



CONCENTRA
Cooperativa Camponesa Central
de Minas Gerais

Contagem - MG

PLANO DE NEGÓCIO

**PLANO DE NEGÓCIO PARA FINS DE APRESENTAÇÃO À RENOVA ATENDENDO
AO QUE FOI ESTABELECIDO COMO
META 1: PLANEJAMENTO E PLANO DE NEGÓCIOS
OBJETIVO ESPECÍFICO 1: ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS DA
AGROINDÚSTRIA
DO PROJETO: “IMPLEMENTAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA FRUTICULTURA
EM ÁREAS DE ASSENTAMENTOS DE REFORMA AGRÁRIA DA BACIA DO RIO
DOCE”**

CONTAGEM (MG)

2021

1	SUMÁRIO EXECUTIVO	3
1.1	RESUMO	3
1.2	INFORMAÇÕES DOS COOPERADOS FUNDADORES	3
1.3	SETOR DA ATIVIDADE	4
1.4	FORMATO JURÍDICO	4
1.5	ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO	4
1.6	CAPITAL	4
1.7	FONTES DE RECURSOS	4
2	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	5
2.1	MISSÃO DO NEGÓCIO	6
2.2	INOVAÇÃO	6
2.3	DIFERENCIAÇÃO	6
2.4	BENEFÍCIOS ENTREGUES AO CLIENTE	7
2.5	PERFIL DOS EMPREENDEDORES	7
2.6	PERFIL DOS COLABORADORES	7
3	DAS ANÁLISES DE VIABILIDADE DO NEGÓCIO	8
3.1	VIABILIDADE LEGAL	10
3.2	VIABILIDADE SOCIAL	17
3.3	VIABILIDADE AMBIENTAL	28
3.4	VIABILIDADE TECNOLÓGICA	37
3.5	VIABILIDADE MERCADOLÓGICA	74
3.6	VIABILIDADE ECONÔMICA FINANCEIRA	100
4	PARECER TÉCNICO SOBRE A VIABILIDADE DO NEGÓCIO	139
	ANEXO I – BUSINESS MODEL CANVAS	156

COOPERATIVA CAMPONESA CENTRAL DE MINAS GERAIS

CONCENTRA

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1 Resumo

A Cooperativa Camponesa Central de Minas Gerais – CONCENTRA, com Sede no Município de Contagem (MG); é por sua natureza classificada como uma cooperativa de Produção e registrada sob o CNPJ 35.351.132/0001-42, tendo como principal atividade (registrada sob o código CNAE 46.39-7-01); o Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral.

Como Central de Cooperativas congrega 04 Cooperativas/Associações já consolidadas:

- (i) Camponesa Sul de Minas; Com Sede em Montes Claros (MG) - Café marca Guaií (lançada em 2015),
- (ii) Veredas da Terra Norte de Minas: Com Sede em Montes Claros. Cachaça “Veredas da Terra” (Desde 2008),
- (iii) ARCA Zona da Mata: Com Sede em Visconde do Rio Branco: Organiza Atividades Associativas (Desde 2007)
- (iv) Metropolitana BH Coopertana: Com Sede em Belo Horizonte. Faz a “ponte” com a Rede Sisal – Circuito de Comercialização Solidária da Agricultura Familiar e Urbana, que é constituída por 90 organizações de agricultoras/es familiares e urbanas/os e beneficiários da reforma agrária que tem atuação em mais de 100 municípios mineiros.

E outras duas regionais em consolidação:

- (v) Coopercampra Triângulo: Associação com Sede em Uberlândia (MG). Foi criada em 2013, com a finalidade de comercializar a produção dos assentamentos da regional.
- (vi) COOPERUATU no Médio Rio Doce. Com Sede em Governador Valadares. Foi criada em 2021, com a finalidade de se tornar a Gestora do projeto Produtivo e da Agroindústria em todo o processo de: organização, gestão, administração, logística e coleta de matéria prima, processamento, armazenamento, marketing, comercialização e pagamentos e distribuição das sobras.

Com um investimento inicial de R\$ 774.100,00 (setecentos e setenta e quatro mil, e cem reais), e uma projeção de faturamento para os primeiros cinco anos de: R\$ 2.849.100,08 (ano 1); R\$ 3.925.927,18 (ano 2); R\$ 5.537.461,56 (ano 3) R\$ 7.106.392,43 (ano 4); e, R\$ 8.665.311,65 (ano 5), isso considerando um cenário realista de possibilidades.

1.2 Informações dos cooperados fundadores da COOPERUATU

A COOPERUATU (O termo “WATU” faz referência a forma como os índios da etnia Krenak chamavam o Rio Doce: Rio Sagrado) foi fundada em 25/09/ 2021. Tem como finalidade social: “A congregação de trabalhadores(as) rurais e seus familiares em 1º. grau, assentados pelo Programa Nacional de Reforma Agrária e pequenos agricultores até 4 (quatro) módulos fiscais, para o exercício de sua atividade econômica no interesse comum, compreendendo a execução de atos cooperados, direcionados à oferta coletiva de seus produtos, celebração de contratos com usuários, cobrança e recebimento do preço contratado, registro, controle e distribuição de resultados, sob a forma de produção, apuração e atribuição aos cooperados das despesas da sociedade, tudo mediante rateio na proporção direta da fruição dos serviços e produtos da sociedade.” Formada por 54 sócios, todos agricultores assentados. A forma de administração é autogestionada. Seu quadro de direção é formado Direção/secretaria/tesoureiro e conselho fiscal. A forma de participação dos associados é por pré-assembleias e assembleias, formalmente convocadas pela direção.

Lembrando que a CONCENTRA se colocará como Gestora do projeto Produtivo e da Agroindústria em todo o processo de: organização, gestão, administração, logística e coleta de matéria prima, processamento, armazenamento, marketing, comercialização e pagamentos e distribuição das sobras.

Deste total de 54 sócios/cooperados, 21 já a integralizaram suas cotas do capital inicial.

1.3 Setor da Atividade

Agronegócio – Indústria.

1.4 Natureza jurídica

Cooperativa.

1.5 Enquadramento Tributário

Simples Nacional

1.6 Capital

R\$ 4.200,00

1.7 Fontes de recursos

Recurso da Fundação Renova; recurso próprio e uso de recurso público concedido por cessão de uso não remunerado, pelo prazo mínimo de 10 anos, referente a área destinada para a agroindústria, com a devida anuência do INCRA.

2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Uma agroindústria de produção, com sede em Governador Valadares (MG), capaz de produzir polpas de frutas em embalagens de 100 g e de 1000 g (nos sabores de: manga, acerola, maracujá, graviola, caju, e goiaba); e de processar minimamente produtos provenientes da agricultura familiar tradicional e agroecológica (folhosas; raízes e tubérculos; temperos verdes; abobora; banana); destinando, preferencialmente, a produção ao mercado institucional vinculado aos programas de aquisição de alimentos do governo federal, estadual e municipal da microrregião de Governador Valadares (25 municípios): PAA – Programa de Aquisição de Alimentos (em suas modalidades: Com Doação Simultânea; e, Compras Institucionais) e PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar; para que a demanda dos programas seja atendida pelos produtores rurais da própria microrregião proporcionando ganho financeiro aos mesmos e garantindo qualidade e organização na relação oferta-demanda entre produtores e os programas governamentais.

Além disso, pretende comercializar, cada vez em maior escala, seus produtos com o mercado convencional. Para tanto pretende iniciar suas vendas para a Rede Sisal (Circuito de Comercialização Solidária da Agricultura Familiar e Urbana) que é construída por 90 organizações de agricultoras/es familiares e urbanas/os e beneficiários da reforma agrária que tem atuação em mais de 100 municípios mineiros. Faz parte da iniciativa cerca de 840 famílias e inúmeros parceiros, como a Rede de Intercâmbio, o Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata (CTA-ZM), a Subsecretaria de Segurança Alimentar e Nutricional da Prefeitura de Belo Horizonte (SUSAN/PBH) e a Cooperativa Camponesa Central de Minas Gerais (CONCENTRA).

A Rede Sisal é atualmente a gestora da CAFA, que é a Central de Abastecimento da Agricultura Familiar e Urbana localizada em Belo Horizonte. A CAFA tem a missão de proporcionar o suporte comercial a essas organizações vinculadas à Rede Sisal, seus produtores e suas comunidades, de forma a ampliar a sua capacidade de acesso a mercados, principalmente na Região Metropolitana de Belo Horizonte, numa perspectiva de rompimento da autossuficiência e individualismo para o fortalecimento da solidariedade e da agroecologia. A CAFA é equipada com infraestrutura como agroindústria, cozinha pedagógica, área de armazenamento de estoque, câmara fria, caminhão e prestação de serviço para auxiliar as organizações no suporte comercial.

Outra expectativa muito sólida que se apresenta é a comercialização dos produtos na rede de Armazéns do Campo que vem se consolidando como a maior rede de produtos da Reforma Agrária do Brasil. Tornando-se referência para quem busca comida de qualidade e produtos orgânicos a preço justo, tanto em São Paulo, quanto em outros estados do país. Além de tornar-se ponto de encontro entre campo e cidade, onde se alimenta a ideia de que comer também é um ato político e cultural.

A expectativa é que nos próximos dois e três anos mais 30 Armazéns do Campo abram as portas em diversas cidades, no interior e nas capitais.

2.1 Missão do Negócio

A Agroindústria deverá definir sua Missão levando em consideração as seguintes orientações: definir a Missão como a razão de ser da empresa, o propósito pelo qual trabalham e se esforçam os seus sócios e colaboradores. A missão deve ser a carteira de identidade da organização, deve esclarecer qual o seu negócio, ser concisa e objetiva.

2.2 Inovação

O aspecto Inovador da Agroindústria estará em promover a integração da demanda dos programas PAA e PNAE com a oferta dos produtos oriundos da agricultura familiar tradicional e agroecológica através de um software de Gestão ajustado á realidade da agroindustria. Assim, sugerimos que se faça uma pesquisa para identificar qual Empresa poderá fornecer o aplicativo que mais se adapte ao que se pretende inovar.

Outro fator inovador está na organização de uma cadeia de fornecimento da matéria prima, baseada no desenvolvimento da agroecologia com a adoção de técnicas para preservação e conservação da água no solo e o desenvolvimento de sistemas agroflorestais – SAF's.

2.3 Diferenciação

O diferencial da Agroindústria poderá acontecer em dois aspectos do negócio:

(i) O primeiro aspecto é o do alinhamento da oferta de alimentos com a demanda do poder público, ou seja, a Agroindústria observará a demanda necessária das instituições públicas e demais consumidoras e mediante isso orientará as unidades de produção de forma que seja gerada uma oferta suficiente para suprir a demanda real (Plano de Expansão). Isso proporcionará uma grande facilidade aos departamentos de compra dos órgãos públicos, pois somente o que é necessário será realmente entregue pela agroindústria.

(ii) Outro aspecto se encontrará no modelo de negócio a ser adotado pela Agroindústria. O modelo de monetização, em tese, deveria possuir 2 fontes geradoras de receita, sendo uma em contrapartida dos serviços de assistência técnica e processamento dos produtos, prestados aos produtores/fornecedores, e outro proveniente da venda dos produtos beneficiados tanto no mercado institucional, como no mercado convencional. Porém o modelo a ser adotado pela Agroindústria abordará uma diferente forma de monetização. Os produtores rurais não pagarão nada pelos serviços de assistência técnica e processamento. Em vez disso, a Agroindústria fará a aquisição da produção que for orientada pela assistência técnica, agregará valor a esses produtos e os comercializará, tanto na forma de processados (polpas), como de minimamente processados. A receita gerada com a venda dos produtos não será repassada aos produtores diretamente, mas em forma de “sobras”, pois o pagamento da produção entregue por eles é enquadrado como custo da cooperativa.

A expectativa é que assim os produtores se transformem em fornecedores parceiros da agroindústria (ou, sendo possível, em cooperado da Cooperuatu; o que incrementaria o valor do “Ato Cooperado”, que é isento de tributos como PIS, COFINS, Imposto de Renda

(IR) e a Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL)), pois serão contemplados com serviços de assistência técnica gratuita e ao repassarem sua produção para a agroindústria, receberão valor maior do que costumam receber quando comercializam a produção com atravessadores.

2.4 Benefícios entregues ao cliente

Os serviços prestados pela agroindústria poderão garantir aos programas PAA e PNAE uma maior praticidade, qualidade, garantia de prazos, quantidade e de segurança alimentar. Já para os produtores rurais, além dos serviços de processamento, a gestão integrada da produção, juntamente com assistência técnica e as facilidades oferecidas pelo planejamento da produção possibilitará uma programação mais adequada para a produção dos alimentos e agregará valor ao produto (seja transformando em polpa, ou em produtos minimamente processados), garantindo maior lucratividade para os fornecedores e/ou cooperados.

2.5 Perfil dos Empreendedores:

Na composição da Diretoria da Agroindústria serão consideradas como competências importantes para os empreendedores: a comunicação, o trabalho em equipe, liderança, planejamento, gestão administrativa, inovação, maturidade emocional e aprendizagem empreendedora.

2.6 Perfil dos Colaboradores

No processo de seleção dos colaboradores serão observadas habilidades compatíveis com a função que cada um irá desempenhar: saber vender (para a equipe de vendas). Já para a quem exercer função administrativa: ter uma forte autoestima (recusas ou críticas podem abalar bastante um empreendimento); saber planejar e controlar; montar e manter uma equipe confiável, enxergar sinais do mercado.

3. DAS ANÁLISES DE VIABILIDADE DO NEGÓCIO

O modelo mais usado para apresentar o Plano Inicial de Negócio divide-se em blocos de informações distintas com o propósito de contribuir para a tomada de decisões estratégicas sobre ações estruturantes dos empreendedores em relação ao seu negócio: 1) Sumário Descritivo; 2) Descrição do Negócio; 3) Análise do Mercado; 4) Plano Estratégico; 5) Plano de Marketing; 6) Plano de Operacional; 7) Plano de Gestão; e, 8) Plano Financeiro.

O Plano inicial de Negócio é o plano que define as linhas da sua ideia de negócio, contemplando tópicos como o tipo de empresa, quais produtos ou serviços serão oferecidos para o público, equipe de gestão, estratégias e políticas de negócios. Esse modelo também conta com uma projeção de vendas, balanço e demonstração de resultados, começando com um sumário executivo e finalizando com apresentações de como o projeto será sustentado.

Contudo diante do cenário identificado por ocasião do Diagnóstico realizado, cujo relatório e seus anexos já foram encaminhados para a CONCENTRA, decidimos por apresentar este Plano de Negócio sob outra metodologia, ou seja, com as informações organizadas de tal forma, que ao mesmo tempo possibilite analisar a “Viabilidade do Negócio”, sem deixar de tratar daquele arsenal de informações que compunha o modelo tradicional de Plano de Negócio.

Daqui em diante a apresentação deste documento será organizada nas seguintes bases: 3) Das Análises de Viabilidade do Negócio; 3.1) Da Viabilidade Legal; 3.2) Da Viabilidade Social; 3.3) Da Viabilidade Ambiental; 3.4) Da Viabilidade Tecnológica; 3.5) Da Viabilidade Mercadológica; 3.6) Da Viabilidade Econômica Financeira; e, por último o item 4) Parecer Técnico Sobre a Viabilidade Do Negócio Considerando Diferentes Cenários.

Mas o que são e o que revelam essas Viabilidades?

3.1) Viabilidade Legal: Consiste em analisar e assegurar se um produto ou atividade são permitidos pela legislação de um determinado país, determinado setor do mercado, ou se atendem a exigências normativas de um Edital ou Chamamento Público (em caso de Projetos).

O Que Analisar: (i) Registros na Junta Comercial; (ii) Licenciamentos Ambientais; (iii) Outorgas (Água/Energia); (iv) Inspeções Sanitárias; (v) Licenças Municipais e Estaduais; (vi) Regularidade Documental: Estatuto, Atas; Negativas; Outras Inspeções. (vii) Em Projetos baseados em Editais e Chamadas Públicas o primeiro passo é analisar o Regramento do Edital/Chamada.

3.2) Viabilidade Social: Considera as consequências sociais decorrentes dos investimentos realizados, bem como, sua relevância para os beneficiários. Deve demonstrar que os resultados esperados atingirão os objetivos, gerando mudanças concretas na qualidade de vida, na capacidade organizativa e no poder de influenciar processos mais amplos dos setores sociais definidos como beneficiários.

O Que Analisar: (i) Vigor associativo (Número de associados, jovens, mulheres); (ii) Perfil Econômico dos Cooperados/Associados; (iii) Plano de expansão do quadro

associativo) (iv) Parcerias; (v) Participação em Redes; (vi) Impactos Sociais; (vii) Tipo de participação dos sócios; (viii) Políticas Públicas. (ix) Políticas e práticas de Gênero e Geração.

3.3) Viabilidade Ambiental: É a análise dos impactos que alguma atividade ou produto causará ao meio ambiente. Nesse caso, para que seja realizada essa análise, será necessário apresentar licenças aos agentes financeiros e também aos órgãos públicos.

O Que Analisar: (i) Aspectos Agroecológicos (manejo adotado); (ii) Áreas de Reserva e de Preservação Permanente; (iii) Impactos Ambientais; (iv) Práticas Ambientais (Separação de Lixo; Medidas Mitigadoras; Tratamentos das Emissões (ETA); Aproveitamento de resíduos). (v) Práticas de Gestão Ambiental.

