído, com teor mínimo de sólidos totais, provenientes da parte comestível da fruta, obtido de frutas polposas, por processo tecnológico adequado. A polpa pode ser simples, quando originada de uma única espécie de fruta, ou mista, se originada de duas ou mais espécies. O produto deve ser preparado com frutas sadias, limpas, isentas de parasitas e de detritos animais e vegetais. Não deve conter fragmentos de parte não-comestíveis da fruta, nem de substâncias estranhas a sua composição normal.

A fruta destinada a processamento não deve reter água de lavagem, de vaporização ou de outras operações que sejam tecnologicamente imprescindíveis à obtenção do produto. Somente é permitido o emprego de água na obtenção de polpa de fruta, quando seu uso for imprescindível; no caso da ameixa, tamarindo, açaí médio e fino. A água utilizada em todas as etapas de elaboração da polpa de fruta deve atender ao padrão oficial de portabilidade estabelecido em legislação específica da ANVISA e do Ministério da Saúde (BRASIL, 2016).

3.2 Especificações e Requisitos Técnicos.

- a) Projeto de agroindústria deve-se ser construída de forma que não haja contaminação cruzada e que possibilite um fluxo contínuo durante o processo produtivo, e ainda, disponha de água potável.
- b) Paredes e teto da sala de processamento devem ser fechados, as paredes azulejadas ou revestidas com tinta lavável e atóxica, e de cor clara.
- c) Piso da área de processamento deve ser resistente, de fácil lavagem, antiderrapante e apresentar declive para drenagem.
- d) Iluminação e ventilação devem ser favoráveis e com proteção.

- e) Pessoal devem atender a requisitos de padrões de higiene e sanitário por meio do BPF e ser estritamente observados e inspecionados diariamente.
- f) Procedimentos Controle de estoque de matéria-prima não devem ficar sem refrigeração por longos períodos e claramente identificadas
- g) Produto final em câmaras específicas e em condições sanitárias adequadas.
- h) Controle de contaminação cruzada não devem misturar matéria-prima e produto final nas câmaras frias
- i) Controle e registros possuam o manual de BPF, registro junto ao órgão fiscalizador, licenciamento ambiental (se for necessário), Procedimento padrão de higiene operacional (PPHO) e padrões estabelecidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

3.3 Uso e apelo

Sua implementação estará representada pela iniciativa de fornecer um produto “100% natural”, em conformidade aos relatos do responsável pelo estabelecimento agroindustrial e, fornecendo produto confiável e identificado como o melhor da região. O produto oriundo da agricultura familiar e com regularidade sanitária.

3.4 Potencial e vantagens competitivas dos produtos.

Em conformidade com a explanação do responsável, são produtos 100% natural, além de, sem adição de aditivos e coadjuvantes de tecnologia. Podemos explicar ainda que são produtos de oriundos da agricultura familiar e com regularidade sanitária e a comercialização do produto a preço médio de mercado.

4. PLANO DE MARKETING.

4.1 Descrição do setor econômico

4.1.1 Características do setor econômico

A comercialização de polpa de frutas destaca-se pelo seu potencial de comercialização decorrente da alta demanda por parte dos consumidores. A comercialização de polpa de frutas, atualmente, ocupa o terceiro lugar em produção mundial com 43 milhões de toneladas de frutas processadas por ano, sendo 65% consumido no país e 35% exportado. Vale frisar que a extensa variedade de frutas produzidas no país favorece para o seu bom funcionamento durante todo o ano. A produção de polpa de fruta no Maranhão em sua grande maioria é comercializada em CEASA's, em redes de supermercados ou feiras livres, com preços superiores aos

cobrados pelas frutas *in natura*, indicando que este é um mercado promissor a ser explorado.

A polpa de fruta é um produto não fermentado, não concentrado, obtido de fruta polposa, por processo tecnológico adequado, atendido o teor mínimo de sólidos em suspensão, conforme estabelecido no Decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009, e que atenda ao padrão de identidade e qualidade do produto previsto em regulamento do MAPA; estabelecido a partir das características de cada fruta, atendendo uma série de mercados, seja na venda direta ao consumidor, através dos supermercados; seja para o segmento de food service que é o caso de bares, restaurantes, confeitarias, padarias, hotéis, atacados; ou para indústrias em que as polpas são incorporadas a outros produtos finais, como no caso dos iogurtes, bebidas lácteas, sucos, doces e sorvetes.

Em razão da pandemia do novo coronavírus, o segmento de alimentação foi afetado e precisou rever alguns dos seus processos e em específico para indústria de polpa de frutas, por exemplo, foi preciso aumentar o tempo de estocagem dos produtos para que melhorasse sua performance.

4.1.2 Limitações e entraves

Os cooperados da COOPEVIDA seguirem os regramentos que orientam o funcionamento da agroindústria que estão definidas na lei podem gerar algumas limitações e até mesmo inviabilizar a produção de alguns produtos por conta de suas exigências sanitárias, em alguns casos extremamente onerosas e complexas para os agricultores familiares. As agroindústrias de polpa de fruta são registradas, fiscalizadas e monitoradas pela MAPA (Ministério do Meio Ambiente) podendo ser cabíveis de penalidade, advertência ou multa por alguma ação em não conformidade com a legislação. Outro fator que limita a comercialização é a sazonalidade das frutas que quando não bem planejada para o processamento na produção pode gerar falhas que ocasionam o não abastecimento dos estoques para outras épocas do ano. Além da concorrência com polpas produzidas em larga escala por grandes empresários que possuem preço mais competitivo e maior abertura no mercado formalizado e até mesmo alguns cooperados que comercializam polpas de frutas produzidas de forma irregular fora da agroindústria.

4.1.3 Panorama atual e principais tendências do setor

O mercado de polpas de frutas congeladas tem crescido e apresenta um grande potencial mercadológico. Atualmente, esse setor da agroindústria encontra-se disseminado em todos os estados do Brasil, principalmente no Norte e Nordeste por possuir uma grande variedade de frutas, sendo um importante segmento da cadeia produtiva.

Esta atividade agroindustrial é um negócio com boa rentabilidade, principalmente por haver crescido a preocupação da população com o consumo de alimentos saudáveis por conta da pandemia do Novo Coronavírus, e a polpa de fruta ser uma alternativa mais barata e de fácil acesso pelos consumidores. Entretanto, foi necessário se adaptar a essa nova demanda crescente do mercado com o aumento da produção e variedades de frutas e conseqüentemente do fornecimento.

4.2 Mercado Alvo

4.2.1 Características do mercado alvo e seus segmentos

O mercado alvo encontra-se nos municípios de São Raimundo das Mangabeiras, Loreto, Sambaíba, São Felix de Balsas, São Domingos do Azeitão, Benedito Leite, Loreto e Balsas juntos possuem 620 empresas, desenvolvendo diversas atividades econômicas, entre elas lanchonetes, restaurantes, hotéis, academias, restaurantes populares e até mesmo as escolas municipais, estaduais e governo federal, hospitais e restaurantes do governo que são caracterizados como mercados institucionais e até mesmo os próprios cooperados da COOPEVIDA e moradores dos municípios podem vir a consumir os produtos.

4.2.2. Tamanho do mercado alvo

Os serviços existentes visam atender as necessidades e expectativas de um público que busca vida saudável, produtos com qualidade e com segurança sanitária, este público corresponde a lanchonetes, restaurantes, academias, hotéis, mercados institucionais e até mesmo os próprios cooperados da COOPEVIDA e moradores das cidades de São Raimundo das Mangabeiras, Loreto, Sambaíba, São Felix de Balsas, São Domingos do Azeitão, Balsas e Benedito Leite.

4.2.3 Cobertura geográfica

Municípios de São Raimundo das Mangabeiras, Loreto, Simbaíba, São Felix de Balsas, São Domingos do Azeitão, Balsas e Benedito Leite pertencem a mesorregião Sul do Maranhão, juntos somam 277.951 mil habitantes com área de 27.708,243 Km².

4.2.4 Segmentação

A Agroindústria de polpa de fruta objetiva atuar no segmento de mercado utilizando a variável demográfica, na qual está representado pelos públicos: moradores masculino e feminino, cooperados da COOPEVIDA, restaurantes, lanchonetes, academias, hotéis, instituições que fazem compras governamentais, de distintas faixas etárias e com rendimentos distintos. Este segmento permite uma melhor identificação dos compradores que possuem capacidade financeira e que podem dispor de recurso para adquirir os produtos.

4.2.5 Tempo de entrada no mercado alvo

Já está atuando no mercado de venda de polpa de frutas.

4.2.6. Tendências e Mudanças previstas no mercado alvo

Atualmente o mercado não apresenta sinais de grandes alterações, ou mesmo previsões de grandes mudanças. Entretanto, existem perspectivas de mudança no mercado futuro com tendencia de crescimento, uma vez que o mercado alvo que se pretende alcançar, a cada dia se conscientizam mais da importância do consumo de produtos advindos da agricultura familiar que tem impacto positivo na preservação do meio ambiente por usarem técnicas que ajudam a preservar a biodiversidade.

4.2.7 Perfil dos clientes.

O perfil dos clientes são moradores de gênero masculino e feminino, cooperados da COOPEVIDA, restaurantes, lanchonetes, academias, hotéis e instituições que fazem compras governamentais, de distintas faixas etárias e com rendimentos distintos, todos nos municípios de São Raimundo das Mangabeiras, Loreto, Simbaíba, São Felix de Balsas, São Domingos do Azeitão, Balsas e Benedito Leite.

4.2.8. Oportunidades, ameaças e fatores críticos de sucesso.

Foi possível identificar que o mercado possibilita grandes oportunidades para a manutenção e expansão do negócio, uma vez que a ausência de outras agroindústrias registradas junto ao órgão fiscalizador no município de São Raimundo das Mangabeiras, têm refletido na falta de produtos de qualidade, com segurança sanitária e preço justo. Entretanto, existe uma agroindústria com registro sanitário recente no município de Loreto que sinalizar ser futuramente um importante concorrente.

Outra oportunidade observada é a parceria com as instituições públicas que fortalecem as ações de comercialização, principalmente na venda com os mercados institucionais, além de assistência técnica gerencial a cooperativa que gerencia a agroindústria. Por possuir produtos em conformidade com a legislação sanitária, a polpa de fruta possui maior facilidade de acesso aos diferentes canais de comercialização (Feiras, hotéis, academias, rede de supermercados e lanchonetes) e mercados institucionais (PNAE, PROCAF e Compras Solidárias). Havendo a necessidade de se adequar as necessidades dos supermercados, hotéis, academias e lanchonetes por produtos fracionados com volumes menores, sendo essa uma demanda urgente.

As condições de distribuição de energia (com perspectiva de projetos para implantação utilização de energia solar – SAGRIMA) para a agroindústria não são adequadas, muitas vezes afetando o processamento das polpas por conta das falhas, ocasionando atrasos e até mesmo paralização das atividades. As queimadas das áreas de coleta dos frutos ocasionadas principalmente pelo agronegócio ameaçam diretamente a oferta de matéria prima, uma vez que o agronegócio cada vez mais adentra nessas áreas inviabilizando a extração de algumas frutas nativas da região.

Outra ameaça a produção é a pouca quantidade de chuva nas áreas, que em alguns casos, diminui o ciclo de produção das frutas ocasionando em perdas no processamento. Ocorrendo problemas também por conta da sazonalidade das frutas, principalmente, por em certas épocas possuem grandes produções e em outras não, assim, fazendo-se necessário a utilização de uma câmara fria para a estocagem de matéria prima e também de um ponto de apoio nas comunidades que pudessem conservar as frutas até que elas fossem levadas para a agroindústria.

4.3 Concorrência

4.3.1 Descrição dos concorrentes por produto

Dentro do mercado que a agroindústria atua existem dois concorrentes com características diferentes, um deles:

A) Fazenda Cajuapara (Loreto) - comercializando polpas de fruta com qualidade mediana em comparação aos produzidos pela cooperativa, entretanto, possui um preço médio do produto, com área de abrangência na região Sul do Maranhão, emitindo nota fiscal, assim, possibilitando alcançar diferentes canais de mercados, principalmente os mais formais, possui também um atendimento personalizado junto aos clientes com produtos com segurança sanitária por possuir agroindústria registrada. Concorrente desleal com compras da cooperativa para processamento de polpas de frutas de forma ilegal.

B) O senhor Fernando Bezerra - ele comercializa produtos de baixa qualidade, comprando polpas da cooperativa ou de terceiros diluindo os produtos de forma irregular, não sendo processado em agroindústria com serviço de inspeção sanitária, mesmo com produtos com qualidade duvidosa o valor cobrado possui um preço médio no mercado, a única forma de pagamento aceita é dinheiro, ocorrendo apenas em São Raimundo das Mangabeiras, Balsas e Sambaíba.

C) Vale de Benção (MEI) – comercializa produtos de baixa qualidade por não possuir padronização na produção das polpas, onde, cada associado processa a sua mesmo assim possui registro sanitário. O valor dos produtos é considerado mediano no mercado, possui diferentes formas de pagamento forma de pagamento e emite nota fiscal, é localizada no município de Balsas, e possuem atendimento personalizado junto aos clientes (venda direta com o cliente e participam das compras governamentais).

4.3.2 Concorrentes indiretos

Os produtores de polpas de frutas que são processadas em outros estados que em sua grande maioria acessam o mercado varejistas e até mesmo algumas compras institucionais nos municípios onde a cooperativa comercializa seus produtos. E também agricultores familiares não cooperados, que processam de forma artesanal as polpas de frutas em pequena escala de produção.

4.3.3 Participação de mercado de cada concorrente.

Dentro da concorrência estabelecida nos municípios de São Raimundo das Mangabeiras, Loreto, Sambaíba, São Felix de Balsas, São Domingos do Azeitão, Balsas e Benedito Leite as polpas de frutas comercializadas pela Fazenda Cajuapara ocupam uma grande parcela de mercado, principalmente nos municípios do Sul do Maranhão, em função de possuírem uma estrutura diferenciada com agroindústria com regularidade sanitária, enquanto que os produtos fornecidos pelo Fernando Bezerra ficam com uma parcela relativamente baixa no mercado e comercialização apenas em São Raimundo das Mangabeiras, Balsas, Loreto e Sambaíba ocorrendo principalmente por as polpas serem de baixa qualidade. Os produtos do Vale de Benção atuam inicialmente somente no município de Balsas, podendo futuramente expandir sua comercialização para outros municípios vizinhos.

4.3.4 Importância do mercado alvo para os concorrentes.

Conforme levantamento dos concorrentes existentes foi possível identificar que no mercado em que se atua, existe um concorrente direto as polpas de fruta produzidas pela agroindústria que estará sendo diretamente afetada com possível diversificação dos produtos em diferentes períodos do ano pela Fazenda Cajuapara e Vale de Benção. Já o outro concorrente o Fernando Bezerra não causará tanto impacto, por comercializar produtos de baixa qualidade e não conseguir inserir as polpas de fruta em diferentes mercados, e ainda, não possuir a agroindústria com inspeção sanitária, podendo ser facilmente superado.

4.3.5 Barreiras de entradas no mercado

A Agroindústria de polpa de fruta de responsabilidade da COOPEVIDA já comercializa seus produtos, principalmente nos municípios de abrangência da cooperativa. Entretanto, deseja-se alcançar novos mercados como o comércio varejistas (supermercados), mercados institucionais (PAB, PNAE, Compras Solidárias e PROCAF) lanchonetes, restaurantes, academias e hotéis. Para isso, faz-se necessário oferecer produtos com fracionamento de 100, 200 e 500 gramas, que são preferencialmente mais aceitos por esses mercados. Além disso, existe a possibilidade de ter dois pontos de venda (ainda em construção) sendo estes, lanchonetes próprias da COOPEVIDA situados nos municípios de Sambaíba e Loreto.

4.4 Estratégia de Marketing

4.4.1 Estratégia de Entrada no mercado

Já está atuando no mercado de venda de polpa de frutas.

4.4.2 Estratégia de crescimento

Visando ampliar o negócio, propõe-se a aumentar a oferta de produtos com maior quantidade e diversificação dos sabores de polpa de fruta disponível em diferentes épocas do ano, realizar parcerias com prefeituras das cidades vizinhas, com intuito de atingir o mercado de compras institucionais em todos os municípios de atuação da cooperativa e conseqüentemente aumentar o atendimento, além disso, ofertar os produtos com escala e periodicidade ao comércio varejista (supermercados), lanchonetes, restaurantes, hospital regional, academias e hotéis, com diferentes volumes que facilitem sucos com porções individuais. Como perspectiva de crescimento da comercialização tem como proposta implantar duas lanchonetes nos municípios de Sambaíba e Loreto.