3.4) Viabilidade Técnica: Faz referência àquilo que obedece às características tecnológicas e naturais envolvidas num projeto. É fundamental realizar o estudo da viabilidade técnica, pois com ele se obtém conhecimento sobre os recursos e competências necessárias para o desenvolvimento da tecnologia, além de evitar gastos desnecessários caso o projeto não possa ser desenvolvido.

O Que Analisar: (i) Finalidade do Investimento; (ii) Adequação Tecnológica; (iii) Fatores de Produção; (iv) Fatores Operacionais; (v) Aspectos Gerenciais; (vi) Capacitações; (vii) Controles e Monitoramentos.

3.5) Viabilidade de Mercado: Ela trata de verificar se o mercado em que uma empresa ou empreendedor pretende atuar é viável ou mesmo se uma ideia de negócio possui demanda, se há um mercado para ela. Em outras palavras, se uma ideia ou negócio não passar nessa análise, então isso significa que a ideia não é a melhor para se investir. Esse tipo de análise também verifica qual o tamanho da demanda existente, em outras palavras, quantos potenciais clientes uma empresa ou empreendedor podem ter dentro desse mercado ou com essa ideia.

O Que Analisar: (i). Segmentação de Mercado; (ii) Perspectivas Mercadológicas; (iii) Atuação em Redes; (iv) Mercado-Alvo (Clientes); (v) Concorrentes; (vi) Fornecedores; (vii) Vantagens Competitivas; (viii) Estratégias de Marketing; (ix) Sazonalidade, (x) Certificações Mercadológicas.

3.6) Viabilidade Econômico-financeira: Uma análise de Viabilidade Econômica consiste em verificar se as receitas inerentes ao projeto superam os custos. Demonstrar que o empreendimento apresentará rentabilidade, tornando-o vantajoso sob o ponto de vista econômico. Já, a Viabilidade Financeira, consiste em verificar se existem recursos suficientes como capital, para a implementação do projeto. Deve-se demonstrar que, por meio da análise das condições financeiras, passada, presente e potencial, a capacidade da empresa assumir, com segurança, os empréstimos que pretende contrair.

O Que Analisar: (i) Análise do Balanço – retrospectiva (últimos 3 anos); (ii) Orçamento do Investimento; (iii) Cronograma Físico Financeiros; (iv) Receitas; (v) Custos operacionais; (vi) Mão-de-obra; (vii) Tributos; (viii) Estrutura de custos anuais (ix)

Capital de Giro; (x) Fluxo de Caixa e Análise do Investimento; (xi) Plano de Capitalização.

Observação: Não há uma ordem de importância entre essas viabilidades. Todas são igualmente significativas. Porém, a viabilidade legal deve preceder todas as demais, pois caso esta viabilidade não se concretize todas as demais serão desconsideradas.

Serão considerados como subsídios para essas análises de viabilidades os seguintes documentos (todos anexos a este Plano):

- 1) Relatório do Diagnóstico
- 2) Anexo 1 do Relatório de Diagnóstico: Checklist do Diagnóstico - O Perfil do Ambiente
- 3) Anexo 2A do Relatório de Diagnóstico: Quadro de Assentamentos
- 4) Anexo 3 do Relatório de Diagnóstico: Tabela de Preços de Compra dos Produtos
- 5) Anexo 4 do Relatório de Diagnóstico: Perfil do Ambiente
- 6) Anexo 5 do Relatório de Diagnóstico: Modelo de Negócios Canvas

3.1 DA VIABILIDADE LEGAL

As Análises das Viabilidades permitem uma “Análise Prévia” sobre os riscos quanto à probabilidade de sucesso na constituição de determinado empreendimento, bem como de projetos de investimentos para ampliação ou modernização de processos preexistentes. Não há uma ordem de importância entre essas Análises. Todas são igualmente significativas. Porém, a Análise da Viabilidade Legal deve preceder todas as demais, pois caso esta viabilidade não se concretize todas as demais ficarão comprometidas.

3.1.1 Das Exigências Legais

Na análise da Viabilidade Legal da agroindústria objeto do Projeto “Implementação da Cadeia Produtiva da Fruticultura em Áreas de Assentamentos de Reforma Agrária da Bacia do Rio Doce” foram avaliadas as questões que se referem às condições quanto ao atendimento das seguintes exigências burocráticas e legais:

- 1) Quanto a Formalização Legal do Empreendimento:
 - (i) Junta Comercial:
 - a. Se a unidade possui registro (ou condições de se registrar) regular na Junta comercial do respectivo estado;
 - b. Têm-se (ou terá) registro da última ata de assembleia ordinária. Ata de nomeação da diretoria. Razão social regular e em dia.
 - (ii) Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
 - (iii) Secretaria Estadual de Fazenda;

- (iv) Prefeitura Municipal, para obter o alvará de funcionamento:
 - a. A consulta junto à Prefeitura é necessária para se conhecer as exigências relativas ao Código Sanitário e ao Código de Obras;
 - b. Plano Diretor Urbano (PDU). É essa Lei que determina o tipo de atividade que pode funcionar em determinado endereço.
- (v) Enquadramento na Entidade Sindical Patronal em que a empresa se enquadra,
- (vi) Caixa Econômica Federal, para cadastramento no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”;
- (vii) Corpo de Bombeiros Militar;
- (viii) Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA e,
- (ix) No âmbito estadual e municipal, a cargo das Secretarias Estadual e Municipal, para obtenção do alvará de licença sanitária.

2) Quanto ao Processo de Produção

Licenciamentos Ambientais: Junto ao I.M.A – Instituto Mineiro de Agropecuária: (prevista na META 6 - Elaboração execução do projeto de agroindústria - Objetivo Específico 1: Elaboração dos projetos de engenharia exigidos para a implantação da agroindústria – Atividade 1.6, para o 2º. Trimestre de atividades do Projeto);

- (x) Outorgas para o uso da Água e Energia Elétrica;
- (xi) Exigência de análise bioquímica da qualidade da Água, pelo Órgão Competente;
- (xii) Decreto-lei 986, de 21 de outubro de 1969. Institui normas básicas sobre alimentos. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 21 out. 1969. Seção I. Para efeito deste Decreto considera-se:
 - a. Artigo 2. Inciso X - Produto alimentício: todo alimento derivado de matéria-prima alimentar ou de alimento in natura, ou não, de outras substâncias permitidas, obtido por processo tecnológico adequado;
 - b. Art. 10. Os alimentos e aditivos intencionais deverão ser rotulados de acordo com as disposições deste Decreto-lei e demais normas do assunto.
 - c. Art. 28. Será aprovado para cada tipo ou espécie de alimento um padrão de identidade e qualidade dispondo sobre:...
 - d. Art. 29. Dispõe sobre a ação fiscalizadora que será exercida.
- (xiii) Código de Defesa do Consumidor - Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 12 set. 1990.
 - a. 1. Rótulos com informações precisas (art. 31)
 - b. 2. Dever de restituição ou substituição de produto danificado, vencido ou com escassez de informações (art. 18)

- c. 3. Prazo de validade como pré-requisito fundamental da venda (Resolução nº 216/2004 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa),
 - d. 4. Proteção à saúde do consumidor: Todas as matérias-primas devem ser manipuladas com extremo cuidado, da recepção à produção, a fim de evitar contaminações que podem gerar intoxicação ao cliente e, em última análise, prejuízos imensos ao estabelecimento.
 - e. 5. Classificação correta da tabela nutricional (art. 6º, inciso III)
 - f. 6. Proibição de informações que garantam cura de doenças (art. 75)
- (xiv) Instrução Normativa 1, de 7 de janeiro de 2000. Aprova o Regulamento Técnico Geral para Fixação dos Padrões de Identidade e Qualidade da Polpa de Fruta.
- a. Para Polpa de Fruta (PG 1)
 - b. Para Polpa de Acerola (PG 3)
 - c. Para Polpa de Caju (PG 8)
 - d. Para Polpa de Goiaba (PG 12)
 - e. Para Polpa de Graviola (PG 12)
 - f. Para Polpa de Manga (PG 13)
 - g. Para Polpa de Maracujá (PG 15)
- (xv) Portaria Anvisa/MS 1.428, de 26 de novembro de 1993. Aprova, na forma dos textos anexos, o "Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos", as "Diretrizes para o Estabelecimento de Boas Práticas de Produção e de Prestação de Serviços na Área de Alimentos" e o "Regulamento Técnico para o Estabelecimento de Padrão de Identidade e Qualidade (PIQs) para Serviços e Produtos na Área de Alimentos".
- (xvi) Portaria Anvisa/MS 326, de 30 de julho de 1997. Aprova o Regulamento Técnico sobre "Condições Higiênico-sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos". Especialmente o Anexo 1, em seus itens:
- a. 4 - Princípios Gerais Higiênico-Sanitários das Matérias Para Alimentos Produzidos e Industrializados;
 - b. 5 - Condições Higiênico-Sanitárias dos Estabelecimentos Produtores e Industrializadores de Alimentos;
 - c. 6 - Requisitos de Higiene do Estabelecimento;
 - d. 7 - Higiene Pessoal e Requisito Sanitário;
 - e. 8 - Requisitos de Higiene na Produção;
 - f. 9 - Controle de Alimentos.
- (xvii) Resolução RDC Anvisa/MS 175, de 8 de julho de 2003. Aprova o "Regulamento Técnico de Avaliação de Matérias Macroscópicas e

Microscópicas Prejudiciais à Saúde Humana em Alimentos Embalados".

- a. Matéria prejudicial à saúde humana: é aquela matéria detectada macroscopicamente e ou microscopicamente, relacionada ao risco à saúde humana e abrange:
 - b. Insetos, em qualquer fase de desenvolvimento, vivos ou mortos, inteiros ou em partes, reconhecidos como vetores mecânicos;
 - c. Outros animais vivos ou mortos, inteiros ou em partes, reconhecidos como vetores mecânicos;
 - d. Parasitos;
 - e. Excrementos de insetos e ou de outros animais;
 - f. Objetos rígidos, pontiagudos e ou cortantes, que podem causar lesões no consumidor.
- (xviii) Resolução Anvisa/MS 386, de 5 de agosto de 1999. Regulamento Técnico que aprova o uso de aditivos utilizados segundo as Boas Práticas de Fabricação e suas Funções Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 ago. 1999. Seção 1, pt. 1.
- a. Observar conforme o produto a necessidade do uso de aditivos, tais como: Espessantes, Reguladores de Acidez, Estabilizantes.
- (xix) Instrução Normativa MAPA Nº 49 de 26/09/2018:
- a. Estabelece em todo o território nacional a complementação dos Padrões de Identidade e Qualidade de Suco e Polpa de Fruta.

3) Quanto aos Impactos Ambientais:

- (xx) A chamada "Lei do Lixo", de número 12.305, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), instaurada em 2010:
- a. O poder público, o setor empresarial e a coletividade são responsáveis pela efetividade da Política Nacional de Resíduos Sólidos.
 - b. CAPÍTULO II - DOS PLANOS DE RESÍDUOS SÓLIDOS - Seção V - Do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos.

4) Quanto a Documentação de Posse do Imóvel Onde Será Edificada a Obra Física

- (xxi) Considerando que a área destinada para agroindústria, pertence a projeto de assentamento, em processo de titularidade, será necessário a cessão de uso da área, por parte do agricultor assentamento na parcela, com a devida anuência do INCRA.

3.1.2 Do que foi Diagnosticado e/ou Encaminhado

Em Relação a COOPERUATU constituída, com base em Termo de Cooperação Técnica com a CONCENTRA, e no intuito de transferência de tecnologia de gestão, como a nova

Cooperativa que dará continuidade as atividades pós projeto.

A) DIAGNOSTICADOS:

A.1) Quanto a Formalização Legal do Empreendimento:

Junta Comercial:

SIM: A unidade possui registro regular na Junta comercial do respectivo estado;

SIM: Têm registro da última ata de assembleia ordinária. Ata de nomeação da diretoria. Razão social regular e em dia.

Secretaria da Receita Federal (CNPJ): **SIM** já possui;

Secretaria Estadual de Fazenda: **SIM**; já possui Inscrição estadual;

Prefeitura Municipal, para obter o alvará de funcionamento: **SIM** já possui Alvará:

Enquadramento na Entidade Sindical Patronal em que a empresa se enquadra: **A CONFIRMAR**;

Caixa Econômica Federal, para cadastramento no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”: **A CONFIRMAR**.

Em Relação a Agroindústria objeto do Projeto: “Implementação da Cadeia Produtiva da Fruticultura em Áreas de Assentamentos de Reforma Agrária da Bacia do Rio Doce:”, foram:

A.2) Quanto a Formalização Legal do Empreendimento:

Junta Comercial:

A unidade possui registro (ou condições de se registrar) regular na Junta comercial do respectivo estado: **SIM**, têm condições de ser registrada;

Têm (ou terá) registro da última ata de assembleia ordinária. Ata de nomeação da diretoria. Razão social regular e em dia: **SIM** a ata será registrada;

Secretaria da Receita Federal (CNPJ): **SIM**, reúne condições para ser cadastrada;

Secretaria Estadual de Fazenda: **SIM**, reúne condições para ser inscrita.

B) ENCAMINHAMENTOS:

B1) Quanto a Formalização Legal do Empreendimento;

b.1.1) Junta Comercial;

b.1.2) Secretaria da Receita Federal (CNPJ);

b.1.3) Secretaria Estadual de Fazenda

b.1.4) Prefeitura Municipal, para obter o Alvará de funcionamento:

b.1.5) Enquadramento na Entidade Sindical Patronal onde inserida a empresa ,

b.1.6) Caixa Econômica Federal, para cadastramento no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”;

b.1.7) Corpo de Bombeiros Militar;

b.1.8) Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA e,

b.1.9) No âmbito estadual e municipal, a cargo das Secretarias Estadual e Municipal, para obtenção do alvará de licença sanitária.

Todos esses encaminhamentos (b.1.1, a b.1.9) ficaram a cargo da Equipe Técnica da CONCENTRA. Equipe Técnica está responsável pelo acompanhamento e execução do Projeto: “Implementação da Cadeia Produtiva da Fruticultura em Áreas de Assentamentos de Reforma Agrária da Bacia do Rio Doce”. Pela natureza desses procedimentos, recomenda-se a que sejam coordenados por um Contador.

B2) Quanto ao Processo de Produção

b.2.1) Licenciamentos Ambientais: Junto ao I.M.A – Instituto Mineiro de Agropecuária;

b.2.2) Outorgas para o uso da Água e Energia Elétrica;

b.2.3) Exigência de análise bioquímica da qualidade da Água, pelo Órgão Competente;

b.2.4) Decreto-Lei 986, de 21 de outubro de 1969. Institui normas básicas sobre alimentos. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 21 out. 1969. Seção I.

b.2.5) Código de Defesa do Consumidor - Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 12 set. 1990.

b.2.6) Instrução Normativa 1 (07/012000). Aprova o Regulamento Técnico Geral para Fixação dos Padrões de Identidade e Qualidade para Polpa de Fruta.

b.2.7) Portaria Anvisa/MS 1.428, de 26 de novembro de 1993. Aprova, na forma dos textos anexos, o "Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos", as "Diretrizes para o Estabelecimento de Boas Práticas de Produção e de Prestação de Serviços na Área de Alimentos" e o "Regulamento Técnico para o Estabelecimento de Padrão de Identidade e Qualidade (PIQs) para Serviços e Produtos na Área de Alimentos".

b.2.8) Portaria Anvisa/MS 326, de 30 de julho de 1997. Aprova o Regulamento Técnico sobre "Condições Higiênico-sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos". Especialmente o Anexo 1, em seus itens:

b.2.9) Resolução RDC Anvisa/MS 175, de 8 de julho de 2003. Aprova o "Regulamento Técnico de Avaliação de Matérias Macroscópicas e Microscópicas Prejudiciais à Saúde Humana em Alimentos Embalados".

b.2.10) Resolução Anvisa/MS 386, de 5 de agosto de 1999. Regulamento Técnico

que aprova o uso de aditivos utilizados segundo as Boas Práticas de Fabricação e suas Funções Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 ago. 1999. Seção 1, pt. 1.

b.2.11) Instrução Normativa MAPA Nº 49 DE 26/09/2018: Estabelece em todo o território nacional a complementação dos Padrões de Identidade e Qualidade de Suco e Polpa de Fruta.

Para os subitens: b.1.1; b.1.2; e b.1.3; os encaminhamentos foram dados no sentido de que fique a cargo da Equipe Técnica da CONCENTRA as suas efetivas soluções: Para os subitens que vão de b.2.4 a b.2.11: a recomendação é que seja contratado um Engenheiro de Alimentos para Elaborar o Manual de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores e Industrializadores de Alimentos", sob a lógica e a ótica do que determina a Portaria Anvisa/MS 326, de 30 de julho de 1997, em seu anexo 1.

Para o subitem b.2.5 a recomendação é que a Diretoria da Agroindústria receba capacitação sobre o Código de Defesa do Consumidor, especialmente para os itens da Lei que estão relacionados com a produção, comercialização e consumo de alimentos.

Especialmente para o subitem b.2.8 no que se refere a item 5 do seu Anexo 1 (Condições Higiênico-Sanitárias dos Estabelecimentos Produtores e Industrializadores de Alimentos) recomendou-se o seu encaminhamento para os profissionais que serão contratados para a elaboração dos serviços previstos na META 6 - Elaboração execução do projeto de agroindústria - Objetivo Específico 1: Elaboração dos projetos de engenharia exigidos para a implantação da agroindústria, previstos para o 2º trimestre de execução do projeto.

Quanto ao subitem 2.b.9, a recomendação é que além de obviamente constar do Manual de Boas Práticas, também o Gestor ou Colaborador responsável pelo monitoramento da qualidade dos produtos inclua em seus controles um item específico sobre essas normas, cuidando para que todos os colaboradores que atuam na linha de produção sejam treinados e orientados para evitar situações que possam levar a agroindústria a situações de inconformidades quanto a este item de qualidade.

B3) Quanto aos Impactos Ambientais:

b.3.1) A chamada "Lei do Lixo", de número 12.305, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), instaurada em 2010.

Para o subitem b.3.1 acima, em vista da reduzida quantidade de lixo sólido que a agroindústria produzirá, a recomendação é que em suas práticas de Gestão a Agroindústria elabore um Plano Simplificado e viável, orientando sobre as práticas a serem adotadas sobre esse item.

Quanto a remoção de matérias primas impróprias e efluentes e águas residuais, esses temas serão tratados no Manual de Boas Práticas seguindo as recomendações dos itens 4.5.3 - Remoção de matérias-primas impróprias; e, 5.3.13 - Efluentes e águas residuais: Do Anexo 1 da Portaria Anvisa/MS 326, de 30 de julho de 1997.

B4) Quanto a Documentação de Posse do Imóvel Onde Será Edificada a Obra Física

b.4.1) Cessão de Uso - contrato administrativo utilizado para destinar imóvel de

propriedade da União de forma privativa, quando há a necessidade de manter o domínio do bem, e a atividade a ser desenvolvida for de interesse público ou social, ou de aproveitamento econômico de interesse nacional.

Quanto a obtenção do Contrato de Cessão de Uso, este assunto já está sob a condução da Equipe Técnica da CONCENTRA.

Recomenda-se que profissionais como Contadores; Advogados; Agrônomos; sejam consultados a respeito de eventuais dúvidas ou dificuldades que surgirem, ou limitarem a competitividade do Projeto.

3.2 DA VIABILIDADE SOCIAL

A Viabilidade Social considera as consequências sociais decorrentes dos investimentos realizados, bem como, sua relevância para os beneficiários. Deve demonstrar que os resultados esperados atingirão os objetivos, gerando mudanças concretas na qualidade de vida, na capacidade organizativa e no poder de influenciar processos mais amplos dos setores sociais definidos como beneficiários.

Resumidamente, a Viabilidade Social do empreendimento indica o nível de organicidade social da entidade beneficiária da proposta/projeto. Ela possibilita aferir as responsabilidades mútuas entre os cooperados, associados, ou sócios e os objetivos da sociedade, em relação ao projeto a ser empreendido.

3.2.1 Dos Parâmetros Para Análise

Para análise da Viabilidade Social de determinado empreendimento é fundamental analisar as práticas e/ou estratégias elaboradas no contexto do que modernamente se conceitua como VITALIDADE ASSOCIATIVA: refere-se ao fortalecimento das qualidades próprias das empresas sociais, como: (i) propriedade; (ii) tomada de decisão; e, (III) distribuição do produto social. Busca um maior fortalecimento da base associativa, valorizando a lealdade, o sentimento de pertencimento, a identidade cooperativa e a participação democrática, entre outros fatores. É um dos motores de um empreendimento de economia cooperativista.

Sem a vitalidade associativa, as empresas sociais correm o risco de, ao longo do tempo, enfraquecer suas relações com os cooperados e distanciar-se das comunidades onde inseridas, reduzindo importantes apoios e perdendo a colaboração de pessoas e organizações, ficando vulnerável ao um simples reposicionamento de mercado. Portanto, a importância da vitalidade associativa está na ampla adesão de seus cooperados e trabalhadores, trazendo estabilidade nas suas relações com o meio (comunidade) onde atua, e facilitando, dessa forma, o desenvolvimento do empreendimento em momentos difíceis. Essa ampla adesão permite também consolidar a base econômica da dimensão “empresa” (mercado).

São efeitos diretos da Vitalidade Associativa.

- (i) Para os Sócios/Cooperados: Propicia o desenvolvimento da cidadania por meio da participação em debates e decisões coletivas:
- (ii) Numa cooperativa de produtos: Afeta o acesso aos serviços, as atividades econômicas e o compartilhamento dos meios de produção.
- (iii) Para o Empreendimento Coletivo: Permite melhor desempenho, em razão de: contribuição com ideias para o bem comum e o interesse coletivo: compreensão dos componentes da missão e das operações do empreendimento; enraizamento do empreendimento na comunidade e apoio desta.; Relação direta com os usuários, que favorece a adaptação contínua e rápida dos produtos e serviços às necessidades apresentadas; Maior capacidade de reação às necessidades de melhorias, graças ao modo direto de comunicação interna.

Como “Medir” a Vitalidade Associativa. Ao proceder a essa análise, é importante verificar:

- 1) Se a vitalidade associativa esta solidamente presente no empreendimento ou se está em vias de ser construída;
- 2) Deve ser observada a participação ativa dos sócios/cooperados e a apropriação (sentimento de pertença) do projeto por eles.
- 3) Como primeiro indicador, pode-se constatar se há participação ativa dos sócios/cooperados durante o processo de solicitação de financiamento.
- 4) No caso de empreendimentos coletivos já em funcionamento: o grau de rotatividade existente no empreendimento, que demonstra as dificuldades de se empreender coletivamente.
- 5) As instâncias democráticas não devem existir somente na forma legal, mas devem ser plenamente operacionalizadas. Assim, cabe também se observar a frequência das reuniões das diversas instâncias e compará-las com o que está previsto no regulamento interno do empreendimento coletivo.
- 6) Além da frequência das reuniões, o conteúdo das decisões deve ser compatível com os princípios de transparência e de democracia. Os sócios, membros do Conselho Administrativo, devem ter acesso às informações importantes, principalmente sobre: Orçamento; Estratégia de desenvolvimento; Planos de investimento; Política salarial; e Utilização de sobras.
- 7) Tais informações devem ser objeto de discussão e de tomada de decisões, sempre em âmbito coletivo. Os processos de consulta, tomada de decisão e comunicação devem contribuir para maior dinamismo das operações e não para a paralisia ou o adiamento das decisões. Nesse sentido, atenção especial deve ser dada à existência e ao bom funcionamento dos comitês de gestão, pois estes,

quando bem definidos, favorecem a agilidade e a maior fundamentação das decisões.

São referências para Análise da Viabilidade Associativa

- (i) Origem da iniciativa: Busca identificar onde nasceu a demanda do empreendimento e seu enraizamento na base da cooperativa.
- (ii) Rotatividade dos cooperados/sócios: Número de cooperados/sócios: Quantos entraram no último ano e ou quantos saíram no último ano?
- (iii) O tipo de participação dos cooperados/sócios é: (i) Solidária (participativa coletiva e executiva: os participantes fazem parte dos órgãos de direção, se mobilizam coletivamente e influenciam a decisão?); (ii) Transparente (participativa coletiva e consultiva: informação e consulta às instâncias, mas sem participação real na decisão?); (iii) Tradicional (passiva, individual e consultiva: consulta individual)?
- (iv) O empreendimento prevê ou realiza atividades de formação com os cooperados, com os sócios e trabalhadores? Quais atividades? Caso realize atividades de formação: Além destas atividades de formação, existem outras formas de promover a apropriação pelos cooperados/sócios dos temas principais (história, missão, objetivos, operações) dos empreendimentos e dos mecanismos democráticos que possuem? Quais são?
- (vii) Quais as instâncias de decisão da cooperativa que contribuem para a sua vitalidade associativa?

A Importância do Processo de Gestão Democrática para a Vitalidade Associativa

A gestão democrática pode ser aferida pela maneira como são realizadas a gestão e a tomada de decisão do empreendimento. Deve funcionar respeitando o ideário cooperativista e solidário e, ao mesmo tempo, ser capaz de permitir um sistema de decisão rápido e adequado nas operações do empreendimento.

A vida associativa tem um impacto direto na organização econômica do empreendimento e seu caráter coletivo exige uma estrutura de gestão formal que garanta a eficácia na tomada de decisão, preservando o espaço democrático necessário para que os sócios/cooperados e parceiros possam se posicionar sobre as orientações da organização e seu modo de funcionamento (nos comitês de gestão, nas assembleias gerais regulares e extraordinárias, entre outros fóruns).

Pode-se dizer que a gestão democrática visa ao equilíbrio da liderança entre o coletivo (associação), que deve garantir o controle das decisões mais importantes, e a equipe de gestão da “empresa” (mercado), que deve dispor de certa autonomia para a gestão cotidiana do empreendimento.

Nos empreendimentos em início de operação, a ausência de histórico comum entre os membros deve estimular a elaboração de um Plano de Formação sobre a

questão da vida democrática. De maneira geral, se a gestão democrática é efetiva, existe uma real transparência, uma verdadeira circulação de informação interna, e os debates são constantes.

Se a liderança democrática é realmente exercida por parte dos administradores, pode-se observar uma realidade em que todos têm a possibilidade de expressar seu ponto de vista e apresentar suas questões, em que todos têm acesso à informação e boa compreensão do conjunto de problemas encontrados e em que as propostas e questões de difícil solução são submetidas ao voto.

Caso contrário, uma estrutura decisória centralizadora e pouco transparente pode indicar pouco envolvimento dos sócios/cooperados nos processos decisórios e na própria manutenção do empreendimento.

Ademais, um processo longo e burocrático pode indicar dificuldades para se tomarem decisões adequadas ao desenvolvimento do negócio.

Dessa forma, os processos de gestão democrática serão eficazes se permitirem que todos tenham clareza individualmente sobre o que podem e devem esperar do grupo e o que o grupo pode e deve esperar de si. Não se trata de todos fazerem tudo, mas de cada um saber não só o que lhe cabe fazer, mas também o que o outro faz e por quê.

O pressuposto é que todos saibam quais são as tarefas que precisam ser cumpridas para que o empreendimento atinja seus objetivos. Além disso, que, tendo havido discussões para essa divisão de tarefas, cada um saiba quais são suas próprias tarefas e as de seus companheiros. Essa clareza cria algumas condições que permitem enfrentar e superar os inevitáveis conflitos inerentes a toda atividade coletiva, em vez de contorná-los.

A sustentabilidade de um empreendimento se dá quando os responsáveis se mostram aptos para tocá-lo com algum grau de autonomia. Nos empreendimentos associativos não se quer o poder concentrado. A sustentabilidade depende, em grande medida, da qualidade das relações entre os associados, isto é, entre os trabalhadores.

Conclui-se que a análise dos processos decisórios internos é importante para a verificação da participação dos cooperados na tomada de decisão nos diferentes níveis.

Além da Vitalidade Associativa, a Viabilidade Social de um Projeto pode ser medida pelos impactos sociais do projeto que a atividade do empreendimento terá sobre: seu meio, a melhoria de vida da população, sua rede de relações; e as transformações mais relevantes e efetivas que se quer atingir com a implementação do projeto.

Das Perspectivas de Impactos Sociais sobre o seu meio de atuação

Em razão das características da Agroindústria objeto de financiamento deste Projeto, onde a base de fornecimento da matéria prima é a pequena agricultura familiar, numa relação de parceria que se construiu e se consolidou sob os princípios de solidariedade e produção coletiva e/ou cooperada, os impactos sociais deste empreendimento se

equiparam aos obtidos pelas Agroindústrias Familiares Rurais (AFRs).

Neste contexto, como uma estratégia capaz de agregar valor aos produtos agropecuários a Agroindústria assume significativa importância no espaço rural, ao promover uma série de impactos, (sociais, econômicos e ambientais) nas escalas da unidade de produção familiar, do entorno comunitário e do município.

Desta forma, ao consolidar-se como uma estratégia e assumir significativa importância econômica e social, as atividades de processamento de alimentos desta modalidade de Agroindústria com base familiar rural - abrindo caminhos para estimar impactos sociais, passaram a ser consideradas no bojo das políticas públicas.

Como espaço de resistência, esta modalidade de Agroindústria favorece laços de integração entre os agricultores familiares, tendo em vista que sua própria história e sua cultura passam a ser valorizadas através da apreciação pelo consumidor do produto e a promoção da expansão das relações sociais, sobretudo com a população urbana.

Observa-se, de modo geral, que em municípios aonde esta modalidade de Agroindústria vem se fortalecendo ocorrem uma série de mudanças, principalmente, quanto a melhorias na qualidade de vida dos sujeitos envolvidos. Mostra-se evidente que a Agroindústria promove uma série de impactos sejam sociais, econômicos e ambientais nas escalas familiar, comunitária e municipal.

Esta modalidade de Agroindústria representa a possibilidade de agregar valor aos produtos, gerar renda e oferecer oportunidades de emprego para a população rural. Estimula a geração de inovações tecnológicas e a inserção socioeconômica do grupo familiar. Nas experiências mais promissoras, ela tem estimulado inclusive a articulação dos sujeitos rurais, constituindo cooperativas, consolidando redes de produção, distribuição, consumo e, inserindo-se, inclusive, nas grandes redes de supermercados, atendendo, portanto, as demandas contemporâneas colocadas pelo setor agroalimentar.

Variáveis e indicadores para medir a melhoria de vida da população

Esta modalidade de Agroindústria de base familiar rural pode ser considerada como fruto de um processo de desenvolvimento no espaço rural (e agrícola) que une dialeticamente a razão local e a razão global. Para a Lei Nº 8.171/91 que dispõe sobre a política agrícola, o processo de desenvolvimento agrícola deve proporcionar ao homem do campo o acesso a serviços essenciais como saúde, educação, segurança pública, transporte, eletrificação, comunicação, habitação, saneamento, lazer e outros benefícios sociais (MAPA, 2007, p. 10). Tomemos este leque de serviços essenciais considerados pela legislação como ponto de partida.

A **saúde**, em especial do grupo familiar, é uma das variáveis que pode ser explorada na escala de análise da Agroindústria. Assim, faz-se necessário atentar para mudanças referentes ao comportamento dos indivíduos, quanto ao seu estado físico (dores musculares, excesso de esforço físico, cansaço) e ao seu estado emocional (perspectivas, ansiedade, felicidade, depressão, desânimo), além destes, pode-se considerar questões referentes ao acesso a postos de saúde ou mesmo a tratamentos

especializados e, também a instalação de sistemas de saneamento básico.

Outra variável a ser considerada no universo da política agrícola refere-se à **educação**. Se, para averiguar as mudanças quanto á educação promovidas pela Agroindústria de base familiar rural tomando por base àqueles indicadores colocados pelo Estado como nível de instrução, repetências, e outras, não teria nenhum tipo de impacto na educação do grupo familiar. No entanto, cabe extrapolar também esta perspectiva limitada de concepção da educação restrita aos bancos escolares. A Agroindústria estimula a participação em cursos de qualificação, viagens para troca de experiências, participação em exposições e/ou feiras de produtores, além das visitas recebidas na propriedade a fim de conhecer a atividade.

Os reflexos na educação, entendida aqui como construção do conhecimento, ocorrem principalmente a partir da ampliação das interações com a sociedade, promovendo espaços de construção (constante) do conhecimento, para tanto podem ser considerados como indicadores a participação em feiras, exposições locais e regionais, cursos de qualificação e as próprias visitas recebidas e voltadas para a Agroindústria.

A terceira variável seria **segurança pública**, que para a análise em questão não se apresenta relevante, embora a redução do fenômeno do Êxodo Rural venha a contribuir, significativamente com a redução da insegurança pública nos centros urbanos para onde se deslocam esses contingentes de excluídos.

Uma quarta variável seria **a eletrificação** que pode ser mensurada a partir das fontes de energias utilizadas, sua qualidade e demandas geradas a partir da instalação da Agroindústria. Nesta variável podem ser apresentadas outras relações indiretas, decorrentes da capacidade de articulação com entidades públicas, como por exemplo, o auxílio do INCRA na doação ou arrendamento por comodato de terrenos rurais e/ou urbanos para a instalação das unidades industriais.

O **transporte** trata-se de outra variável a ser analisada. Apesar de não dispormos de dados concisos ou oficiais, a vivência empírica nos fornece subsídios para diagnosticar a precariedade das redes vicinais que conectam o espaço rural e este à cidade. O ideal seria encontrar na microrregião de Governador Valadares em todos (ou na maioria pelo menos) dos municípios que a compõem boas condições quanto à manutenção destas rodovias, contudo, muitas delas se encontram em situações críticas de trânsito em períodos de chuva (outubro a março).

De modo geral, a fluidez da comercialização na Agroindústria de base familiar rural é influenciada, de forma direta, pelas **condições das vias de acesso**, distância em relação aos centros consumidores e, principalmente tipo de transportes utilizados (que interfere também na qualidade com que o produto chega ao consumidor). Além disso, outra questão é quanto à demanda por um veículo próprio e adequado para o escoamento da produção na Agroindústria, portanto, este pode ser considerado como um indicador capaz de apontar, inclusive, as perspectivas futuras visando expansão da produção-comercialização. A existência de parcerias é outro fato recorrente, nestas situações.

As **redes de transporte** também têm relação direta com o acesso a determinados recursos e na qualidade da comunicação da Agroindústria com a comunidade, município e, como já frisado, com o mercado consumidor. Dispor de meios que facilitam a comunicação favorece a construção de novos conhecimentos, acesso à informação e agilidade na resolução de eventuais dúvidas, falta de algum produto (como embalagens) e, principalmente, na interação com os consumidores (sejam pessoa física ou jurídica).

A **comunicação** é, portanto, uma das variáveis que consegue conectar diferentes elos, como a educação, o transporte, a qualidade, o mercado e, portanto, interfere diretamente sobre todo este conjunto. Outros indicadores podem ser considerados como a frequência de utilização de celular e rádio, a aquisição de novas tecnologias como computador, rede de internet ou outra.