4.4.3. Canais de distribuição

Será comercializado as polpas de fruta diretamente aos clientes por meio das lojas próprias da COOPEVIDA, colocando-se como o próprio canal de distribuição. Assim como os produtos serão entregues diretamente aos compradores tanto das compras governamentais quanto de supermercados, lanchonetes, restaurantes, academias e hotéis por meio do uso de carro refrigerado.

4.4.4 Estratégia de comunicação

Buscando atingir o público alvo, desenvolveremos a comunicação através da propaganda utilizando radio (programa de rádio próprio – Grito do Cerrado), outdoor, faixas e redes sociais (Site, Instagram, Facebook e WhatsApp) com intuito de divulgar os produtos disponíveis além de mostrar a importância de se consumir produtos da Agricultura Familiar, criando na mente das pessoas avaliações positivas como estímulos a satisfação das necessidades de consumo mais consciente de produtos de qualidade com segurança sanitária e preço justo. Utilizaremos também a comunicação através de distribuição de cartões de visita, folhetos buscando criar canais mais diretos de divulgação e fidelização dos consumidores, além de distribuir amostras grátis aos diferentes públicos alvos e participar mais ativamente de feiras da Agricultura familiar e diferentes eventos ligados a temática.

4.5. Estratégia de comercialização

4.5.1 Força de Vendas

O processo que envolve a força de vendas será feito diretamente através de alianças realizadas entre os cooperados da COOPEVIDA que são responsáveis pela Agroindústria de Polpa de Fruta, havendo a necessidade de atuarem de forma colaborativa e com espírito de cooperação. Na loja física possuindo uma equipe de vendas específica para atender ao público, ficando como sugestão, que seja criada uma equipe externa responsável por articular e realizar as negociações com diferentes mercados operando ativamente a comercialização das diferentes polpas. Pode-se observar também que a alta qualidade e variedade dos produtos juntamente com a segurança sanitária e o preço acessível de acordo com a tendência do mercado favorecem a aceitação pelos diferentes

4.5.4 Efeitos de Sazonalidade.

O consumo de polpa de frutas ocorre quase de forma homogênea durante todo o ano, havendo uma ligeira queda da comercialização com as compras institucionais durante as férias escolares importante e festivais nas áreas de abrangência da COOPEVIDA. Os hotéis, restaurantes e lanchonetes tendem a comprar mais polpa de fruta para suprir a maior demanda dos consumidores durante todo o ano.

A estrutura de armazenamento da matéria prima ainda não supri a demanda necessária para abranger todo o mercado alvo proposto, havendo a necessidade de ajustes nessa estrutura para que se possa ofertar polpas de determinadas frutas fora de suas épocas de safra e com isso alcançar os clientes e mercados mais exigentes.

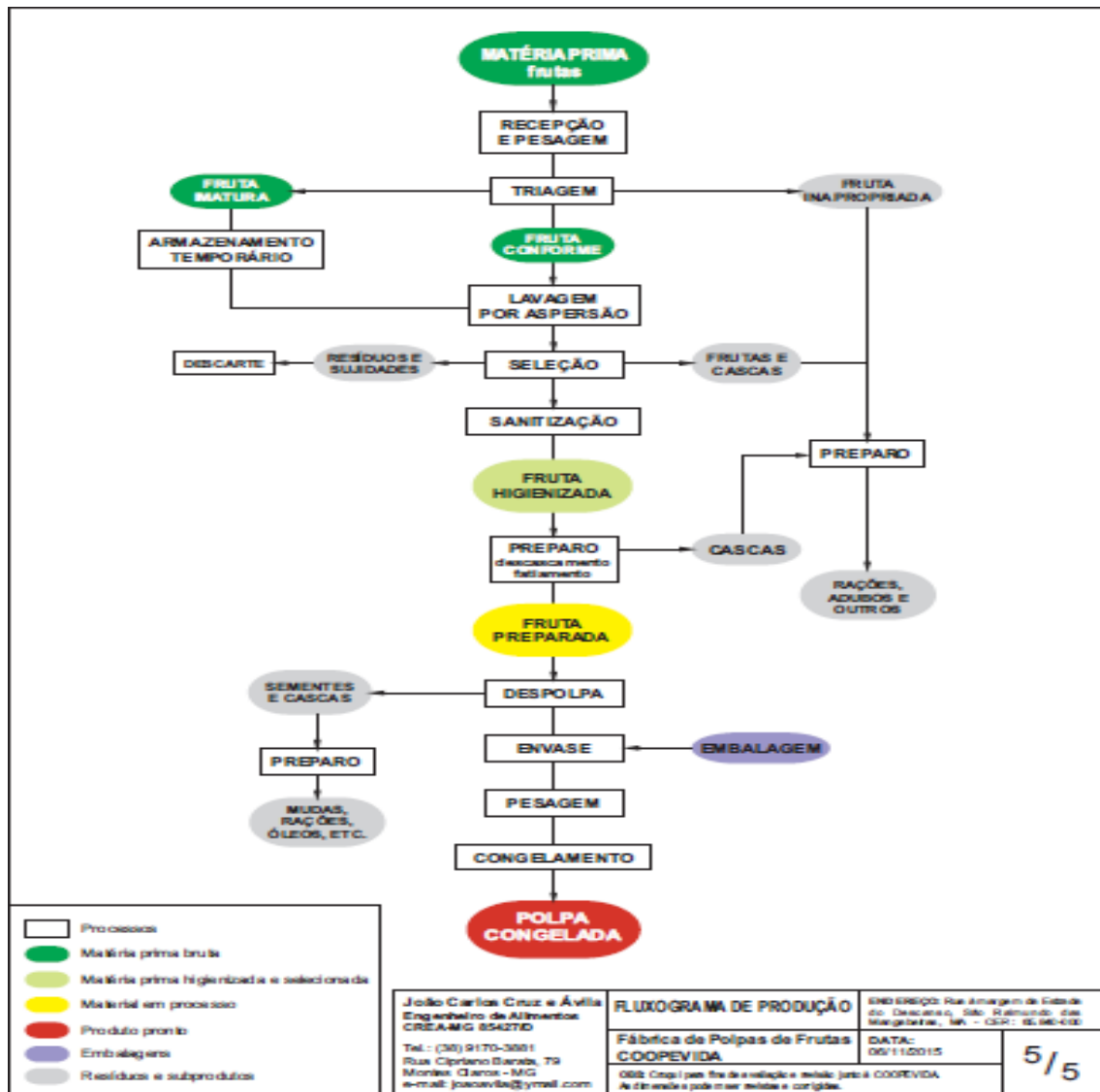
4.5.6 Processo de pós venda.

Visando garantir e consolidar a relação de confiança com clientes consumidores e por se tratar de um ponto forte na manutenção e importante meio de comunicação na conquista de novos clientes, sugere-se o desenvolvimento das atividades de pós-venda, utilizando o cadastro atualizado dos clientes para contatos fazendo-os lembrar de maneira positiva dos produtos e da importância de se comprar produtos direto da Agricultura Familiar. Utilizaremos também esta atividade na busca de feedback dos clientes através de contatos telefônico, por e-mail, formulário eletrônico (Microsoft forms) ou redes sociais, com intuito de corrigir as falhas existentes no processo e aprimorar cada vez mais serviços oferecidos, e ainda, utilizando-se a metodologia de caixa de sugestão para que

os clientes possam avaliar os produtos ofertados e atendimento oferecido nos pontos de vendas.