Uma variável importante a ser considerada é a **geração de emprego e renda**. Estas duas devem ser analisadas de forma combinada uma vez que no espaço rural não é a falta de oportunidades de trabalho que promove o êxodo de jovens rurais (como comumente é divulgado), e/ou do grupo familiar, mas sim, a oportunidade de uma renda fixa. Basta questionar os agricultores sobre os motivos que os levam a manter-se integrados aos complexos Agroindustriais como suínos, leite ou aves.

Outra variável é a relação de dependência da Agroindústria frente às necessidades de financiamentos, empréstimos financeiros e/ou equipamentos para com terceiros. Cabe considerar que, existe uma linha tênue entre relações de “ajuda mútua” e a dependência dos equipamentos alheios (dependência esta explorada em valores monetários).

O acesso a recursos sejam estes públicos ou privados, quanto à assistência técnica, auxílios na participação de feiras/exposições e, até mesmo para o encaminhamento de financiamentos é outra variável de fundamental importância. Além de refletir a capacidade de articulação dos sujeitos rurais com as demais entidades municipais e/ou regionais, também denota a confiança depositada na Agroindústria e, portanto, o reconhecimento da sua capacidade em cumprir suas obrigações.

Podemos considerar ainda três variáveis como capazes de expressar as mudanças após a inserção da Agroindústria de base familiar rural: (i) consumo do grupo familiar (indicadores como a aquisição de bens duráveis e não duráveis - frequência que vai às compras); (ii) percepção do grupo familiar quanto a sua qualidade de vida; e, (iii) demais atividades desenvolvidas na propriedade. Porém, a análise destas variáveis deve ser conduzida com o desenvolvimento da agroindústria.

3.2.2 Do que foi Diagnosticado e/ou Encaminhado

A) DIAGNOSTICADOS

A1) Quanto a Vitalidade Associativa:

a.1.1) Sobre os efeitos diretos da Vitalidade Associativa. Pela quantidade e qualidade da participação, percebida em reuniões com a Equipe Técnica da CONCENTRA, e com a

Diretoria da COOPERUATU no período de 25 a 29/09/2021:

SIM: Para os Associados: A vitalidade associativa propicia o desenvolvimento da cidadania por meio da participação em debates e decisões coletivas:

A CONFIRMAR: Numa Agroindústria de produtos, afeta: O acesso aos serviços, as atividades econômicas e o compartilhamento dos meios de produção.

SIM: Para o Empreendimento Coletivo: (a) Permite melhor desempenho, em razão de: contribuição com ideias para o bem comum e o interesse coletivo: compreensão dos componentes da missão e das operações do empreendimento; enraizamento do empreendimento na comunidade e apoio desta.; (b) Relação direta com os usuários, que favorece a adaptação contínua e rápida dos produtos e serviços às necessidades apresentadas; (c) Maior capacidade de reação às necessidades de melhorias, graças ao modo direto de comunicação interna.

a.1.2) Em como Medir a Vitalidade Associativa. Ao proceder a essa análise, foi verificado:

SIM: 1) Se a vitalidade associativa esta solidamente presente no empreendimento ou se está em vias de ser construída;

SIM: 2) Deve ser observada a participação ativa dos sócios/cooperados e a apropriação (sentimento de pertença) do projeto por eles.

SIM: 3) Como primeiro indicador, pode-se constatar se há participação ativa dos sócios/cooperados durante o processo de solicitação de financiamento.

NÃO VERIFICADO: 4) No caso de empreendimentos coletivos já em funcionamento: o grau de rotatividade existente no empreendimento, que demonstra as dificuldades de se empreender coletivamente.

SIM: 5) As instâncias democráticas não devem existir somente na forma legal, mas devem ser plenamente operacionalizadas. Assim, cabe também se informar sobre a frequência das reuniões das diversas instâncias e compará-las com o que está previsto no regulamento interno do empreendimento coletivo.

NÃO VERIFICADO: 6) Além da frequência das reuniões, o conteúdo das decisões deve ser compatível com os princípios de transparência e de democracia. Os sócios, membros do Conselho Administrativo, devem ter acesso às informações importantes, principalmente: (a) Orçamento; (b) Estratégia de desenvolvimento; (c) Planos de investimento; (d) Política salarial; (e) Utilização de sobras.

SIM 7) Tais informações devem ser objeto de discussão e de tomada de decisões, sempre em âmbito coletivo. Os processos de consulta, tomada de decisão e comunicação devem contribuir para maior dinamismo das operações e não para a paralisia ou o adiamento das decisões. Portanto, atenção especial deve ser dada à existência e ao bom funcionamento dos comitês de gestão, pois estes, quando bem definidos, favorecem a agilidade e a maior fundamentação das decisões.

a.1.3) Quanto as referências para Análise da Viabilidade Associativa, constatamos que;

SIM (i) Origem da iniciativa: O empreendimento nasceu da vontade: (a) comunitária.

NÃO VERIFICADA. (ii) Rotatividade dos cooperados/sócios: Número de cooperados/sócios: (a) Quantos entraram no último ano? (b) Quantos saíram no último ano?

NÃO VERIFICADA: (iii) O tipo de participação dos cooperados/sócios é: (a) Solidária (participativa coletiva e executiva: os participantes fazem parte dos órgãos de direção, se mobilizam coletivamente e influenciam a decisão)? (b) Transparente (participativa coletiva e consultiva: informação e consulta às instâncias, mas sem participação real na decisão)? (c) Tradicional (passiva individual e consultiva: consulta individual)?

SIM: (iv) O empreendimento prevê ou realiza atividades de formação com os cooperados, com os sócios e trabalhadores.

a.1.4) Quanto a Importância do Processo de Gestão Democrática para a Vitalidade Associativa

SIM: A gestão democrática pode ser aferida pela maneira como são realizadas a gestão e a tomada de decisão do empreendimento. Deve funcionar respeitando o ideário cooperativista e solidário e, ao mesmo tempo, ser capaz de permitir um sistema de decisão rápido e adequado nas operações do empreendimento.

A2) Quanto a outras formas de analisar a Viabilidade Social

a.2.1) Quanto das Perspectivas de Impactos Sociais sobre o seu meio de atuação, constatamos que são possíveis de acontecer:

SIM: 1) Impactos sobre as redes de relações: Os interesses comuns das entidades que compõe essas redes das quais fazem parte a CONCENTRA apontam para a busca por modelos de desenvolvimentos sustentáveis; por processos que promovam inclusão e justiça social, reduzindo a gigantesca desigualdade entre pobres e ricos; e, pelo fortalecimento da agricultura familiar em todas as partes do mundo, dando a ela o lugar que merece na permanente busca dos governos e países por soberania e segurança alimentar.

SIM. 2) Atuar, articuladamente, nos diferentes segmentos da cadeia produtiva hortifrutigranjeira: O Projeto a ser implementados pela COOPERUATU, visa, estrategicamente, fechar o elo da cadeia produtiva. Tem início na produção da matéria prima e culmina com a industrialização e comercialização. A agroindústria fecha o ciclo de produção porque os cooperados produzirão a matéria prima.

SIM: 2) Criar uma cultura de Incremento da Renda Familiar: A produção atual de hortifrutícolas na região ainda não representa uma fonte de renda fixa e já estruturada, sendo uma atividade econômica de natureza terciária da agricultura

familiar. Muitas vezes quando se consegue produzir não se consegue preços adequados, mesmo na comercialização institucional (PAA e PNAE). Com a instalação da agroindústria a dificuldade de comercializar a preços justos será reduzida, e até mesmo eliminada. Assim, será possível em alguns anos tornar a produção das hortifrutícolas uma das principais atividades econômica dos fornecedores e dos sócios/cooperados.

SIM: 3) Aumentar a Capacidade Técnica e Tecnológica: A pouca diversidade produtiva; A pouca diversidade produtiva; a baixa competitividade da região; e, a inexistência de incentivos para o desenvolvimento de novas cadeias produtivas, foram responsáveis pela pouca demanda por capacitação técnica e/ou tecnológica. Por conseguinte, são grandes as demandas por esses saberes e conhecimentos, principalmente na área produtiva rural.

SIM: 4) Maximizar o Índice de Agregação de Valor aos Produtos: Os cenários nacional e mundial apontam para uma monumental necessidade de produção de alimentos, quer seja por preocupações macroeconômicas (inflação, trabalho e renda); quer seja por preocupações sociais (fome e desnutrição), quer seja por uma questão de soberania alimentar, diante do aumento populacional. Ao mesmo tempo, são grandes as incertezas em relação aos recursos naturais, ao clima, a fertilidade do solo, e ao acesso a água. Resta, portanto, e aguardam-se com muito interesse por isso, as alternativas que as pesquisas, as ciências e as tecnologias darão a humanidade em resposta a esses imensos desafios.

SIM: 5) Ampliar a Consciência Sobre as Vantagens de Viver, Trabalhar e Produzir com Qualidade: A cada comercialização individual ou coletiva, convencional ou institucional, os fornecedores e/ou sócio/cooperados da Agroindústria, terão exemplos vivos, e portanto, oportunidades reais, de ampliarem suas consciências quanto a importância e necessidade, cada vez mais vital para o mercado, de produzirem alimentos com qualidade, a ponto deste ter força para identificar uma marca ou uma ideia. E, que para tanto, é necessário: produção adequada; produtividade ideal; boa qualidade; tecnologias modernas e diferenciadas de produção; um bom projeto de marketing; e recursos financeiros para viabilizar os eventos de promoção do produto. E, principalmente, de que forma todas essas variáveis refletem no comportamento, nas atitudes e nas decisões tomadas diariamente em relação aos seus trabalhos e vida.

a.2.2) Quanto aos Impactos que o empreendimento terá sobre a melhoria de vida dos agricultores familiares e assentados. Entendemos existirem concretas possibilidades quanto a:

SIM: Geração de renda: O incremento de produção da agroindústria elevará a procura por matéria prima, criando oportunidades seguras para os fornecedores ampliarem sua produção, melhorando a renda familiar e as condições econômicas e financeiras da base familiar. Saindo, assim, de uma renda média por hectare da região de R\$ 256,00(Duzentos e cinquenta e seis reais) ao ano, para uma renda de

R\$ 500,00(Quinhentos reais) por hectare por ano.

SIM: Melhor Qualidade de Vida: Com a ampliação da renda, as famílias terão mais acesso ao consumo de móveis, utensílios, veículos, e outros bens, contribuindo para a geração de mais empregos e tributos para seus municípios.

SIM: Capacitações e treinamentos: Os cooperados serão beneficiados com capacitações e treinamentos referentes à área produtiva; e, gestão da unidade de produção. Esses terão grande importância para o incremento da produção, organização, e qualificação do trabalho realizado em cada propriedade.

SIM: Participação de mulheres e de jovens no processo produtivo: Ampliará o trabalho junto às famílias assentadas em relação a questões de gênero e jovens. Atualmente a maior parte das Unidades de Produção Familiar é conduzida por Homens.

SIM: Permanência dos filhos dos agricultores no campo: A sucessão familiar nas propriedades de agricultura familiar, seja ela assentada ou não assentada, é um fator limitante, já que a maior parte dos jovens oriundos dela busca a cidade como alternativas de renda, lazer, e, qualidade de vida. Esses jovens nem sempre tem sucesso em sua busca, na maioria das vezes acaba encontrando dificuldades maiores do que as que seriam enfrentadas no campo, como fome e violência.

. B) ENCAMINHAMENTOS:

B1) Quanto á Vitalidade Associativa:

b.1.1) Incluir em seu planejamento tático a elaboração de planos de ações que busquem o incremento no número de fornecedores e sócios/cooperados, considerando na elaboração desses planos: os interesses e necessidades de incremento e de consolidação no mercado da Agroindústria. Para tanto a sugestão é a de que identifiquem por ocasião das ações previstas na META 4 - Integração das famílias e capacitação Objetivo Específico 1: Realizar seminários de integração e troca de experiências, agricultores e agricultoras (dando especial atenção à inclusão de jovens) cujas práticas e características produtivas agreguem valor as estratégias e aos resultados buscados pela Agroindústria.

b.1.2) Incluir os princípios da Vitalidade Associativa nas práticas de capacitação objeto da META 4 - Integração das famílias e capacitação Objetivo Específico 1: Realizar seminários de integração e troca de experiências;

B2) Quanto aos demais itens propostos para a efetivação da Viabilidade Social

b.2.1) Nas ações previstas para a META 3 - Elaboração de Projetos de Fomento Produtivo Objetivo Específico 1: Elaboração de levantamento de espécies potenciais na região, planejar coletivamente a produção dos beneficiários considerando as demandas da Agroindústria

b.2.2) Nas ações previstas para a META 5 - Acompanhamento da implantação dos projetos de fomento produtivo Objetivo Específico 1: Acompanhar a implantação dos projetos de fomento produtivo; os responsáveis pelo monitoramento levem em consideração que o Projeto que está sendo implementado, visa, estrategicamente, fechar o elo da cadeia produtiva. Tem início na produção da matéria prima e culmina com a industrialização e comercialização. A agroindústria fecha o ciclo de produção porque os cooperados produzirão a matéria prima.

b.2.3) Nas ações previstas para a META 7 - Acompanhamento operacional da agroindústria Objetivo Específico 1: Acompanhar a operação da agroindústria, os monitores procurem verificar se e como a renda dos fornecedores e/u sócio/cooperados tiveram incremento de forma a contribuir para a melhoria da qualidade de suas vidas.

b.2.4) Nas redes de relações; que a CONCENTRA continue, em suas intervenções, a apontar para a busca por modelos de desenvolvimentos sustentáveis; por processos que promovam inclusão e justiça social, reduzindo a gigantesca desigualdade entre pobres e ricos; e, pelo fortalecimento da agricultura familiar em todas as partes do mundo, dando a ela o lugar que merece na permanente busca dos governos e países por soberania e segurança alimentar.

3.3 DA VIABILIDADE AMBIENTAL

A viabilidade ambiental é a análise dos impactos que alguma atividade ou produto, decorrente de processo produtivo ou do ciclo de uso do produto, causará ao meio ambiente. Bem como se a alternativa tecnológica levou em conta aspectos que valorizam a questão ambiental, reduz os efeitos dos processos produtivos sobre o meio-ambiente.

Ainda se há medidas mitigadoras e ou compensatórias para os impactos ambientais decorrentes das atividades do empreendimento, como por exemplo, a exploração das oportunidades de aproveitamento de rejeitos, substituição de insumos, eliminação de perdas nos processos, reciclagem dos materiais utilizados e sobras de produção, redução da geração de resíduos, racionalização no uso dos recursos não renováveis como água, lenha e energia elétrica.

Em todos os casos para que seja realizada essa análise, será necessário verificar a legislação Federal, Estadual e Municipal a fim de prever a obtenção de todas as licenças necessárias para funcionamento da unidade.

3.3.1 Dos Parâmetros Para Análise

A Viabilidade Ambiental analisa os impactos que alguma atividade ou produto causará ao meio ambiente. Nesse caso, para que seja realizada essa análise, será necessário apresentar licenças aos agentes financeiros e também aos órgãos públicos.

(i) Aspectos Agroecológicos (manejo adotado): A tecnologia consiste na possibilidade

de adoção de espécies de plantas, sobretudo leguminosas, como alternativa para a redução no uso de fertilizantes comerciais químicos, ou mesmo eliminação de alguns tipos de fertilizantes, como os nitrogenados;

- (ii) Áreas de Reserva e de Preservação Permanente: São duas figuras jurídicas distintas, criadas pelo Direito Ambiental, ambas limitadoras da exploração plena da propriedade rural, em sua atividade extrativa ou agropastoril;
- (iii) Impactos Ambientais: Qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que, direta ou indiretamente, afetam a saúde, a segurança e o bem-estar da população; as atividades sociais e econômicas; a biota, as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente e a qualidade dos recursos ambientais, de acordo com a Resolução 001/86 do CONAMA;
- (iv) Práticas Ambientais
 - a. Separação de Lixo: De acordo com a chamada “Lei do Lixo”, de número 12.305, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), instaurada em 2010:
 - b. Medidas Mitigadoras. Ações que visem a redução ou minimização dos impactos negativos ou potencialização dos impactos positivos:
 - c. Tratamentos das Emissões (ETA): O tratamento de efluentes industriais funciona de acordo com as características físicas, químicas e biológicas, conforme a natureza dos poluentes a serem removidos e/ou das operações unitárias utilizadas para o tratamento. O processo ideal é indicado de acordo com a carga poluidora e presença de contaminantes;
 - d. Aproveitamento de resíduos: Conforme o princípio dos 5 R’s: repensar, recusar, reduzir, reutilizar e reciclar.
- (v) Práticas de Gestão Ambiental. O Programa de Gestão Ambiental se orienta pela legislação vigente. Assim, todos os resíduos sólidos industriais deverão ser segregados, identificados, classificados e acondicionados adequadamente, sendo feito seu armazenamento provisório em área fechada, observando as NBR 12.235 e NBR 11.174, da ABNT, em conformidade com o tipo de resíduo, até posterior destinação final dos mesmos.

3.3.2 Do que foi Diagnosticado e/ou Encaminhado

A) DIAGNOSTICADOS

A1) Quanto aos Aspectos Agroecológicos (Manejo do Solo)

a.1.1) O modelo predominante encontrado na região era do sistema de produção convencional de monoculturas, com o uso intensivo de defensivos e fertilizantes químicos sintéticos. No entanto com a implantação da Agroindústria a expectativa é que se inicie um trabalho de conscientização e incentivo à produção orgânica, apoiando seus

sócios/cooperados em suas iniciativas para produzirem de forma sustentável, sem o uso de aditivos químicos, diminuindo os impactos nocivos ao ambiente, reduzindo os custos de produção, e promovendo a geração de uma economia sustentável que utiliza recursos locais, além da oferta ao consumidor de uma alimentação mais saudável

a.1.2) Os solos em uso para a produção estiveram por tempos sob um sistema de produção baseado em atividades extrativistas, sendo posteriormente, explorados comercialmente através do plantio de pastagens.

a.1.3) A implantação de pomares novos paralelo a capacitação e formação dos SAFs contribuirá para conversão e consolidação de produções agroecológicas.

a.1.4) O direcionamento para a produção de Hortaliças orgânicas, possibilita um melhor aproveitamento dos recursos naturais da propriedade e a adoção de práticas agrícolas sustentáveis ambientalmente, contribuindo para melhoria das condições de solo/agua/ambiente. Vida.

A2) Quanto as Áreas de Reserva e de Preservação Permanente

a.2.1) O local de instalação será em uma área que faz parte do Assentamento Oziel Alves Pereira em Governador Valadares (MG), a 7,5 km do centro, pela Via BR 116, que será cedido por Contrato de Cessão e Uso pelo prazo de 10 anos (PODENDO SER PRORROGADO), pelo agricultor assentado no respectivo lote com a anuência do INCRA.

a.2.2) A produção de matéria prima para a indústria será proveniente das propriedades dos agricultores familiares do próprio assentamento da sede da Agroindústria e de outros relacionados no Anexo 2A do Relatório de Diagnóstico. Os locais, onde serão cultivadas as hortaliças, já são consideradas áreas consolidadas devido a utilização, por vários anos para o plantio de lavouras de cultivos agrícolas ou de produção de pastagens para criação de animais. Não sendo necessária a abertura de novas áreas para plantio.

a.2.3) Com o decorrer do projeto, pretende-se que áreas degradadas dos assentamentos venham a ser recuperadas e utilizadas com as iniciativas deste projeto. Não há a necessidade de supressão de mata nativa para a implementação de novas lavouras. Apenas recuperação das áreas já utilizadas, necessitando da correção do solo e investimentos em sistemas de irrigação. Isso, com o intuito de melhorar a produtividade e a qualidade das hortaliças e frutas produzidas.

a.2.4) Para a produção de frutas e hortaliças quanto a necessidade de licença ambiental ou de Autorização Ambiental de Funcionamento (AAF), a Equipe Técnica da CONCENTRA irá consultar os órgãos competentes para tomar as devidas providências.

A3) Quanto aos Impactos Ambientais:

a.3.1 As áreas de lavoura utilizadas para a produção de grãos, frutas hortaliças, animais e outros, que estão localizados nas propriedades dos associados, devem estar em conformidade com a legislação ambiental.

a.3.2) Para a implementação do projeto não há a necessidade de supressão de mata nativa, em qualquer que seja o estágio de regeneração

a.3.3) Não há previsão de desenvolvimento de atividades em Unidades de Conservação de Proteção Integral e nem que possa apresentar ameaças à biota de áreas protegidas. Tão pouco a utilização ou beneficiamento de produtos derivados de animais da fauna nativa. E de forma alguma haverá a introdução e/ou disseminação de Organismos Geneticamente Modificados.

a.3.4) O descarte pode se tornar matéria-prima a ser usada para a compostagem, sendo este o procedimento mais indicado para esse tipo de agroindústria, fornecendo um composto fonte de nutrientes e que pode ser utilizado como adubo para a produção de frutas hortaliças ou de qualquer outra cultura agrícola. Podendo ser reinserido no processo produtivo, com parte do material sendo direcionado para alimentação animal, com o devido tratamento deste descarte.

a.3.5) Para o primeiro ano de funcionamento da indústria calcula-se um volume médio de até 150 kg/dia, de resíduo proveniente do descarte do processamento das frutas e verduras. Para os anos futuros a Agroindústria tenderá a reduzir essa quantia, na medida em que os fornecedores forem se adaptando as exigências por qualidade na matéria prima. Após passar pela prensa (separador de resíduos) para retirar o excesso de água, será armazenado em local adequado e posteriormente tratado como descarte.

a.3.6) Conforme a indústria for se consolidando, serão feitas análises e estudo de viabilidade, com o intuito de desenvolver um projeto complementar para fazer a compostagem do resíduo orgânico e/ou produção de húmus em um terreno rural próprio ambientalmente adequado para esse tipo de atividade. O objetivo é a transformação deste resíduo industrial em produto com possível valor agregado, a ser repassado aos associados, como forma de incentivo para a produção de frutas e hortaliças e/ou comercializado, até o fim do 2º. ano de atividade.

B) ENCAMINHAMENTOS

B1) Quanto aos Aspectos Agroecológicos

b.1.1) Em relação ao manejo a orientação é para que se analise a possibilidade de nas capacitações previstas na META 4 - Integração das famílias e capacitação- Objetivo Específico 2: Capacitação das famílias que receberão o fomento produtivo, tratem de assuntos como: rotação de culturas, adubação verde, utilização de adubos orgânicos, sementes orgânicas (como crioulas) e aplicações de caldas preventivas, buscando produtos de melhor qualidade para o consumo e melhorias nas condições de vida dos seus associados.

b.1.2) Considerando a possível necessidade de aquisição de insumos, como fertilizantes e corretivos de acidez do solo, para repassar aos cooperados/associados, buscando implementar a produção agroecológica, a recomendação é para que essas informações

sejam contempladas no Diagnóstico previsto para ser realizado até o 2º. Trimestre, conforme ações previstas para a META 3 - Elaboração de Projetos de Fomento Produtivo - Objetivo Específico 1: Elaboração de levantamento de espécies potenciais na região.

B2) Quanto as Áreas de Reserva e de Preservação Permanente

b.2.1)) Em relação a escassez de água, foi sugerido que a agroindústria considere em seus planejamentos e estratégias a possibilidade de apoiar ações que vá além daquelas previstas na META 4 - Integração das famílias e capacitação - Objetivo Específico 1: Realizar seminários de integração e troca de experiências - Realizar seminário de troca de experiências e capacitação em atividades produtivas de fruticulturas, Sistemas Agroflorestais - SAFs, Consorciação, tecnologias alternativas e irrigação. Neste caso analisando a viabilidade de incluir nessas capacitações temas como a preservação das matas ciliares, o uso racional dos recursos hídricos e tecnologias baseadas na lógica dos SAFs.

B3) Quanto aos Impactos Ambientais

b.3.1 A sugestão para a agroindústria é que considere em seus futuros investimentos a possibilidade de adotar como prática de mitigação, o aproveitamento de seus resíduos para a produção de adubos naturais, através do processo conhecido como “compostagem”, inclusive considerando a possibilidade de comercializarem esses adubos, gerando mais renda para ela.

B4) Quanto as Práticas Ambientais

b.4.1 Alertamos a Equipe Técnica da CONCENTRA que está responsável pela execução do Projeto que essas práticas devem ser tratadas em conformidade com Portaria Anvisa/MS 326, de 30 de julho de 1997, que aprova o Regulamento Técnico sobre "Condições Higiênico-sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos". Especialmente o Anexo 1. Considerar, ainda, em relação ao aproveitamento de resíduos que sejam observados os princípios dos 5 Rs: :repensar, recusar, reduzir, reutilizar e reciclar. Para tanto sugerimos que além do Manual de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos, a ser elaborado pelo Engenheiro de Alimentos a ser contratado, também seja elaborado um Plano de aproveitamento de efluentes líquidos e/ou sólidos do empreendimento.

B5) Quanto as Práticas de Gestão Ambiental.

b.5.1) Sugerimos aos Diretores da COOPERUATU e a Equipe Técnica a CONCENTRA para que analisem a possibilidade de organizar um Programa de Gestão Ambiental tendo como objetivo sensibilizar todos os colaboradores da Agroindústria para questões ambientais estimulando-os a incorporar princípios e critérios socioambientais em todas as suas atividades. Programa este direcionado para o “uso racional de recursos e combate” a todas as formas de desperdício. Assim, além do já está previsto na Atividade 1.7 Elaboração de projeto de energia solar - META 6 - Elaboração execução do projeto de

agroindústria - Objetivo Específico 1: Elaboração dos projetos de engenharia exigidos para a implantação da agroindústria; apresentamos, como meras sugestões, as possibilidades abaixo:

REDUÇÃO NO CONSUMO DE DESCARTÁVEIS

Eixo: Uso Racional do Recurso e Combate a Todas as Formas de Desperdício

Objetivo

Reduzir consumo de descartáveis diversos.

Meta

Reduzir, num prazo de 2 (dois) anos, em 50%, o consumo de descartáveis viáveis registrado no 1º ano;

Em todos os locais fixos e itinerantes viáveis da Agroindústria.

Indicador Econômico

Redução na aquisição de unidades de descartáveis (Custos Administrativos).

Indicador Ambiental

Menor demanda de recurso natural (matéria-prima extraída da natureza) - unidades.

Menor volume de descarte (Kg).

Indicador Social

Conscientização quanto à importância ambiental da redução no uso de descartáveis.

Principais Ações

Ampliar e estimular o uso da caneca de porcelana e/ou similares nas unidades.

Avaliar utilização de canecas retornáveis pelos colaboradores.

Diagnosticar quais são e como reduzir o consumo de descartáveis.

APROVEITAMENTO DE PARTES NÃO CONVENCIONAIS DOS ALIMENTOS

Eixo: Uso Racional do Recurso e Combate a Todas as Formas de Desperdício

Objetivo

Aproveitamento dos resíduos (cascas e produtos inaptos para consumo humano), diminuindo os impactos ambientais e garantindo a produção de adubo orgânico através da compostagem.

Meta

(i) Aprovar projeto de instalação de unidade de produção de compostagem com recursos próprios e/ou de terceiros;

(ii) Aproveitamento integral das partes não convencionais dos alimentos partir do 2o. ano, com o início das atividades da unidade de compostagem da Agroindústria.

(iii) Disponibilizar insumo orgânico (compostagem), para incentivo à produção de matéria prima para a agroindústria.

Abrangência

Em 100% resíduos gerados pela agroindústria.

Indicador Econômico

Redução nos custos com pagamento do uso do aterro sanitário

Indicador Ambiental

Redução no volume de resíduos (Kg).

Indicador Social

Conscientização quanto à importância do uso de resíduos alimentares para a produção sustentável, reduzindo a poluição ambiental e o uso de espaços nos aterros sanitários públicos.

Principais Ações

Implantação da unidade de produção de adubo orgânico

Disponibilizar adubo orgânico, de forma subsidiada ou comercializada para os cooperados.

Responsável

Profissional da área de Engenharia Agrônômica.

UTILIZAÇÃO DE ENERGIAS RENOVÁVEIS

Eixo: Uso Racional do Recurso e Combate a Todas as Formas de Desperdício

Objetivo

Ampliar a utilização de energias renováveis na especificação dos projetos.

Meta

META 6 - Elaboração execução do projeto de agroindústria - Objetivo Específico 1: Elaboração dos projetos de engenharia exigidos para a implantação da agroindústria – Atividade 1.7 Elaboração de projeto de energia solar

Abrangência

Unidade da Agroindústria

Indicador Econômico

Redução do consumo de Energia Elétrica

Indicador Ambiental

Menor demanda de recursos naturais.

Indicador Social

Desenvolvimento de cultura e conscientização no âmbito dos projetos.

Principais Ações

Utilização de energias renováveis em bens próprios, obras e serviços.

Contratações com especificação de projetos e execução de obra.

Capacitação técnica com implantação de projeto piloto.

ECONOMIA DE PAPEL DE ESCRITÓRIO

Eixo: Uso Racional do Recurso e Combate a Todas as Formas De Desperdício

Objetivo

Evitar o desperdício de papel nas rotinas administrativas.

Meta

Redução em 20% do consumo de papel, até o 3ºano, através da intensificação de uso de sistema (TI).

Abrangência

Escritórios da Agroindústria

Indicador Econômico

Redução na aquisição de papel.

Indicador Ambiental

Diminuição no consumo de recursos naturais (árvores, água, energia).

Indicador Social

Conscientização quanto a importância do seu papel na economia de recursos naturais.

Principais Ações

Revisão de procedimentos para economia de papel.

Revisão de procedimentos administrativos passíveis de informatização.

Orientação, treinamento e sensibilização para economia de papel.

REDUÇÃO NO CONSUMO ÁGUA

Eixo: Uso Racional do Recurso e Combate a Todas as Formas de Desperdício

Objetivo

Reduzir o consumo e evitar o desperdício de água na Agroindústria.

Meta

Manutenção predial preventiva de 100% da rede de água da Agroindústria.

Implantação de medidas de redução de consumo no 2º ano, com base no consumo médio do ano 1.

Abrangência

Em todos os locais e atividades da Agroindústria

Indicador Econômico

Redução do consumo de água e energia elétrica (R\$).

Indicador Ambiental

Menor demanda de recursos naturais – Diminuição no consumo de água

Indicador Social

Desenvolvimento de cultura e conscientização.

Principais Ações

Diagnóstico das instalações de água em busca de vazamentos e desperdícios.

Elaborar plano de manutenção predial preventiva.

Campanhas Educativas.

Adequação de equipamentos.

COLETA E DESTINAÇÃO DE PAPÉIS, PLÁSTICOS, VIDROS, METAIS E LÂMPADAS.

Eixo: Gestão Ambiental de Resíduos

Objetivo

Coletar e destinar adequadamente todo o material reciclável descartado na empresa (plástico, papel, vidro, metal, lâmpadas).

Meta

Coletar e destinar adequadamente 100% dos resíduos descartado na empresa, até o final do 1º ano.

Abrangência

Em todos os locais e atividades da empresa.

Destino Final (resíduos)

Cooperativa de Reciclagem

Possibilidade de parcerias com outras associações de reciclagem.

Indicador Ambiental

Quantidade de recicláveis encaminhados a cooperativa de catadores (Kg), diminuição de volume de resíduos encaminhados ao aterro sanitário.

Indicador Social

Conscientização quanto à importância do descarte adequado para o meio ambiente.

Geração de renda para as famílias cooperadas.

Principais Ações

Ampliar e estimular a coleta seletiva com distribuição de coletores específicos.

Ampliar coleta de lâmpadas dando destino adequado aos resíduos.

COLETA E DESTINAÇÃO DE CAIXAS E EMBALAGENS

Eixo: Gestão Ambiental de Resíduos

Objetivo

Coletar e destinar adequadamente as caixas embalagens utilizadas na Agroindústria.

Meta

100% das caixas e embalagens que são usadas na Agroindústria até o final do 1º. ano.

Abrangência

Em todos os locais e atividades da empresa.

Destino Final (resíduos)

Encaminhado para a Cooperativas de reciclagem

Possibilidade de parceria com outras associações de reciclagem.

Indicador Ambiental

Quantidade de caixas encaminhadas para reciclagem (un.) (diminuição na quantidade de resíduos encaminhados para aterro sanitários).

Indicador Social

Geração de renda à Cooperativa de catadores.

Principais Ações

Implantar coleta para a unidade da Agroindústria.

Elaborar procedimento de higienização e armazenamento.

COLETA E DESTINAÇÃO DE EPIS, EPCS E UNIFORMES.

Eixo: Gestão Ambiental de Resíduos

EPI = Equipamento de Proteção Individual. Exemplos: luvas de diversos tipos, botas, capacetes, entre outros.

EPC = Equipamento de Proteção Coletivo. Exemplos: cones, placas, faixas, barreiras, extintores de incêndio,

Objetivo

Otimizar os usos de EPIs, EPCs e Uniformes através dos processos de higienização e conservação adequados.

Promover a disposição final adequada destes materiais.

Meta

Implantar procedimentos de higienização desde o início das atividades industriais.

A destinação final adequada de 100% dos EPIs, EPCs e Uniformes, desde o início das atividades.

Abrangência

Agroindústria.

Destino Final

Higienizar.

Encaminhar à Empresa de reciclagem.

Descarte adequado.

Indicador Econômico

Redução do volume de recursos financeiros investidos na compra de materiais novos (R\$).

Indicador Ambiental

Redução do consumo de materiais novos.

Redução do descarte inadequado de materiais no meio ambiente.

Indicador Social

Conscientização e incorporação dos princípios da economia dos recursos naturais, do reaproveitamento e da reciclagem.

Principais Ações

Revisão do Manual de EPIs para inserção de procedimentos de higienização.

Revisão do Manual de Uniformes para inserção de procedimentos de higienização.

Estabelecer regras de procedimentos para conservação adequada dos EPCs.

Estabelecer regras de procedimentos para a disposição final adequada aos EPIs, EPCs e Uniformes.

MELHORIA DA QUALIDADE DO AMBIENTE DE TRABALHO

Eixo: Capacitação e Ambiente de Trabalho

Objetivo

Potencializar as ações de melhoria do ambiente de trabalho buscando elevação do bem estar físico, mental e social.

Meta

Apoiar e garantir o desenvolvimento de ações que abranja: segurança do trabalho, qualidade dos espaços físicos e estimule o sadio relacionamento social, de forma permanente.

Abrangência

Em todos os locais e atividades da Agroindústria.

Indicador Social

Redução do número de acidentes de trabalho.

Satisfação do trabalhador com relação ao ambiente de trabalho.

Principais Ações

Diagnóstico de clima organizacional.

Intensificar educação e ações integradas de prevenção de acidentes de trabalho.

Elaborar programa integrado de incentivo ao lazer esporte e cultura.