5) PLANO OPERACIONAL

5.1 Fluxo geral operacional



5.2 Descrição de fluxo operacional

a) Recepção e pesagem

As frutas podem ser recebidas em caixas, em sacos ou a granel devendo ser pesadas. Essa etapa deve ser anotada para acompanhamento do processo. Dependendo da época do processamento, durante o pico de safra, por exemplo, pode ser necessário armazenar as frutas por algum tempo obedecendo as especificidades de cada fruta, e, sempre que possível, sob refrigeração (entre 5°C e 12°C, a depender da fruta), até que se

possa iniciar o processo de produção. A temperatura elevada é prejudicial à manutenção da qualidade da fruta. Caso isso não seja possível, deve-se manter as frutas em local seco, ventilado, prevenindo-se a entrada de animais no local de armazenamento, para que as frutas não se estraguem.

b) Seleção, lavagem e enxague

A qualidade da polpa depende da matéria-prima selecionada. Para se obter polpa de boa qualidade deve-se utilizar frutas sadias. Quando as frutas sadias são separadas das frutas estragadas, todos os materiais estranhos como folhas, caules, pedras e insetos devem, também, ser retirados. As frutas destinadas à fabricação de polpa devem ser sadias e maduras, e não podem apresentar nenhum tipo de sujeira na casca e nem ter sofrido ataques de insetos ou de parasitas. É recomendável uniformidade em sua maturação, cor atraente, sabor e aroma característicos. As polpas não devem conter resíduos de cascas ou de sementes. Para se obter um produto final de qualidade, a seleção da matéria-prima deve ser rigorosa e executada por pessoas treinadas, que saibam descartar os produtos que não estejam uniformes. Sugere-se usar frutas em fase de maturação adequada e que não apresentem contaminações aparentes, podridões, lesões físicas, como rompimento da casca e amassamento. Nessa etapa, é importante uma boa iluminação no ambiente. No início do processo de limpeza, procede-se a uma pré-lavagem das frutas com água limpa, para retirar a maior parte da terra aderida. Após essa etapa, as frutas devem ser imersas em água clorada, por 20 a 30 minutos, utilizando-se uma solução de água sanitária, na proporção de 1 a 2 colheres de sopa para cada 2 L de água, correspondendo a, aproximadamente, 50 a 100 ppm de cloro livre. A solução deve ser trocada, com frequência, a cada 400 ou 500 kg de fruta (dependendo do tipo escolhido e da quantidade de sujeira aderida). A importância dessa troca se deve ao fato de que a ação do cloro contra os microrganismos diminui devido à sujeira e à evaporação. Esse procedimento torna o descascamento mais higiênico, reduzindo a presença de microrganismos. Após a imersão em água clorada, as frutas devem ser enxaguadas com água limpa e tratada, na proporção de 1 colher de sopa para cada 5 L de água (cerca de 20 ppm de cloro livre), para retirar o excesso desse produto. A lavagem das frutas pode ser feita em lavadores de aço inoxidável, disponíveis no mercado, ou manualmente, em tanques, que podem ser de aço inoxidável, de PVC, ou construídos em alvenaria e revestidos com azulejos ou resina epóxi. De acordo com o tipo de fruta, recomenda-se usar escovas macias ou agitar a água, para melhorar a eficiência da limpeza.

c) Descascamento e corte

Para que se possa avaliar o rendimento da produção e o controle da mão-de-obra utilizada, as frutas selecionadas e lavadas devem ser novamente pesadas, antes do descascamento, anotando-se os dados obtidos. O descascamento, manual ou mecânico, varia com o tipo de fruta a ser processada. Algumas frutas, como a manga e o mamão, precisam ser descascadas com facas de aço inoxidável. Outras, como o abacaxi, precisam, além de descascadas, ser também cortadas. É aconselhável que a manipulação das frutas seja feita em mesas limpas, de aço inoxidável ou de madeira revestida com fórmica. Nessa etapa, retiram-se, também, as sementes e os caroços, como do mamão, entre outros. Após a lavagem, frutas como a goiaba e a acerola seguem, direto, para o despulpamento. Os resíduos devem ser recolhidos em latões, que devem ser mantidos fechados e esvaziados, continuamente, para evitar a presença de animais.

d) Despulpamento

É o processo utilizado para extrair a polpa da fruta do material fibroso, das sementes e dos restos de cascas. Conforme a fruta escolhida, o despulpamento deve ser precedido da trituração do material em desintegrador ou liquidificador industrial, como no caso da banana e do abacaxi. Nessa etapa, as despulpadoras (de aço inoxidável e providas de peneiras de diversos tamanhos de furos) são os equipamentos mais utilizados. As peneiras podem ser substituídas de acordo com a fruta que será processada. Esse processo consiste em fazer com que a fruta passe, descascada ou não, inteira ou já desintegrada, pela despulpadora. A polpa deve ser recolhida em baldes limpos (de aço inoxidável ou de PVC) pela parte de baixo do equipamento, e os resíduos sólidos, pela frente do mesmo. Para algumas frutas, como a goiaba, é necessária a repetição do processo de despulpamento, utilizando-se uma peneira mais fina, para refinar a polpa, conferindo ao produto melhores características. Existem equipamentos, no mercado, constituídos por 2 ou 3 corpos, permitindo que as operações de despulpamento e de refino possam ser feitas continuamente. Antes de se enviar o produto para envase e posterior congelamento, deve-se retirar amostras da polpa, para avaliação por meio de análises microbiológicas e físico-químicas. O rendimento, em quantidade de polpa produzida em relação à quantidade de fruta utilizada, varia conforme a espécie da fruta e as condições de despulpamento.

e) Acondicionamento e envase

A polpa extraída é acondicionada, manualmente, em sacos de plástico ou colocada num equipamento chamado dosadora, que serve para encher a embalagem em

quantidades previamente definidas. Existem dosadoras, também, nas versões automática e semiautomática. As embalagens mais utilizadas são sacos de plástico de polietileno, com capacidade para 100 ml ou 1.000 ml. Após o envase, esses sacos são fechados a quente, com seladora manual e em seguida levados para o congelamento.

Devem constar as seguintes informações no rótulo da embalagem:

- Denominação: polpa seguida do nome da fruta.
- Quantidade em gramas (g).
- Data de fabricação.
- Prazo de validade.
- Expressões: 100% integral (caso o produto não possua qualquer aditivo), não-fermentado e não alcoólico.
- Denominação: Indústria Brasileira e Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
- Nome e endereço da empresa, CGC e inscrição estadual.

f) congelamento

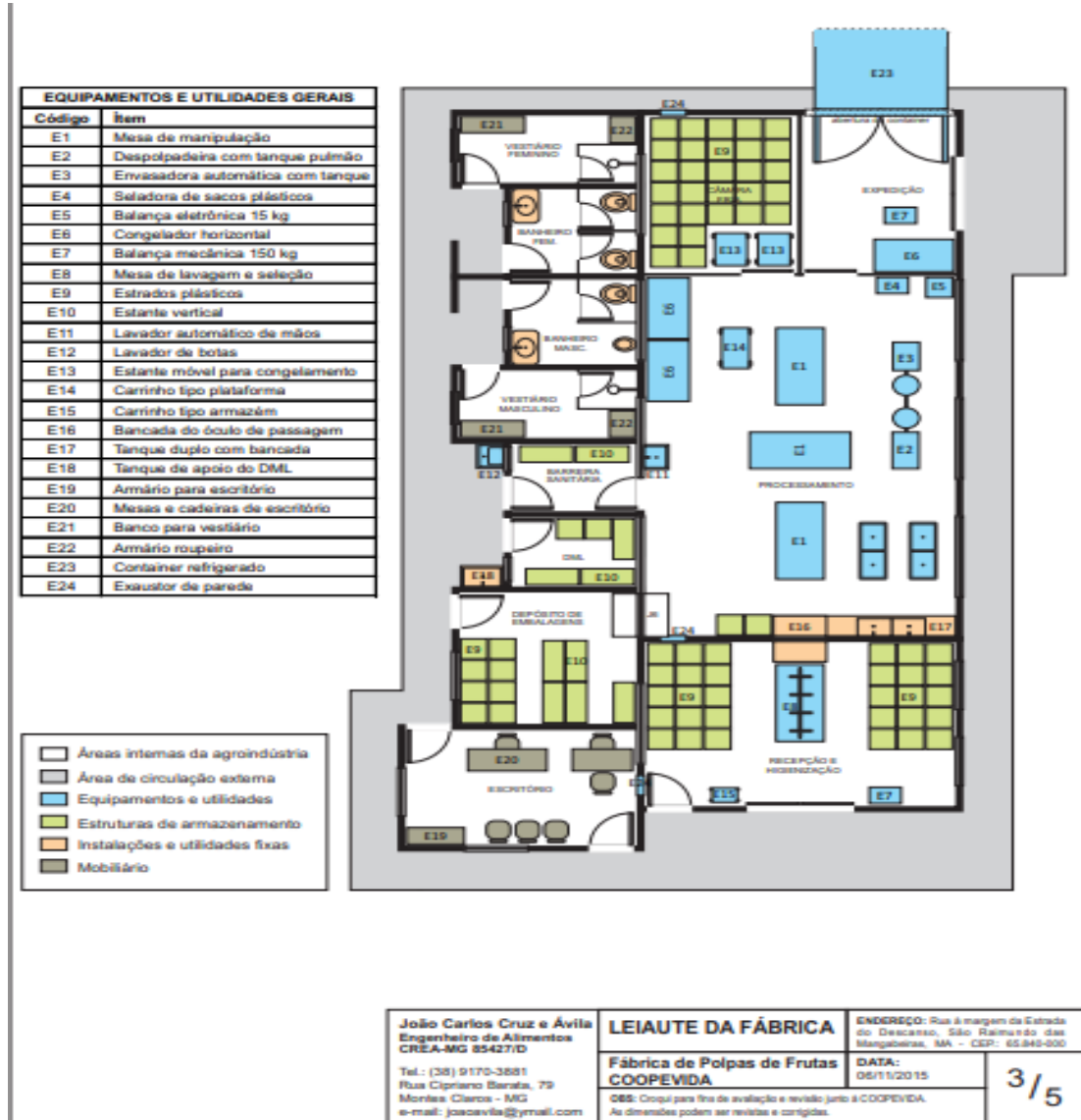
O congelamento é uma operação que deve ser realizada, imediatamente, após o envase da polpa. A rapidez na execução dessa etapa favorece a preservação das características originais da fruta, proporcionando qualidade ao produto final. Nessa etapa, podem ser utilizadas câmaras apropriadas para congelamento, com circulação de ar frio, ou freezers domésticos na horizontal (menos recomendáveis). É preciso estar atento à capacidade do freezer ou da câmara de congelamento. Não se deve enchê-los além do limite estabelecido, impedindo a circulação do ar frio, porque isso afetará a eficiência do congelamento.

g) armazenamento

A polpa deve ser mantida congelada até o momento do consumo. A temperatura recomendada para armazenamento, em câmaras frigoríficas, varia de -18°C a -22o C. Também podem ser utilizados freezers domésticos, cuja temperatura interna varia de -8°C a -10o C, exigindo-se que o produto seja comercializado com maior rapidez, por causa do tempo de vida útil menor. Nessa etapa, também deve ser observada a quantidade de produto no interior da câmara ou do freezer, para que não seja excessiva, permitindo boa circulação do ar entre as paredes de seus compartimentos e entre as embalagens. A regra básica de movimentação dos estoques armazenados deve ser observada quanto à ordem de entrada e saída da mercadoria, “o primeiro produto que entra é o primeiro que sai”, devido à expiração do prazo de validade. É importante que não se quebre a cadeia

de frio durante todo o tempo de distribuição e venda da polpa de fruta, até seu consumo, para garantir a manutenção da qualidade do produto.

5.3. Layout da agroindústria.



5.4 Capacidade de produção

Considerando a despolpadeira um equipamento fundamental para determinação da capacidade de produção, foi relatado que a capacidade de produção deste equipamento é de 500 (quinhentos) Kg/h. Podendo variar por conta da demanda e pelo tipo da fruta.

5.5 Capacidade de entrega interna e externa

A produção de polpa de frutas, atualmente, está baseada principalmente na demanda dos mercados institucionais, onde, a produção de polpa de frutas não apresenta uma estabilidade no processamento do produto final. Vale destacar, que agroindústria de polpa de frutas apresenta como gargalos os canais de comercialização em apresentam-se aquém a sua capacidade de produção.

5.7 Previsão de aumento de capacidade

O aumento da capacidade de produção dar-se-á principalmente com o aumento de canais de comercialização e disponibilidade da matéria-prima. Sendo assim, propõe-se a realizar estratégias de marketings, divulgação do produto e articulação com novos clientes a fim de aumentar a comercialização e planejamento da produção para que venha suprir as demandas dos clientes.

5.8 Vantagens competitivas nas operações

A agroindústria de polpa de frutas tem como destaque durante o processo produtivo a garantia de produtos livre de contaminação química, física e biológica repercutindo ao consumidor final, em razão da presença do responsável técnico que garantirá que o produto seja fabricado considerando a legislação sanitária e de higiene vigente. Ademais, o estabelecimento conseguiu produzir e fornecer seus produtos dentro dos prazos de validade dos produtos e da demanda dos clientes.

6. FORNECEDORES E TERCEIROS

6.1 Identificação de Fornecedores Críticos

Foram identificados alguns fornecedores cruciais que possibilitara o bom andamento e continuidade do processamento e comercialização dos produtos. Com relação as embalagens utilizam-se dois fornecedores, onde o primeiro que é o Água Viva localizado em Balsas na rua Portugal, Centro s/n cont. (99) 3541-3983, trabalhando com pagamento à vista, sem garantias, com prazo de entrega de mensal e com custo de frete. Havendo a perspectiva de compra com a ArtVac para compra de embalagens com diferentes fracionamentos, localizado em Minas Gerais na rua (irão passar ainda) XX, trabalhando com pagamento à vista, sem garantias e com custo de frete.

A matéria prima das frutas é fornecida pelos cooperados da COOPEVIDA e agricultores familiares localizados nos municípios de São Raimundo das Mangabeiras,

Loreto, Balsas, Sambaíba, São Felix de Balsas, São Domingos do Azeitão, Benedito Leite e de outros estados quando necessário, com os cooperados o pagamento é feito somente quando ocorre a comercialização das polpas, para não cooperados com o prazo de 15 dias, e as entregas ocorrem na época de safra das frutas. Os produtos são transportados por meio do caminhão da cooperativa que realiza o pagamento dos custos de combustível e motorista.

Os produtos usados na limpeza dos maquinários, das frutas e dos ambientes, são adquiridos no comércio varejista em São Raimundo das Mangabeiras e Balsas sendo adquiridos sempre que houver necessidade, as compras são feitas a prazo (cartão ou 30 dias) e no boleto, o transporte é custeado pela cooperativa.

Para melhor organizar itens, prazos, fornecedores, entregas e pagamentos, recomenda-se a adoção de planilhas de fornecedores, que facilitará a gestão desta área importante para o bom andamento das atividades da agroindústria.

6.2 Contratados e terceirizados

Para o bom funcionamento da gestão dos trabalhos, existe um diarista com a finalidade de fazer a limpeza externa, um encarregado de industrialização (Gilberto Lima Barros) na área gerencial e um motorista (Raimundo da Silva Sousa Filho), vale destacar que embora ambos sejam contratados para tais funções, ocasionalmente, exercem outras atividades, havendo a necessidade de melhorar a organização e a compreensão das funções dentro da agroindústria, um contador que é responsável pelo acompanhamento da contabilidade e tributos e alguns diaristas para auxiliar nas etapas do processamento das frutas, técnico da AGERP voluntário como responsável técnico (RT) presente na agroindústria (Isaias Lima de Sousa) durante o processamento das frutas e diretores da cooperativa de forma voluntária executando processamento e gerenciamento da agroindústria (Joaquim Alves de Sousa, Ismael dos Santos Silva, Antônia Pereira de Sousa, José Ribamar dos Anjos).

7. GESTÃO DE ESTOQUE E INVENTÁRIO

Como forma de garantir a continuidade dos serviços de produção, acompanhar os resultados do processo de estocagem e manter atualizados todo o inventário de produtos processados pela agroindústria, sugere-se a criação de um controle de estoques e inventário por meio do sistema de gestão de estoques PEPS (primeiro que entra e primeiro que sai) que irá proporcionar melhor acompanhamento dos estoques, visando manter a qualidade dos produtos por levar em consideração a data de validade de cada lote de polpa, com isso, evitando a interrupção de entrega aos compradores. Pôr a COOPEVIDA

buscar expansão para novos mercados e maior diversificação dos tipos de polpas de frutas será necessário aumentar os estoques dos produtos para que haja fornecimento de polpa fora da época de safra, havendo então a necessidade de utilizar o estoque mínimo que proporcionara margens de segurança para posteriores ressuprimentos, sem impactar na interrupção do processo de comercialização por falta de produto. Devendo-se utilizar o mesmo controle de estoque e inventário para a matéria prima utilizada nos processamentos das polpas e insumos utilizados na agroindústria, a exemplo de material de limpeza, embalagens, entre outras.

8. GESTÃO DE QUALIDADE.

A qualidade de um produto está relacionada à adaptação ao uso, padronização do processo produtivo, a capacidade de satisfação e fidelidade do cliente, e em especial, as particularidades do produto que representam a eficiência de atender as exigências dos clientes. A gestão da qualidade é relacionada também com a coordenação entre funções, menor possibilidade de erros/riscos, custos de qualidades e controle estatístico de qualidade.

Sendo assim, o controle de qualidade é de extrema necessidade objetivando a relação de confiança entre o negócio e o consumidor final que por meio das ferramentas de controle de qualidade venham garantir ao consumidor a isenção de falhas.

Diante da necessidade de gerir um sistema de qualidade as ferramentas de qualidade surgem para desempenhar uma grande responsabilidade em que as análises dos dados dos processos, planos de ações são desenvolvidas para corrigi-los ou melhoria contínua.