3.4 DA VIABILIDADE TECNOLÓGICA

Na análise da viabilidade tecnológica, devemos considerar um conjunto de fatores técnicos e naturais que visam atender e condicionar a demanda apresentada e a opção tecnológica mais adequada considerando a disponibilidade dos fatores de produção, bem como os aspectos operacionais e tecnológicos envolvidos na proposta. No âmbito gerencial, será importante considerar o Planejamento Estratégico e o Plano de Gestão e monitoramento das atividades visando o devido acompanhamento.

3.4.1 Dos Parâmetros Para Análise

A Viabilidade Técnica faz referência àquilo que obedece às características tecnológicas e naturais envolvidas num projeto. É fundamental realizar o estudo da viabilidade técnica,

pois com ele se obtém conhecimento sobre os recursos e competências necessárias para o desenvolvimento da tecnologia, além de evitar gastos desnecessários caso o projeto não possa ser desenvolvido:

- (i) Finalidade do Investimento: (a) Objetivo Geral; (b) Objetivos Específicos; (c) Metas;
- (ii) Adequação Tecnológica: (d) Localização (vantagens e desvantagens); (e) Situação da Agroindústria em relação às estradas (de acesso e internas) e facilidade de escoamento; (f) Situação da agroindústria em relação: a água e energia; (g) Tamanho da Agroindústria; e (h) Capacidade de Produção da Agroindústria,
- (iii) Disponibilidade de Fatores de Produção: (i) Matéria-Prima; (j) Plano de produção de matéria-prima; (k) Principais fornecedores; (l) Logística (matéria-prima); (m) Políticas de Preços; (n) ATES;
- (iv) Fatores Operacionais: (o) Layout do processo de produção; (p) Produtos e Processos produtivos; (q) Controle de qualidade; (r) Armazenamento;
- (v) Aspectos Gerenciais: (s) Organograma; (t) Funções; (u) Sistemas de Avaliação de Desempenho;
- (vi) Capacitações: (v) Ações de Formação;
- (vii) Controles e Monitoramentos; (x) Controle de Estoques;
- (viii) Planejamento Estratégico: (w) Missão, Visão, Valores; (y) Análise FOFA
- (ix) Plano de Gestão: (z) Modelo de Gestão.

3.4.2 Do que foi Diagnosticado e/ou Encaminhado

A) DIAGNOSTICADO E OU ENCAMINHADO

No que diz respeito a Viabilidade Tecnológica, em razão da variedade de temas que a compõe e das diferentes situações observadas, apresentaremos nossos pareceres de forma unificada (diagnóstico e recomendações)

A1) Quanto a Finalidade do Investimento

a.1.1) Objetivo Geral: A agroindústria será implantada com o objetivo de ter duas linhas de montagem: minimamente processados e o beneficiamento para se obter polpa de frutas. Esta será instalada nos requisitos para receber selo da inspeção sanitária conforme orientação do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, bem como, atender os normativos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, de forma a permitir a comercialização imediata para qualquer lugar do país;

a.1.2) Objetivos Específicos:

Nº	Transformação	Indicador	Meta	Prazo
1	Implantar	Unidade de produção industrial com	Construção de Barracão de 220 m2 para beneficiamento de frutas e hortaliças.	12 meses

2	Implantar	Sistemas de linhas produtivas com	Aquisição de máquinas e equipamentos para o beneficiamento mínimo e produção de polpas.	12 meses
3	Completar	Os processos produtivos industriais com	A aquisição de equipamentos de apoio as linhas produtivas.	12 meses
4	Prospectar	Negócios para as vendas e a participação no mercado consumidor com	O desenvolvimento de estratégias e aplicação de ações de prospecção de negócios.	6 meses
5	Organizar	Planos Necessários para a Eficácia da Agroindústria com	A contratação de diferentes tipos de Assessorias	8 meses
6	Elaborar	Proposta de Modelo de Gestão com	A contratação de Assessoria especializada em modelos de gestão para Empresas Sociais	12 meses
7	Reforçar	O Caixa da Agroindústria com	O recebimento de recursos de capital de giro	12 meses

a.1.3) Metas

1. Construção de Barracão de 220 m2 para beneficiamento de frutas e hortaliças

Por quê? (i) Agregar valor através do processamento mínimo de hortifrutigranjeiros e a produção de polpas, (ii) Aproveitar, com eficácia os recursos hídricos da região, reduzindo custos industriais e possibilitando um modo sustentável de produção; (iii) Destinar adequadamente os efluentes sanitários gerados na indústria.		
Como? (i) Com a construção de barracão de 220 m2, contendo: estrutura casa de maquinas e vestiário/refeitório. Construídos de acordo com as normas da ANVISA para a produção de alimentos em um terreno cedido por concessão de uso. (iii) Contratando serviços de uma empresa construtora de preferência local que apresentar a melhor proposta para execução da obra dentro do padrão de qualidade exigido, melhor preço e melhor forma de pagamento.		
Quando?	Quanto?	Onde?
Até o 12º. Mês após o início deste projeto.	Valor Orçado: 341.015,40, para construção dentro dos critérios da ANVISA.	Município Governador Valadares
Indicador: Contrato para execução da obra, notas fiscais e Relatório final de Conclusão das Obras.		

2. Aquisição de máquinas e equipamentos: beneficiamento mínimo e, produção de polpas.

Por quê? (i) Viabilizar os processos produtivos da indústria; (ii) Estruturar a indústria para dar condições ideais para o seu funcionamento efetivo.		
Como? (i) Com a aquisição de equipamentos e máquinas para o processamento mínimo de alimentos; (ii) Aquisição de equipamentos e máquinas para o processamento de polpas; (iii) Adquirindo esses equipamentos de empresas, preferencialmente locais ou regionais, que apresentarem as melhores propostas dentro do padrão de qualidade exigido, melhor preço e melhor forma de pagamento e melhor proposta de assistência técnica.		
Quando?	Quanto?	Onde?
Até o 12º. Mês após o início deste projeto	Valor Orçado R\$ 313.054,02 Sendo R\$ 127.149,00, para o processamento mínimo, R\$ 185.905,02 para polpas	Município Governador Valadares.
Indicador: Para as máquinas e equipamentos: Relatório final dos pré-testes acusando a eficácia dos equipamentos na produção dos alimentos, elaborado por profissional especializado no ramo e notas fiscais.		

3. Aquisição de produtos (insumos) e materiais de apoio às linhas produtivas.

Por quê? (i) Completar os processos produtivos da indústria; (ii) Possibilitar o adequado armazenamento dos produtos e dos resíduos; (iii) Garantir a adequada sanitização dos alimentos e dos processos de produção; (iv) Reduzir perdas no transporte de matéria prima com o uso de caixas de plástico.		
--	--	--

Como? (i) Com a aquisição de: Insumos e materiais auxiliares (ii) Adquirindo esses produtos de empresa preferencialmente local que apresentar a melhor proposta dentro do padrão de qualidade exigido, melhor preço e melhor forma de pagamento e melhor proposta de assistência técnica.		
Quando?	Quanto?	Onde?
Até o 12º. Mês após o início deste projeto.	Valor Orçado em R\$ 20.855,00	Município de Governador Valadares
Indicador: (i): apresentação das notas fiscais de aquisição.		

4. Elaboração de Estratégias e Execução de Ações de Prospecção de Negócios

Por quê? (i) Para orientar e realizar ações de prospecção de negócios e assim reduzir riscos de sobrevivência empresarial, eliminar margens ociosas de produção, ampliar a participação da agroindústria no mercado consumidor; e, principalmente, dar respostas rápidas e eficazes à permanente necessidade humana por produtos inovadores; gerando mais renda e melhor qualidade de vida aos produtores e aos cooperados.		
Como? (i) Com a contratação de serviços de consultoria e assessoria Profissional especializado, para a elaboração de um Plano de Marketing para a Agroindústria		
Quando?	Quanto?	Onde?
Do 6º. aos 12 primeiros meses do início do Projeto	Valor Orçado em R\$ 3.000,00	Estado de Minas Gerais
Indicador: Apresentação de relatório final dos serviços executados e os encaminhamentos dados		

5. Elaboração de Planos Necessários para a Eficácia da Agroindústria

Por quê? (i) Para orientar e realizar ações operacionais e de gestão que visem qualificar os processos produtivos da agroindústria, de forma preventiva e assim reduzir riscos de sobrevivência empresarial, eliminar margens ociosas de produção, ampliar a participação da agroindústria no mercado consumidor; e, principalmente, dar respostas rápidas e eficazes à permanente necessidade humana por produtos inovadores; gerando mais renda e melhor qualidade de vida aos produtores e aos cooperados.		
Como? (i) Com a contratação de serviços de consultoria e assessoria Profissional especializado, para a elaboração destes Planos. (ii) Elaboração do Manual de Boas Práticas de Produção (iii) Elaboração de Plano de Expansão da Produção (coletivo)		
Quando?	Quanto?	Onde?
Do 6º. aos 12 primeiros meses do início do Projeto	Valor Orçado em R\$ 7.000,00, sendo: R\$ 3.000,00 para o Manual de Boas Práticas; e R\$ 4.000,00 Para Plano de Expansão da Produção	Estado de Minas Gerais
Indicador: Apresentação de relatório final dos serviços executados e os encaminhamentos dados.		

6. Elaboração de Modelo de Gestão

Por quê? (i) Para consolidar a agroindústria no mercado		
Como Sugestão? (i) Implantação do Modelo de Gestão que está sendo desenvolvido nas Cooperativa da Reforma Agrária, em parceria com Fundação Mundukide (Braço da Corporação MONDRAGÓN para ações e apoio a Empresas Sociais) e do Instituto Conscientia (Empresa com atuação na Finlândia, Suécia e Dinamarca) a UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus: Laranjeiras do Sul (PR).		
Quando?	Quanto?	Onde?
A partir do 3º. Trimestre de início do Projeto.	Valor Orçado em R\$.4.000,00	Município de Governador Valadares
Indicador: Contrato de trabalho, e RPAs		

7 Reforço de Caixa com Recebimento de Recursos Monetários

Por quê? (i) Para viabilizar o início das ações da agroindústria		
Como? (i) Liberando Recursos Monetários para o uso pela agroindústria para pagamento de futuras despesas e gastos.		

Quando?	Quanto?	Onde?
A partir do 3º. Trimestre de início do Projeto.	Valor Orçado em R\$ 85.175,58, sendo: R\$ 72.464,14 de Capital de Giro, e, R\$ 12.711,44 para pagamento de taxas e licenças	Município de Governador Valadares
Indicador: Contrato de trabalho, e RPAs		

A2) Quanto à Adequação Tecnológica

a.2.1) Vantagens da Localização: (i) A infraestrutura é adequada às necessidades da indústria; (ii) Energia elétrica em quantidade, atende as necessidades atuais e futuras; (iii) Terreno amplo e plano, permitindo, com facilidade o acesso e a manobra de veículos para carga e descarga; (iii) Facilidade para o escoamento dos produtos industrializados; (iv) Facilidade em encontrar profissionais das mais variadas áreas, em caso de necessidade de Assessorias.

a.2.2) Desvantagens da Localização: (i) Distância em relação ao Mercado Consumidor de Belo Horizonte (grande centro consumidor); (ii) Distância entre a Sede da CONCENTRA e a sede da COOPERUATU, pode dificultar o monitoramento e a assessoria que será prestada durante toda a execução do projeto; (iii) Distância de outros Municípios fornecedores de matéria prima.

a.2.3) No escoamento dos produtos industrializados serão utilizadas rodovias estaduais e federais, asfaltadas, as quais se encontram em boa situação, facilitando e agilizando a entrega da produção. Conforme demonstra o Anexo 2A do Relatório de Diagnóstico, o acesso é tranquilo a todos os Assentamentos beneficiados com o Projeto e possíveis fornecedores de matéria prima. Em todos eles, e inclusive a Sede da Agroindústria, o escoamento, tanto da matéria prima, quanto do produto acabado (mercado consumidor) se dará por via asfáltica. Isso poderá contribuir para a redução com custos de logística, desde que haja um bom planejamento para isso.

a.2.4) A situação da Agroindústria em relação ao fornecimento de água e energia elétrica é de tranquilidade. Há disponibilidade de água e de energia para atender todo o processo produtivo. Contudo deve-se considerar a necessidade do laudo de vazão e de qualidade química/biológica da água do poço existente, bem como a análise por parte da CEMIG da disponibilidade de carga da rede trifásica já existente. Visando reduzir seus custos e mantendo-se competitiva no mercado, a agroindústria pretende suprir o consumo de energia com o uso de energia solar como forma de geração alternativa, conforme previsto na ação 1.7 Elaboração de projeto de energia solar - META 6 - Elaboração execução do projeto de agroindústria - Objetivo Específico 1: Elaboração dos projetos de engenharia exigidos para a implantação da agroindústria

a.2.5) Em relação ao Tamanho da Agroindústria para atender as necessidades do processo produtivo, levando em consideração a legislação existente em relação as normas sanitárias da ANVISA e do MAPA, foi projetado um galpão com 220 m².

a.2.6) A agroindústria contará com duas linhas produtivas trabalhando com a seguinte capacidade total; Primeira Linha: minimamente processados: 400 kg/h;.Segunda Linha polpa de fruta congelada, 400 kg/h. ;Contudo para o ano 1 das suas atividades o potencial

a ser utilizado será de 25% do total. Assim, e considerando ajustes de processos internos, teremos a seguinte produção horária para o ano 1. Polpa 96 kg/h; e Minimamente Processados, 104 kg/h.

a.2.7) A produção diária da agroindústria funcionará pelo período de 8 horas (um turno) sendo que; aproximadamente duas horas são destinadas para a higienização de equipamentos: na entrada, e saída do turno, além de mudança de produtos processados e da estrutura da agroindústria.

A3) Quanto a Disponibilidade de Fatores de Produção

a.3.1) A segunda tabela do Anexo 2A do Relatório de Diagnóstico (Quadro Demonstrativo da Situação Atual em Relação a Produção de Frutas e Hortaliças Nos Assentamentos. Elaborado e fornecido pela Concentra), traz informações otimistas quanto a possibilidade de dispor de matéria prima em quantidade suficiente para atender as demandas de Cooperativa no curto prazo.

Quadro Demonstrativo Da Situação Atual Em Relação A Produção De Frutas E Hortaliças Nos Assentamentos Beneficiados

GRUPO A			GRUPO B			OUTRAS INFORMAÇÕES	
FRUTAS DIVERSAS			FRUTAS POR AFINIDADE			PAA/PNAE	FEIRAS/CESTAS
MANGA	Tem em grande quantidade em todos os assentamentos	Até 3 vezes ao ano	BANANA PRATA	Baixa produção desse cultivar.	Ainda precisa estruturar	a) Tubérculos entre outros. Cenoura, Beterraba Mandioca mansa e brava, Inhame, Batata doce, Cebola Alho. b) Folhosas, temperos e alguns frutos Almeirão, Taioba, Alface (crespa, lisa, americana) Brócolis, Couve flor, Abobora Abobrinha Abobora Moranga Acelga Agrião Alcachofra Alface Alho Porró Berinjela Cebolinha Chicória Couve Jiló MostardaPepino Quiabo Repolho	Couve Taioba já picada em pacotes pequenos. Mandioca já descascada, pacote de 1 kg ou 2. Ovos caipiras, Água de coco em garrafas PETS. Quitandas em gerais só que sem embalar e sem muita propaganda. Quiabo e jiló em bandeja de 1 kg Algumas polpas por exemplo de manga, acerola que são as frutas mais adaptadas e tem uma boa produção sem ter tratamentos culturais.
ACEROLA	Tem em grande quantidade	Até 4 vezes ao ano	BANANA CATURRA	Grande produção dessa variedade por ser mais adaptada a seca	Já se faz a venda em feiras e PAA		
MAMÃO	Tem em todos os assentamentos, mas somente para consumo	Grande potencial de aumentar a produção	BANANA DA TERRA	Produção baixa devida a demanda	Se estruturar tem condição de aumentar		
MARACUJÁ	Todo tem uma produção para consumo e em feiras, no passado já houve produção comercial em maior escala.		BANANA MAÇÃ	Pouca produção			
PITAYA	Pouca produção ainda, mas com potencial de mercado e clima		LARANJA PERA RIO	Pouca produção, mas com clima e terreno favorável	Somente consumo e em alguns casos vendas em feiras e consumo		
ABACATE	Poucos pés ainda mais com potencial		LARANJA SERRA D'ÁGUA	Produção para consumo. Mas com potencial.	Tem grande potencial em clima e área.		
COCO	Liberdade, Oziel, 1 junho, terra	Precisa se estruturar	LARANJA BAHIA	Produção para			

	prometida tem grande potencial da fruta, já com alguns pés produzindo	mais		consumo e feiras.		Salsa Tomate Vagem	Diversos doces e compotas de temperos e demais conservas.
CAJU	São mais vindos de pés nativos ou mudas nos quintais produtivos.	Somente nativos	MEXERICA POLCAM	Produção para consumo e feiras.			
ABACAXÍ	Novo na região, mas com potencial	Ainda em estruturação. No último mês equipe técnica fez a compra de 7 mil mudas pra teste na região.	LIMÃO TAITI	Tem grande potencial de produção, alguns pés já produtivos.	Precisa estruturar.		
ROMÃ	Novo ainda, mas com clima bom para plantio.		LIMÃO SICILIANO	Tem potencial.			
CAJÁ MANGA	Tem potencial, mas somente pés espalhados pelos quintais produtivos.	Tem potencial de produção.	GRAVIOLA	Tem grande potencial, precisa estruturar a cadeia produtiva e o plantio de mudas de qualidade. Mas já se tem uma produção para consumo.			
TAMARINDO	Somente alguns pés para consumo.		PINHA (ANONA)	Grande potencial, mas ainda é produzido para consumo.			
CACAU	Todos os assentamentos. Tem potencial, desde que estruturada a produção.		GOIABA	Tem grande potencial, mas agora somente as nativas e alguns pés para consumo, mas é favorável o clima.			
SERIGUELA	Já tem grande produção com os pés já existentes,		JACA	Produção para consumo, mas com potencial.			
Frutas potenciais* em todos os assentamentos: Goiaba, manga, acerola, coco, limão Taiti, laranja, caju, bananas diversas, graviola, seriguela, mamão, * São frutas produzidas avulsas em todos os Assentamentos, mas com potencial de aumentar a produção com investimentos.							