Podemos exemplificar os programas 5W2H, Análise do modo e do efeito das falhas (FMEA), Benchmarking, Brainstorming, Check list, Controle estatístico do processo (CEP), Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto, Histograma e Seis sigmas como as principais ferramentas de qualidade utilizada nas empresas.

O centro do padrão de qualidade se resume em: Foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processos, melhoria, tomada de decisão baseada em evidência e gestão de relacionamento (FIQUEIREDO, et al., 2018). Atualmente, utilizam-se a avaliação de riscos direcionada ao Sistema de Gestão de Qualidade.

9. GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE.

“Segurança de alimentos é o conceito que indica que o alimento não causará danos ao consumidor quando preparado e/ou consumido de acordo com seu uso pretendido” (ISO 22000:2006)”.

A Organização Das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) e a Organização Mundial de Saúde (OMS), com o intuito de garantir a inocuidade e segurança dos alimentos deram origem ao Codex Alimentarius Commission (CAC). O Codex objetiva criação de padrões e procedimentos para alimentos.

A ISO 22000:2006 objetiva certificar um sistema de gestão de segurança de alimentos, podendo ser implantada por empresas envolvidas direta ou indiretamente com a produção de alimentos. Para garantir a segurança durante todo o processamento até o consumidor final, a norma especifica os princípios de comunicação interativa, gestão de sistemas, programa de pré-requisitos, e os princípios de análise de perigos de pontos críticos de controle (APPCC).

10. GESTÃO DE IMPACTO AMBIENTAL

A temática sobre respeito, proteção e sustentabilidade ambiental vem sendo bastante discutida e incentivada pelos mercados, de tal forma que os estabelecimentos que tem como princípio as questões ambientais são mais valorizadas. Sendo assim, faz-se necessário elaborar ferramentas de gestão de impacto ambiental com foco no desempenho ambiental aplicável aos processos produtivos de uma organização e no alcance da sustentabilidade, a exemplo de um plano de manejo ambiental.

11. PLANO FINANCEIRO

Neste tópico se utiliza as informações obtidas na análise dos aspectos contábeis e financeiros. Para a gestão financeira de uma cooperativa ser realizada existem diversas formas para calcular os índices e permitir que sejam analisados os dados da organização. Todos os pressupostos, dados e projeções financeiras do plano de negócio, foram elaborados com todas as estimativas de vendas da cooperativa, todos os custos de produção, distribuição, logística e despesas comerciais e administrativas em um resultado do tipo financeiro.

11.1 Investimento

Nesta etapa, determina o total de recursos a serem investidos para que o empreendimento funcione, ou seja, o total do investimento inicial, estimando os investimentos fixos que corresponde a todos os bens que foram adquiridos para que o empreendimento funcione de maneira apropriada, o capital de giro e todos os investimentos realizados antes do funcionamento da agroindústria.

11.1.1 Investimentos fixos

Corresponde a todos os bens adquiridos pela cooperativa para que o seu negócio possa funcionar de maneira apropriada, isto é, todos os equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos.

Quadro 01: Investimentos fixos

	Descrição	Quantidade	Valor unitário	Total
1	Maquinas e equipamentos	-	-	401.800,00
2	Veículos	-	-	410.000,00
3	Moveis e utensílios	-	-	8.540,00
Total investimentos fixos				820.340,00

11.1.2 Capital de giro

O capital de giro é o montante de recursos necessário para o funcionamento normal do empreendimento, correspondendo a compra de matéria prima, financiamento das vendas e pagamentos das despesas. Para se estimar o capital de giro deve realizar as seguintes estimativas: estimativas de estoque inicial e caixa mínimo.

11.1.2.1 Estimativa de estoque inicial

A estimativa de estoque inicial é composta pelos insumos, indispensável a fabricação de seus produtos que serão revendidos. Foi calculado de acordo com o potencial de fabricação da agroindústria e entrega dos cooperados.

Quadro 02: Estimativa de estoque inicial

	Descrição	Qtde. Kg /ano	Valor unitário (R\$)	Total / anual	Total / mensal

1	Acerola	30.000	2,00	60.000,00	5.000,00
2	Cajá	20.000	2,00	40.000,00	3.334,00
3	Goiaba	30.000	2,00	60.000,00	5.000,00
4	Caju	20.000	2,00	40.000,00	3.334,00
5	Maracujá	10.000	4,00	40.000,00	3.334,00
6	Tamarindo	2.000	2,00	4.000,00	334,00
7	Manga	4.000	2,00	8.000,00	664,00
	Total	116.000		252.000,00	21.000,00

11.1.2.2 Caixa mínimo

Caixa mínimo é o capital de giro próprio necessário para movimentar seu negócio. Representa a reserva em dinheiro necessária para que o negócio financie suas operações iniciais. Foi calculada pela necessidade líquida de capital de giro em dias pelo custo total diário do empreendimento.

Quadro 03: 1º passo: contas a receber – calculo prazo médio de vendas

Prazo médio de venda	%	Números em dias	Média ponderada em dias
À vista	5%	0	0
A prazo 30 dias	5%	30	27
A prazo 60 dias	90%	60	3
Prazo médio Total			30

Podendo ter variação devido ao não cumprimento dos contratos pelos compradores.

Quadro 04: 2º passo: Fornecedores – calculo prazo médio de compras

Prazo médio de venda	%	Números em dias	Média ponderada em dias
A vista	50%	0	0
A prazo	50%	30	15
Prazo médio total			15 dias

Quadro 05: 3º passo: Estoque – calculo necessidade média de estoques matéria prima

	Números de dias
Necessidade média de estoques	3 dias

Havendo casos de processamento imediato

Quadro 06: 4º passo: cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

	Números de dias
Recursos do empreendimento do seu caixa	
1. Contas a receber – prazo médio de vendas	30 dias
2. Estoques – necessidade média de estoques	3 dias
Subtotal 1 (item 1 + 2)	33 dias
Recurso de terceiros no caixa do empreendimento	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	15 dias
Subtotal 2	15 dias
Necessidade líquida de capital de giro em dias (subtotal 1 – subtotal 2)	18 dias

Quadro 07: Caixa mínimo

Caixa mínimo	R\$
1. Custos fixos mensal	22.586,33
2. Custos variáveis mensal	19.107,69
3. Custos totais (1 + 2)	41.694,02
4. Custo total diário (item 3 / 30 dias)	1.389,80
5. Necessidade líquida de capital de giro em dias	18 dias
Total caixa mínimo (item 4 x 5)	25.016,40

Quadro 08: Capital de giro - resumo

Investimentos financeiros	R\$
A – Estoque Inicial	21.000,00
B – Caixa mínimo	25.016,40
Total de capital de giro (A + B)	46.016,40

11.1.3 Investimentos pré-operacionais

Correspondem os gastos realizados antes dos inícios das atividades do empreendimento, isto é, antes que ela abra as portas e comece a vender. São exemplos de investimentos pré-operacionais: despesas com reformas (pintura, instalações elétricas, troca de piso, etc.) ou mesmo as taxas de registro do empreendimento.

Quadro 09: Investimento pré-operacional

Investimento pré-operacional	R\$
Despesa com legalização	
Reformas	272.520,00
Outras despesas (marca, criação, registro de marca)	33.900,00
Treinamento	3.200,00
Total	309.620,00

11.1.4 Investimento total

É uma ferramenta de gestão que auxilia o empreendimento a calcular o valor do investimento realizado. E é formado pelos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

Quadro 10: Investimento total

Descrição dos Investimentos	Valor (R\$)	(%)
1. Investimentos fixos	820.340,00	69,76%
2. Capital de giro	46.016,40	3,91%
3. Investimentos pré-operacionais	309.620,00	26,33%
Total (1 + 2 + 3)	1.175.976,40	100%

11.2 Estimativa do faturamento mensal

A estimativa de faturamento é uma previsão de receita decorrente das vendas em um determinado período do ano. As estimativas de faturamento podem ser realizadas por

métodos diferente: projeção baseada no histórico passado, projeção baseada na avaliação do seu mercado, projeção capacidade de produção, e outros.

Foi utilizado como projeção a capacidade de produção da organização de forma que ao estimar o quanto o empreendimento irá faturar por mês e multiplicar pela quantidade de produto a serem oferecidos pelo seu preço de venda, que deve ser baseado em informações de mercado, considerando o preço praticado pelos concorrentes diretos e o quanto seus potenciais clientes estão dispostos a pagar.

Quadro 11: Estimativa faturamento mensal

	Produtos	Qtd. estimada de venda	Preço de venda unitário (R\$)	Faturamento total/anual	Faturamento total/ mensal
1	Acerola	24.000	9,00	216.000,00	18.000,00
2	Cajá	8.000	9,00	7.200,00	6.000,00
3	Goiaba	24.000	9,00	21.600,00	18.000,00
4	Caju	13.000	9,00	117.000,00	9.750,00
5	Maracujá	2.500	17,00	42.500,00	3.541,66
6	Tamarindo	1.400	9,00	12.600,00	1.050,00
7	Manga	2.800	9,00	25.200,00	2.100,00
	Total	75.700		701.300,00	58.441,66

11.3 Projeção de custos variáveis

Os custos de um empreendimento são todos os valores pagos pelo trabalho necessário para produzir bens. Ou seja, o investimento diretamente relacionado às atividades-fim do empreendimento. A projeção de custos variáveis é a estimativa que o negócio terá para se manter em funcionamento e pode aumentar ou diminuir conforme a produção do empreendimento. Nesse cálculo devem entrar os custos com todas matérias-primas (matéria-prima e embalagens), custos de comercialização (custos com impostos,

comissão de vendas, propagandas e demais taxas aplicáveis) e custos com mão de obra para fabricação.

11.3.1 Custos com matéria-prima

Aqui, será calculado o custo com materiais (matéria-prima + embalagem). Os gastos com matéria-prima e embalagem são classificados como custos variáveis numa agroindústria. Como o próprio nome diz, esses custos variam (aumento ou diminuem) de acordo com o volume produzido.

Quadro 12: Custo com matéria-prima

Material	Quantidade	Custo unitário (R\$)	Total anual	Total mensal
Frutas	116.000,00	2,17	252.000,00	21.000,00
Embalagem	76.200,00	0,50	38.100,00	3.175,00
Total	192.200,00	2,67	290.100,00	24.175,00

11.3.2 Custos de comercialização

Aqui, serão registrados os gastos com impostos e comissão de vendedores ou representantes. Esse tipo de despesa incide diretamente sobre as vendas e, assim como o custo com materiais direto é classificado como custo variável. Para calculá-los, basta aplicar, sobre o total das vendas previstas, o percentual dos impostos e de comissões. O empreendimento é optante pelo lucro presumido e deve recolher os seguintes impostos: IRPJ (sobre atos não cooperativo), PIS, COFINS e contribuição social (sobre as sobras).

Quadro 13: Custos de comercialização

Descrição	%	Faturamento Estimado	Custo total
1. Impostos			
IRPJ (sobre atos não cooperativos)	15% +10% (se ultrapassar 20.000,00)	-	-
PIS	0,62%	58.441,66	362,34
COFINS	3 %	58.441,66	1.753,85
CSLL - contribuição social do lucro líquido (das sobras)	9%	-	-
ICMS	18 %	58.441,66	10.519,50
Subtotal 1			12.635,69

2. Gastos com vendas			
Comissão	5 %	58.441,66	2.922,08
Propaganda	0,5 %	58.441,66	292,20
Taxa de cartão de credito	1,44 %	58.441,66	841,56
Subtotal 2			4.055,84
Total (subtotal 1+2)			16.691,53

11.3.3 Custos com material direto (CMD)

Nesta etapa, deverá apurar o custo material direto que representa o valor que deverá ser baixado dos estoques pela sua venda efetiva. O CMD é classificado como custo variável, aumentando ou diminuindo em função do volume produção.

Quadro 14: Custos com material direto

Produto	Estimativa de vendas	Custo unitário de matérias	CMD
1	58.441,67	24.175,00	2.417,00
Total			2.417,00

11.3.3 Custos com mão de obra

Custo com mão de obra refere-se aos gastos com funcionário que aplicam sua força de trabalho na transformação de matérias-primas em produtos. Sobre o total de salários, deve-se aplicar o percentual relativo aos encargos sociais, somando-os aos salários, assim encontraremos o custo total com mão de obra.

Quadro 15: Custos com mão de obra

Função	Nº empregados	Salário	% encargos sociais	Encargo sociais	Total R\$
Entregador	1	600,00	5%	30,00	630,00
Total					630,00

11.3.4 Custos com depreciação

Custo com depreciação é a perda de valor de um bem decorrente de seu uso, do desgaste natural ou de sua obsolescência. As máquinas e equipamentos vão se desgastando ou se tornando ultrapassados com o passar dos anos, sendo necessária sua substituição.

Na contabilidade, essa depreciação é registrada como um percentual do valor contábil do bem que é descontado ao longo do tempo, de acordo com sua expectativa de vida. Apesar de ser um custo e influenciar na formação do preço, a depreciação não representa um desembolso (saída de dinheiro do caixa). Entretanto, dependendo da situação financeira e das estratégias do negócio, pode-se fazer uma reserva para troca do bem ao fim de sua vida útil.

Quadro 16: Custos com depreciação

Ativos fixos	Valor do bem R\$	Vida útil em anos	Depreciação anual R\$	Depreciação mensal R\$
Máquinas e equipamento	401.800,00	10 anos	40.180,00	3.348,33
Móveis e utensílios	8.540,00	5 anos	1.708,00	142,33
Veículos	410.000,00	10 anos	41.000,00	3.416,67
Total				6.907,33

11.4 Projeção dos custos fixos e despesas

É a estimativa que o empreendimento terá para que possa funcionar, ou seja, são custos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período. Nesse cálculo entram os custos com aluguel, água, energia elétrica, telefone, honorários de terceiros, material de limpeza e escritório, e qualquer outros custos fixos.

Quadro 17: Projeção dos custos fixos

Custos fixos	Custo total mensal R\$
Salário motorista	2.394,00
Água	54,00
Energia elétrica	5.400,00
Telefone	64,00
Internet	130,00
Honorário do contador	450,00
Manutenção de equipamentos	400,00

Salário + encargos	5.852,00
Material de limpeza	200,00
Material de escritório	70,00
Combustível	800,00
Depreciação	6.907,33
Total	22.586,33

11.5 Projeção de Resultados – DRE

A Demonstração do Resultado do Exercício é um documento elaborado anualmente pelos empreendimentos, detalhando como foram os resultados do ponto de vista contábil e patrimonial. Dessa maneira, ele é sempre elaborado após o fim do exercício financeiro (que começa em 1 de janeiro e vai até 31 de dezembro) e deve discriminar o resultado deste período, ou seja, o resultado líquido do ano.

A DRE nada mais é do que um relatório contábil que visa evidenciar da maneira mais simples possível, informações referentes à receita, despesas, investimentos, custos e provisões da organização. Apesar de apenas um documento anual ser obrigatório, há organizações que realizam a DRE mensalmente ou trimestralmente para tornar os processos ainda mais organizado e utilizar os dados obtidos na tomada de decisões. Muito mais que um documento contábil, a DRE é um instrumento gerencial que mostra de maneira simples e clara como está a saúde financeira da organização. Através da DRE, tomadores de decisão podem ajustar o investimento em determinadas áreas, visando trazer equilíbrio para as contas da organização, além disso, esse é um documento importante para atender a legislação.

Quadro 18: Demonstração do resultado do exercício

Descrição	R\$
1. Receita total de vendas	58.441,66
2. Custos variáveis totais	19.108,53
(-) Custos com materiais diretos	2.417,00
(-) Impostos sobre venda	12.635,69
(-) Gastos com vendas	4.055,84
Subtotal de 2	19.108,53
3. Margem de contribuição (1 - 2)	39.333,13
4.(-) Custos Fixos totais	22.586,33
5. Resultado operacional (sobras/ perdas) (3 – 4)	16.746,80

11.6 Indicadores de viabilidade

Os indicadores financeiros são as métricas que coletam e geram informações sobre um determinado aspecto das demonstrações financeiras de um negócio. Diante disso, o indicador fornece dados relevantes para o gestor e para os investidores, sobretudo acerca da saúde financeira da organização e quão rentável ela pode ser.

É por meio desses indicadores que se consegue reduzir os riscos de perder dinheiro, tempo e esforço em algo que terá pouco ou nenhum retorno.

Basicamente sua principal função é fornecer informações que auxiliem na análise da performance organizacional e na tomada de decisão.

Existem vários indicadores que mostram como está a saúde financeira de um negócio, cada um, responsável por mensurar e apresentar informações específicas sobre diferentes aspectos do negócio, aqui analisamos de acordo com o ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento.

Ponto de equilíbrio representa o quanto seu empreendimento precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período.

Lucratividade é um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas.

Rentabilidade é o indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido pelos sócios.