Fonte: Equipe Técnica da CONCENTRA.

a.3.2) Contudo, quando a análise se deu através de outra perspectiva (ver quadro abaixo) o cenário inicial (deduzido através das informações do quadro acima) mostrou-se menos otimista. E por essa razão nos estudos de custos e de viabilidade econômico-financeira serão esses os dados considerados. O quadro abaixo revela que a produção existente não atenderá a demanda da agroindústria nos anos iniciais (evoluindo para melhor ao longo dos anos 3,4 e 5), havendo necessidade de um planejamento e ações concretas para desenvolver a produção de frutas e hortaliças nas áreas de assentamento visando a formação de uma cadeia de suprimento de matéria prima para a agroindústria.

Previsão de fornecimento de matéria prima para os 5 primeiros anos Frutas/Polpa em relação a origem da produção.

	Fase de implantação dos Pomares				Início da produção nos Pomares e SAFs					
	1 ano (% da MP)		2 ano (% da MP)		3 ano (% da MP)		4 ano (% da MP)		5 ano (% da MP)	
	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores
Manga	20	80	20	80	30	70	45	65	60	40
Acerola	10	90	20	80	30	70	50	50	70	30
Caju	5	95	10	90	15	85	20	80	30	70
Goiaba	10	90	20	80	30	70	50	50	60	40
Maracujá	30	60	100	0	100	0	100	0	100	0

Minimamente processado

	Fase de implantação das hortas				Início da produção nas hortas e SAFs					
	1 ano (% da MP)		2 ano (% da MP)		3 ano (% da MP)		4 ano (% da MP)		5 ano (% da MP)	
	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores
Folhasas	60	40	70	30	80	20	100	0	100	0
Raízes e tubérculos	60	40	70	30	70	30	80	20	80	20
Temperos verdes	80	20	80	20	100	0	100	0	100	0
Abobora	80	20	80	20	100	0	100	0	100	0
Banana prata	30	70	30	70	40	60	40	60	50	50

a.3.3) As atividades de construção da Agroindústria estão previstas para serem concluídas, até mês 3 do 4º Trimestre (Meta 6 - Objetivo Específico 2). O que significa que a obra estará pronta no 12º mês do início deste projeto. Nesses 12 meses outras atividades previstas no Projeto poderão contribuir para reverter e/ou amenizar qualquer possibilidade de escassez de matéria-prima, como por exemplo:

- (i) A atividade 2.3 do Objetivo Específico 1, da META 2, estabelece para o 1º. Mês do 2º. Trimestre a realização dos 173 diagnósticos nas propriedades que serão beneficiadas pelo Projeto com as ações de fomento produtivo;
- (ii) A Atividade 3.2 do Objetivo Específico 2, da META 3, estabelece para o 2º. Mês do 3º. Trimestre a conclusão da elaboração dos projetos executivos de fomento produtivo das 173 famílias. Isso após o levantamento de espécies potenciais na região, previstas no Objetivo específico 01.

(iii) A Atividade 1.5, do Objetivo Específico 2, da META 4, estabelece para o Mês 2 do 6º Trimestre, concluir a capacitação das 173 famílias beneficiadas, em atividades produtivas de fruticulturas, Sistemas Agroflorestais - Safos, Consorciação, tecnologias alternativas e irrigação.

(iv) A Atividade 1.8, do Objetivo Específico 1, da META 5, estabelece para o 12º Trimestre acompanhamento da execução dos projetos de implantação referente aos 3 últimos meses de atividades do Projeto.

Assim, a Agroindústria terá todas as possibilidades técnicas para: através do Diagnóstico (META 2), seguido do levantamento das espécies potenciais da região, e da elaboração dos projetos executivos (META 3) elaborar um Plano de Produção de Hortaliças até o final do 2º. Mês do 3º. Trimestre, de forma a garantir as demandas da Agroindústria, já para o ano 1 das suas atividades.

A produção de hortaliças pode ser incluída entre as atividades de capacitação previstas na META 4, sendo acompanhada pelo serviço de ATES até o 12º Trimestre, juntamente com as atividades previstas na META 5.

A4) Quanto aos Principais Fornecedores

a.4.1) Diante do cenário apresentado nos itens a.3.1, a.3.2, e a.3.3 acima, a orientação é para que a agroindústria (se registrada como filial da COOPERUATU) adote como estratégia trabalhar o máximo possível (o ideal seria exclusivamente) com fornecedores associados, para que se beneficie (até mesmo como diferencial competitivo) dos efeitos positivos do chamado “Ato Cooperado” e dos seus efeitos sobre os custos tributários. O Ato Cooperado (ou cooperativo) traz vantagens tributárias importantes para a sustentabilidade da Cooperativa no mercado

a.4.2). Na tomada de decisões sobre a inclusão de não associados no rol de fornecedores deverá ser levado em consideração fatores como: qualidade dos produtos; facilidade de transporte; custos de logística; caráter do fornecedor; e, disposição desses para firmar uma parceria duradoura.

a.4.3 No que diz respeito a possibilidade de registro da Agroindústria como filial da COOPERUATU, a orientação é para que o Contador responsável verifique se já há registro no CNPJ do código e descrição das atividades econômicas secundárias de atividades compatíveis com a que serão realizadas pela Agroindústria;

a.4.4) A orientação é que se faça a mesma consulta no Estatuto do COOPERUATU, para confirmar se a atividade a ser desenvolvida pela Agroindústria está mencionada nele, de forma a evitar dificuldades no momento do registro da Agroindústria na Junta Comercial local.

A5) Quanto a Logística a ser adotada para o transporte da Matéria Prima

a.5.1 Observando que no Projeto está acordado que:

(i) “A logística de mobilização da produção será de responsabilidade dos produtores e consumidores na modalidade de Ação Solidária. Das unidades de produção até o entreposto mais próximo, os produtores mobilizarão por seus meios. Dos entrepostos até a central de distribuição será custeado coletivamente, por um percentual retido sobre o total da comercialização. Da central de distribuição aos consumidores, será constituído de maneira consensual, entre cooperativa e consumidores, aqui tratados como coprodutores, a variante e custo incluindo o transporte”, e.

II) b) Cooperação “A cooperação e o associativismo são, base segura, para se fortalecer e dar segurança nos quesitos de escala e cumprimento de compromissos/contratos, seja na produção, logística e comercialização. Não é possível seguir sem está tomada de posição, para organizar matrizes produtivas agroalimentares nos assentamentos. Por princípio, a cooperação acontece por necessidade e nesse contexto a necessidade é real.”

(iii) Também entrará como contrapartida ao suporte técnico na elaboração dos diagnósticos nas propriedades, na elaboração de projetos executivos de fomentos produtivos, apoio técnico na implantação dos fomentos produtivos e nas capacitações, ficando o Projeto Produtivo responsável por garantir a estrutura logística para que os técnicos da ATES possam realizar as atividades da contrapartida.

(iv) Aquisição de Veículo de picape com motor 1.6, cabine simples e capacidade de carga mínima de 700 kg, Barra de apoio para carga no teto, sensor de estacionamento, farol de neblina, lona marítima, rádio fm com usb e telemetria (Conforme tabela transferência ATES/ES)

Ainda assim para efeito de custos, vamos considerar o preço do transporte em nossa análise de Viabilidade Econômico-financeira para as vendas tanto no mercado convencional quanto no Institucional. Já com relação aos custos de Manutenção do veículo cedido os mesmos não serão considerados nos cálculos de custos, pois estão vinculados a outras atividades do Projeto. Ao mesmo tempo em que orientamos para que os responsáveis pelo uso do veículo adotem as práticas recomendadas para a conservação e proteção deste patrimônio.

A.5.2) Relativamente a importância da logística, fica registrado que o processo de logística contribui significativamente na redução de custos, ao mesmo tempo em que deve sempre buscar atender as necessidades dos clientes, especialmente quanto a garantia das entregas nos prazos acordados. A seguir são destacadas algumas contribuições da logística, quando realizada de forma eficiente.

1. Redução de custos operacionais: evita o desperdício de alguns recursos e permite a economia em processos custosos e complexos.
2. Assegura qualidade aos processos: entregar um produto e/ou serviço que

atenda às expectativas de seus consumidores — considerando o processo de concepção a entrega.

3. Assegura rapidez na entrega dos produtos: com a difusão das compras online e a demanda pelo consumidor, a logística tem contribuído significativamente para o crescimento desses negócios.

4. Aumento das vendas: a logística quando realizada de forma eficiente, permite que os estoques e centros de distribuição estejam sempre abastecidos e prontos para realizar a entrega, favorecendo o processo de compra.

5. Permite um relacionamento produtivo: o setor de logística contribui para a melhoria das relações entre Agroindústria, fornecedor e consumidores. Pois é ela que planeja o contato inicial; faz pesquisas de preços e qualidade; negocia valores e prazos de entrega; além de testar e aperfeiçoar a cadeia de suprimentos — essencial para oferecer um serviço de qualidade aos clientes.

A6. Quanto a Política de Preços.

a.6.1) A recomendação é para que a agroindústria adote uma política de preços como um instrumento para fidelizar os fornecedores e incentivar os agricultores a se associar e produzir de forma orgânica. E, que futuramente implante uma política de diferenciação para a entrega de produtos com melhor qualidade, incentivando o produtor a aderir a essas práticas.

a.6.2) Recomendamos também que adote uma política de pagamento a prazo para seus fornecedores procurando equilibrar o prazo médio de compras, com o prazo médio de vendas evitando assim, custos financeiros causados por estes tipos de desequilíbrios. Normalmente no prazo médio de 30 dias.

A7) Quanto os serviços de ATES

a.7.1) De acordo com o Projeto: “A agroindústria é uma ação importante para garantir o processamento e organização da produção, demandada nas ações de comercialização em processo de organização da proponente em conjunto com o projeto de ATES, já com experiências vividas em feiras e projetos PNAE”. Assim, recomendamos que as atividades previstas para ATES nas: META 2 - Mobilização das famílias assentadas; META 3 - Elaboração de Projetos de Fomento Produtivo; META 4 - Integração das famílias e capacitação, e, META 5 - Acompanhamento da implantação dos projetos de fomento produtivo. Considere em todas as atividades previstas para o atingimento dessas Metas, as demandas e necessidade da Agroindústria.

A8) Quanto a aquisição de outros insumos

a.8.1) Para a agroindústria serão necessários outros insumos como:

(i) Produtos químicos usados na limpeza: Agentes de limpeza e desinfecção: água de limpeza, assim como solução de desinfetante (hipoclorito de sódio);

(ii) Embalagens: Sachês para polpas de 100 gramas e de 1 quilo, e saquinhos de

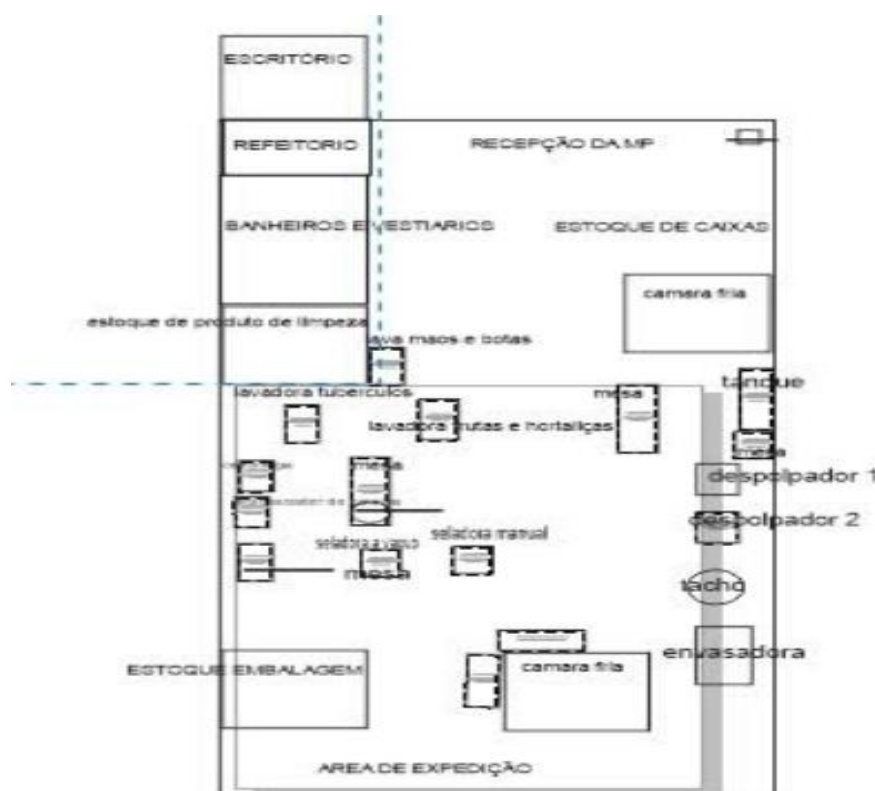
polietileno de vários tamanhos para os minimamente processados;

(iii) Ingredientes usados para composição dos produtos: Açúcar, pectina, água, sorbato, ácido cítrico e ácido acético.

Para tanto recomendamos que a Agroindústria adote como prática a busca de fornecedores próximos do seu local de funcionamento, sempre que possível. Isso favorece a economia local e minimiza os impactos da poluição pelo transporte de produtos por longos trechos. Destacando que; a região de instalação da agroindústria possui grandes municípios, ricos em diversidade de empresas que disponibilizam os produtos necessários ao funcionamento das linhas produtivas.

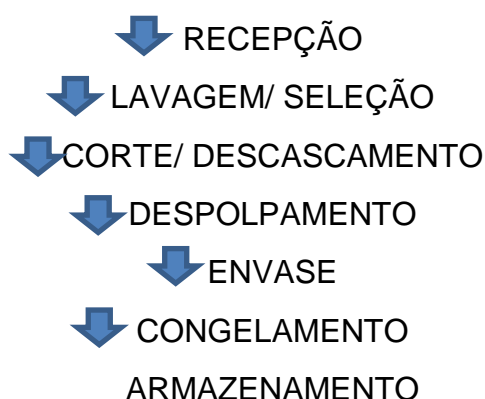
A9) Quanto aos Fatores Operacionais:

a.9.1 Layout do processo de produção: O prospecto abaixo segue como sugestão do processo de produção, para os produtos que a Agroindústria pretende desenvolver. Contudo, lembramos que o Projeto Executivo contemplado na META 6 - Elaboração execução do projeto de agroindústria Objetivo Específico 1: Elaboração dos projetos de engenharia exigidos para a implantação da agroindústria, ainda será elaborado, tendo como prazo final o 2º. Trimestre elaboração das plantas e seus respectivos orçamentos.



a.9.2) Quanto aos Processos Produtivos. Lembrando que todas essas etapas devem seguir a normas técnicas da ANVISA e estar contempladas no Manual de Boas Práticas de Produção a ser elaborado pelo Engenheiro Técnico, cuja prestação de serviços está contemplada no Projeto, Bem como o que estabelece o Código de Defesa do Consumidor quanto suas normas para o consumo de Alimentos.

FLUXOGRAMA DE PRODUÇÃO DE POLPA



RECEPÇÃO

As frutas podem ser recebidas em caixas, em sacos ou a granel, devendo ser pesadas e registradas sua entrada. As frutas são mantidas em local seco, ventilado, prevenindo-se a entrada de insetos e roedores, para que as frutas não se estraguem.

LAVAGEM /SELEÇÃO

Para obter um produto final de qualidade, as frutas destinadas à fabricação de polpa devem ser sadias e maduras, quanto mais maduras, melhor e não podem apresentar nenhum tipo de sujeira na casca nem ter sofrido ataque de insetos ou de parasitas. É recomendável uniformidade em sua maturação, cor atraente, sabor e aroma característico. As polpas não devem conter resíduos de cascas ou de sementes.

Para isso é realizada a seleção da matéria-prima de forma rigorosa e executada por pessoas treinadas, que saibam descartar os produtos que não estejam uniformes.

Selecionar frutas em fase de maturação adequada e que não apresentem contaminações aparentes, podridões, lesões físicas, como rompimento da casca e amassamento.

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 das 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).

Após a imersão em água clorada, as frutas devem ser enxaguadas com água limpa e tratada, na proporção de 1 colher das 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 é realizada em tanques de inox.

CORTE/DESPOLPAMENTO

Após é realizada o descascamento, que pode ser, manual ou mecânico, varia com o tipo de fruta a ser processada. Algumas frutas como a manga, precisam ser descascadas com facas de aço inoxidável. A manipulação das frutas é em mesas limpas, de aço inoxidável.

Nessa etapa, retiram-se, também, as sementes e os caroços, como do caju, e corte de abertura e retirada do maracujá. Após a lavagem, frutas como a goiaba e a acerola seguem direto, para o despulpamento. Os resíduos são recolhidos em latões, que devem ser mantidos fechados e esvaziados, continuamente, para evitar a presença de insetos.

Após o descasque o despulpamento é feito 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.