Prazo de retorno do investimento assim como a rentabilidade é um indicador de atratividade. Indica o tempo necessário para que o empreendimento recupere o que investiu no negócio.

Após conhecermos todos esses indicadores financeiros, fica claro que, independentemente do porte dos negócios ou o do seu mercado, é essencial para qualquer empreendedor conhecê-los profundamente e saber interpretá-los corretamente.

Ao saber compreendê-los, você conhecerá melhor o seu negócio, suas fraquezas e pontos fortes. Com isso, se tornará possível colocar em prática um planejamento estratégico adequado e realizar mudanças em busca de resultados cada vez melhores.

11.6.1 Ponto de Equilíbrio

Segue a fórmula utilizada para calcular o ponto de equilíbrio. O valor da margem de contribuição, do custo fixo e da receita total podem ser encontrados no Demonstrativo de Resultado (quadro 18)

IMC = Índice da Margem de Contribuição

PE = Ponto de Equilíbrio

$$\text{IMC} = \frac{\text{Receita Total} - \text{Custo variável total}}{\text{Receita Total}}$$

$$\text{PE} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}}$$

11.6.2 Lucratividade

Fórmula utilizada:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro líquido} \times 100}{\text{Receita total}}$$

11.6.3 Rentabilidade

Fórmula utilizada:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro líquido} \times 100}{\text{Investimento total}}$$

11.6.4 Prazo de Retorno do Investimento

Fórmula utilizada:

$$\text{Prazo do Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento total}}{\text{Lucro líquido}}$$

Indicadores	Ano 1
Ponto de equilíbrio	33.710,00
Lucratividade	28,65%
Rentabilidade	17,08 % ao ano
Prazo de retorno do investimento	5 anos

11.7 Análise de sensibilidade

Identificou-se que a recuperação do investimento inicial (payback) feita pelos cooperados se dará em 05 (cinco) anos, isso significa que após o início das atividades do estabelecimento, os cooperados terão recuperado sobre forma de sobra tudo que gastou com o montante do negócio. Considerado aceitável, assim como o valor do ponto de equilíbrio que foi encontrado um valor 33.710,00, isso quer dizer que, com esse resultado, para manter a cooperativa sem ter prejuízo, precisaria ter uma margem de segurança do negócio de 25%. Esta análise apresenta também uma lucratividade de 28,65%, sendo que sob os R\$ 58.441,66 de receita total “sobram” R\$ 16.746,80 na forma de sobra depois de pagas todas as despesas e impostos. Portanto enquadra-se como investimento recomendado. O retorno sobre investimento encontrado através do lucro médio em relação ao capital foi de 17,08% ao ano. O que nos leva a perceber que a Agroindústria é um empreendimento viável e seguro.

11.8 Construção de cenário

A Projeção de Cenários é um conceito de origem militar e que foi amplamente difundido por estudos e consultorias, sendo hoje amplamente utilizado como ferramenta de gestão. Ela permite que estratégias sejam estabelecidas considerando-se um contexto futuro, onde fatores que podem impulsionar o negócio são identificados, a fim de obter um avanço perante um cenário competitivo.

A principal função da Projeção de Cenários é analisar o contexto (interno e externo) no qual a empresa está inserida e identificar fatores futuros que são passíveis de ocorrer. Isto possibilita a empresa uma visão mais clara do cenário atual e permite a tomada de decisão mais fundamentada e precisa.

É importante destacarmos aqui que a Projeção de Cenários não tenta prever o futuro, mas sim identificar fatores (variáveis) que podem se tornar reais em longo prazo.

Desta forma a cooperativa pode se preparar, criando planos de ações prévios para os cenários mais prováveis.

A projeção futura é embasada inicialmente com o entendimento da situação corrente, ou seja, antes de se preocupar com a condição futura, é imprescindível que haja conhecimento assertivo quanto ao estado das finanças. Tal conhecimento pode ser obtido através da análise baseada no Fluxo de Caixa e de Demonstrativos de Resultados dos últimos períodos, preferencialmente com um intervalo de pelo menos um ano, podendo variar de acordo com a disponibilidade dos dados da cooperativa.

Tendo a situação atual conhecida, é importante que haja uma interpretação dos dados coletados, principalmente quando houver eventos pontuais em algum período, como uma perda significativa de produtos avariados, ou em caso de um pico de vendas. Nestes casos, recomenda-se fazer um estudo de causa quanto à natureza dessas ocorrências, haja vista que não são corriqueiras.

Além de conhecer e interpretar os dados relativos à situação financeira, a construção de cenário requer o entendimento quanto ao mercado em que o negócio está inserido. Tal análise de mercado deve contemplar o crescimento ou regressão, surgimento e posicionamento de concorrentes e até o perfil do público alvo. Sendo a situação da cooperativa conhecida e analisada, bem como o mercado e possíveis interferências externas, ocorre a construção de três cenários: o primeiro é o chamado realista ou cenário base, a partir dele cria-se uma versão pessimista e outra otimista.

- A) Um Cenário Otimista, onde a ideia central é prever um ambiente extremamente favorável para a organização, em que todas as metas de faturamento sejam batidas, o menor Custo de Produção seja alcançado, as Despesas Operacionais fiquem abaixo dos limites estabelecidos e assim por diante.
- B) Um Cenário Pessimista em que o oposto acontece, prevendo as piores situações de Receita, Custos, Despesas e Investimentos para a companhia.
- C) E por fim, um Cenário Realista, mais pé no chão. Um cuidado a ser tomado é não confundir o Cenário Realista com um “meio termo” ou “ficar em cima do muro”. Cada cenário deve ser pensado de forma crítica, avaliando os impactos de cada decisão no contexto geral.

Como supracitado, existem várias justificativas para que gestores e investidores façam essa projeção de cenários, a principal delas é prever o futuro do negócio, de modo a minimizar riscos e ampliar possibilidades.

Além desse, uma boa projeção de cenários contribui para:

Planejamento futuro: possibilita uma visão sobre retornos e riscos esperados, principalmente sobre investimentos futuros. Assim, como o objetivo de qualquer empreendimento é ter maiores receitas, calcular os cenários dá subsídio para decisões mais assertivas;

Minimizar perdas: a construção correta de cenários evita ou reduz a possibilidade de perdas relativas a fatores incontroláveis, agindo de forma preventiva através dos cenários piores (pessimistas), dando condições de analisar eventos ou situações com potencial negativo de resultados;

Evitar riscos e falhas: um bom planejamento de cenários evita más decisões, já que permite avaliar as perspectivas de investimentos, fazendo uma ponderação entre as melhores e piores possibilidades;

Projeção de retornos e perdas: por permitir a previsão de ganhos ou perdas potenciais, a projeção de cenários fornece dados mensuráveis para basear abordagens rumo aos melhores resultados.

Diante de todas as informações apresentadas, você já sabe como entender a situação financeira do seu negócio e como, a partir dela, fazer projeções e entender possibilidades futuras. Assim é possível se planejar, para analisar e entender os riscos e possibilidades de retornos, além de fazer uma projeção correta, focando em minimizar perdas. Tendo esse conhecimento, você será capaz de evitar riscos e falhas, propiciando condições mais assertivas para o futuro do seu negócio.

Quadro 21: Construção de cenário

Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)
1. Receita total com vendas	58.441,66	100%	52.597,49	100%	70.129,99	100%

2. Custos variáveis totais						
2.1 (-) Custos com materiais direto	2.417,00	4,14%	2.177,54	4,14%	2.903,38	4,14%
2.2 (-) Impostos sobre vendas	12.635,69	21,62%	11.371,58	21,62%	15.162,10	21,62%
2.3 (-) Gastos com venda	4.055,84	6,94%	3.650,27	6,94%	4.867,02	6,94%
Total de custos variáveis	19.108,53	32,70%	17.199,38	32,70%	22.932,50	32,70%
3. Margem de contribuição	39.333,13	67,30%	R\$ 35.398,11	67,30%	47.197,48	67,30%
4. (-) Custos fixos totais	22.586,33	38,65%	R\$ 20.328,93	38,65%	27.105,24	38,65%
Resultado operacional	16.746,80	28,66%	R\$ 15.074,44	28,66%	20.099,25	28,66%

Referências Bibliográficas

BRASIL. AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Resolução RDC nº 12, de 02/01/2001. Regulamento Técnico sobre padrões microbiológicos para alimentos. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 jan. 2001, Seção I, p. 45-53.

BRASIL. AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Resolução RDC nº 259, de 20/09/2002. Regulamento Técnico sobre Rotulagem de Alimentos Embalados. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 set. 2002.