DESPOLPAMENTO

A despulpadeira é de aço inoxidável e provido de peneiras de diversos tamanhos de furos (usada 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 despulpadeira.

A polpa deve ser recolhida em baldes/bacias limpos (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.

ENVASE

A polpa extraída é colocada em dosadora para encher embalagens de sacos plásticos definidas.

As embalagens utilizadas são sacos de plástico de polietileno, com capacidade para 100 mL e 1.000 mL. Após o envase, esses sacos são selados e em seguida levados para o congelamento.

CONGELAMENTO

O congelamento é realizado de forma imediata, após o envase da polpa. A rapidez na execução dessa etapa favorece a preservação das características originais da fruta, proporcionando qualidade ao produto final.

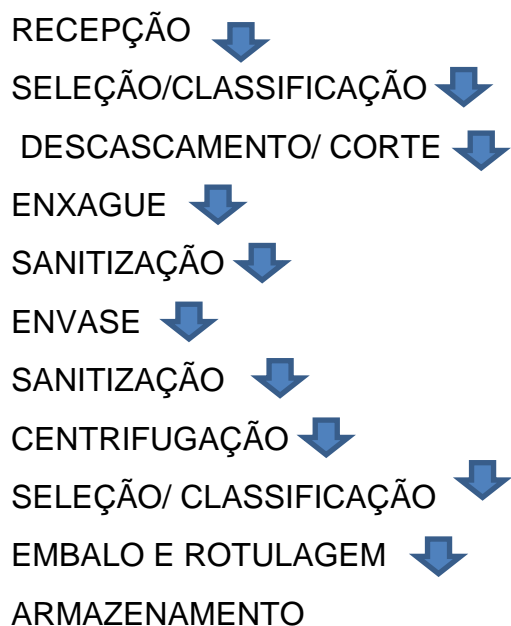
Nessa etapa, é colocado em câmara fria para congelamento, com circulação de ar frio.

ARMAZENAMENTO

A polpa deve ser mantida congelada até o momento do consumo. A temperatura usada para armazenamento, em câmaras frigoríficas, varia de -18°C a -22o C.

A câmara fria fica organizada permitindo boa circulação do ar entre as paredes de seus compartimentos e entre as embalagens. A regra básica de movimentação dos estoques armazenados usada 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. O frio é mantido durante todo o tempo de distribuição e venda da polpa de fruta, até seu consumo, para garantir a manutenção da qualidade do produto.

FLUXOGRAMA DE PRODUÇÃO DE MINIMAMENTE PROCESSADOS



RECEPÇÃO

As hortaliças são colhidas e transportadas em caixas de plástico limpas, dentro de caminhões cobertos, evitando que murchem ou ressequem.

Na recepção da agroindústria a matéria prima é inspecionada e sua qualidade é avaliada. As que apresentam podridões, machucados ou quaisquer outros danos, são descartadas. As demais são levadas para a área de processamento e/ou armazenadas em câmara de resfriamento máximo de 10°C, com umidade em torno de 90%, antes de serem processadas.

As caixas utilizadas no transporte da matéria prima serão higienizadas através de equipamento específico com auxílio de um operador após cada utilização da caixa. Esse equipamento de limpeza utilizará vapor produzido pela caldeira o que facilitará a limpeza e diminuirá o uso de produtos químicos.

SELEÇÃO E CLASSIFICAÇÃO

Nessa etapa são retirados os materiais impróprios para consumo, muito sujos, bem como as partes de matéria-prima que não serão processadas, como, por exemplo, talos, raízes, tubérculos e folhas velhas. Tudo em mesas de aço inoxidável, sanitizadas com ozônio.

PRÉ-LAVAGEM

Nessa etapa, as hortaliças são lavadas em água limpa e de boa qualidade, retirando as impurezas, insetos ou outros organismos que ficam presos ao produto, a ser realizado num tanque de aço inoxidável, por imersão.

A lavagem é feita em tanques onde adiciona-se na água o cloro. Após o processo, o produto é transferido para a área limpa através de cestos e caixas higienizadas.

DESCASCAMENTO E CORTE

O processo de descascamento de legumes é abrasivo. Seguido de corte com máquinas de acordo com a necessidade e com o produto. (diversas formas: palito, ralado ou fatiado).

Para produtos que é desnecessário o descasque como folhosos; alguns são fatiados ou picados e outros são encaminhados inteiros para o próximo processo.

A temperatura do local de processamento deve estar em torno de 14°C.

ENXÁGUE

Após o corte, a matéria-prima deve ser lavada e enxaguada (primeiro enxágue) em água a baixa temperatura (4°C a 6°C) para resfriamento e retirada de suco celular resultante do corte.

SANITIZAÇÃO

A sanitização ou higienização consta de imersão do produto cortado em solução clorada, por 20 a 30 minutos, utilizando-se uma solução de água sanitária, na proporção de 1 a 2 colheres das de sopa para cada 2 L de água, correspondendo a, aproximadamente, 50 a 100 ppm de cloro livre.

Ao final do processo de sanitização a matéria prima é enxaguada em água corrente e enviada para centrifugação, e a água passa por sistema ultra violeta para sua esterilização, já que a água é utilizada por um período de até 36 horas dependendo de suas características e processos de tratamento. Garantindo produtos livres de contaminação microbiológica.

CENTRIFUGAÇÃO

Essa etapa é necessária para retirar o excesso de água presente no produto em decorrência da lavagem e sanitização. É feita por um período de 3 a 10 minutos, em centrífugas industriais de aço inoxidável. Cada produto tem velocidade e tempo ideal de centrifugação para evitar o ressecamento.

SELEÇÃO E CLASSIFICAÇÃO

Depois de centrifugadas, as folhosas e as inflorescências, passam por uma seleção criteriosa, onde são retirados pedaços de folhas com ferrugem e impurezas que passaram no processo de pré-seleção, e por uma segunda classificação.

EMBALAGEM E ROTULAGEM

Nesta etapa serão utilizadas embalagens próprias para cada tipo de produto e, em alguns casos, serão utilizadas misturas de gases no interior da embalagem. Esse processo é feito por uma envasadora, com sistema de vácuo e sacos plásticos.

O produto será datado no próprio equipamento de envase agilizando o processo.

ARMAZENAMENTO

A polpa deve ser mantida congelada até o momento do consumo. A temperatura usada para armazenamento, em câmaras frigoríficas, varia de -18°C a -22o C.

A câmara fria fica organizada permitindo boa circulação do ar entre as paredes de seus compartimentos e entre as embalagens. A regra básica de movimentação dos estoques armazenados usada 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. O frio é mantido durante todo o tempo de distribuição e venda da polpa de fruta, até seu consumo, para garantir a manutenção da qualidade do produto.

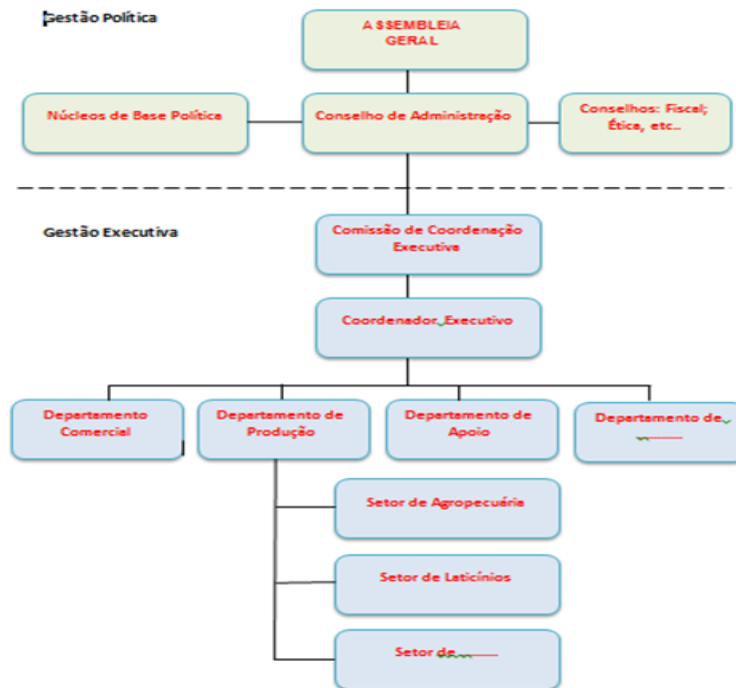
a.9.3) O Controle de Qualidade será feito com base no Manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) da Agroindústria. Nesse manual constam todos os tipos de controles e análises que devem ser realizados durante o procedimento, buscando garantir a qualidade sanitária e padronização do produto a ser comercializado. Seguindo as normas técnicas relacionados a qualidade e boas práticas da ANVISA.

A10) Quantos aos Aspectos Gerenciais:

a.10.1) Quanto ao Organograma sugerimos que, caso a agroindústria venha a ser vinculada a COOPERUATU, o organograma siga a indicações do Guia Para Gestão de Empresas Sociais da Reforma Agrária Popular - Módulo 3, cujo modelo apresentamos abaixo, apenas a título de sugestão. Porém, ratificando que o organograma é antes de tudo uma ferramenta de comunicação que visa facilitar a compreensão das relações e vínculos existentes na empresa. Um melhor conhecimento dos seus interlocutores, das suas funções na empresa, das ligações interempresariais e das relações de subordinação que nela possam existir. Mostra a estrutura interna de uma organização ou negócio. Funcionários e funções são representados por retângulos ou outros tipos de formas, às vezes complementados com fotos, detalhes de contato, links, ícones e ilustrações.

Lembrando também que o Organograma demonstra como estão divididas as tarefas e que partes da organização são responsáveis pela execução das mesmas. Além disso, o Organograma permite:

- (i) Compreender o funcionamento organizacional de uma empresa ou equipe para um recém-chegado.
- (ii) Um melhor conhecimento dos seus interlocutores, dos seus papéis na empresa, das ligações interempresariais e das relações de subordinação que nela possam existir. Desta forma, todos conhecem o seu lugar de direito na equipe, não havendo mais ambiguidades quanto às posições hierárquicas. Esse mapeamento, portanto, promove muito a eficiência nos negócios.
- (iii) É também uma ferramenta de análise de disfunção. É útil para os membros da administração corrigir problemas organizacionais existentes, quando necessário.
- (iv) Facilita a otimização da organização redefinindo as tarefas atribuídas aos funcionários. Essa ferramenta, portanto, contribui para diminuir o custo de sua folha de pagamento.
- (v) Utilizado externamente (por clientes ou parceiros), é a forma de estes compreenderem o funcionamento da empresa e distinguirem eficazmente o interlocutor a quem recorrer de acordo com a sua necessidade específica.



a.10.2) Quanto a Definição de Funções nossa sugestão é para que, inicialmente, adotem as orientações do SEBRAE para Empresas de Pequeno Porte, podendo ser ajustada e adaptada na medida que o empreendimento for mudando de porte.

Antes de apresentar abaixo o modelo ora comentado, chamamos a atenção para que a definição de funções consiste num aspecto fundamental para o funcionamento das organizações. Deixar de lado esse aspecto pode trazer diversos problemas, dentre os quais sobreposição e choque entre funções exercidas por diferentes pessoas; atividades que ficam a descoberto (ninguém é responsável por ela), resultando em atritos e prejuízos. Para enfrentar esses problemas é possível fazer a descrição das funções e atribuições dos principais postos de trabalho existentes.

Bem como lembramos conceitos que precisam ser entendidos para uma boa definição de Funções e Atribuições, e que essa ferramenta será usada em atividades da empresa social, desde recrutamento de funcionários (quando for o caso) e treinamento de pessoal, até a análise do quadro de distribuição do trabalho.

» Função: é o conjunto de obrigações e deveres inerentes ao exercício de um cargo. A função é composta por todas as missões confiadas a uma pessoa que ocupa um cargo. Em termos de bem-estar no trabalho, ajuda a prevenir (ou objetivar) a sobrecarga (ou subcarrega) de conflitos de trabalho ou responsabilidades.

» Cargo: posição ocupada em um departamento, ou uma empresa. Indica a posição hierárquica ocupada e o conjunto de atribuições a ela conferida. Está registrado no contrato de trabalho.

» Tarefa: trabalho a ser feito em um determinado tempo e sob certas condições. Menor unidade do trabalho. Possui uma ordem e consome tempo em sua

execução (engloba atividades e passos).

» Padronização de Cargos: visa dar uniformidade de tratamento a pessoas que exercem atividades de trabalho iguais e/ou semelhantes. Dá-se uma descrição única ao efetuar a separação das análises completas em cargos definidos.

» Nomenclatura dos Cargos: Só deve ocorrer quando se souber o tamanho completo do universo de referência, suas variações, seus conteúdos e a natureza de cada um, ou seja, ao final do trabalho.

» Normas Gerais: a descrição de cargos e funções é um produto final, portanto, ela deve ser clara, concisa, não dando margem a erros ou duplas interpretações.

Estudos do SEBRAE se mostram muito úteis e adequados para auxiliar na tomada de decisão quanto ao tema ora sob análise. Principalmente quando sugere que dividir os papéis e alocar as tarefas é importante para uma boa produtividade. Um plano de ação pode ajudar nessas atividades, evitando falhas na estratégia. E também quando afirma que é comum, especialmente nas pequenas empresas, ocorrer o acúmulo de múltiplas responsabilidades por uma única pessoa. Esta situação acontece em função da inexistência de uma divisão clara de papéis dos colaboradores, provocando reflexos negativos na produtividade da empresa.

Assim, propomos:

a) Dividir Papéis e Alocar Tarefas

b) Gerenciar significa usar os recursos humanos e materiais de uma empresa para atingir uma meta. A gestão diz respeito à funcionalidade dos chefes de uma organização. Por falar em funcionalidades, a sigla PODC, que designa as 4 funções da gestão empresarial, é muito útil na gestão, ou liderança.

P para "Planejar": Trata-se de colocar em prática os planos de ação executados pelas hierarquias. A principal tarefa destes últimos é orientar suas equipes para o alcance dos objetivos dos desafios finais de seu setor. Esse estilo de gestão visa ensinar os funcionários a terem uma atitude dinâmica e criativa.

É melhor planejar antes de realizar as tarefas

O para "Organizar": Chega de planejamento, agora é a hora de compartilhar o trabalho com os membros da equipe! Isso é o que os gerentes geralmente fazem. Nesta etapa, espera-se que os funcionários se sintam motivados no recebimento das tarefas, pois devem retribuir um trabalho de qualidade de acordo com as instruções de seu supervisor. Mas cada um deve passar por uma verificação depois que tudo estiver feito.

Atribuir tarefas a cada membro da equipe

D para "Dirigir" (LIDERAR): Liderar é tomar uma decisão para atingir metas. Considerado um líder, a ação do líder não se limita apenas à coordenação formal, mas também orientada por seus colaboradores. Como "técnico", ele deve ser o chamado "braço direito" de seus companheiros de equipe para que alcancem seus

objetivos. E não é tudo, ele deve ter sua própria diretriz para que seus companheiros possam resolver os problemas encontrados durante a execução das tarefas.

Um bom líder é aquele que sabe como apoiar suas equipes

C para "Controlar": Depois de concluir todas as tarefas, é hora de monitorar/avaliar. Nesse ponto, o líder verifica se sua equipe seguiu as regras predefinidas, ou se essa experiência gerou um novo conhecimento que possa contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. O desempenho de todos será comparado aos indicadores pré-estabelecidos. As equipes são levadas a fazer uma auto avaliação das tarefas que lhes foram atribuídas anteriormente, e se for o caso, relatar pontos fortes e pontos fracos identificados. O controle muitas vezes é direcionado a um produto elaborado, pois o objetivo é surpreender positivamente o cliente.

Verifique se os objetivos são alcançados!

Essas quatro funções PODC (4 funções de gestão da empresa) são geralmente a base da gestão. Mas outros recursos estão disponíveis para administrar um negócio (depois de consolidar o seu negócio com sucesso). A maioria das empresas que segue esta etapa à risca obtém muito sucesso.

b) Equilíbrio nas Funções Administrativas:

Assim como há administradores que não têm perfil de liderança, há aqueles que sabem liderar e cativar como poucos a sua equipe, mas não têm organização o suficiente para colocar os projetos planejados em prática. Ou então sabem organizar a produção muito bem, mas sofrem no controle, pois não sabem estabelecer e comparar parâmetros para saber se está tudo certo. O que isso quer dizer é que não adianta ser um gênio em uma função e um fracasso na outra. Portanto, procure trabalhar cada uma dessas capacidades para dar à sua empresa a estabilidade que ela precisa.

c) Divisão da Empresa em Áreas

Em sentido amplo, administrar uma pequena empresa equivale a estabelecer critérios para medir a produtividade, classificar tarefas, competências e tudo que diga respeito à composição de uma atividade produtiva. Nesse aspecto, é importante adotar uma perspectiva de negócios que contemple a empresa tal como um corpo, em que o funcionamento harmônico e sincronizado dos órgãos garante a sobrevivência e o crescimento, a empresa precisa de diversos setores (ou departamentos) operando em conjunto.

Uma empresa organizada consegue estruturar seu planejamento estratégico e atingir seus objetivos. Um caminho para conseguir isso é dividir sua empresa em áreas e atribuir as atividades que deverão ser executadas e os responsáveis por cada uma delas. Com isso, é possível ter resultados e, conseqüentemente, mais eficiência nos trabalhos realizados, evitando atropelos.

No universo das micro e pequenas empresas, podemos definir 4 (quatro) áreas essenciais para o negócio. São elas:

1) Administrativa: tem como principais atividades os controles financeiros, como controle diário de caixa, fluxo de caixa, demonstrativo de resultados, fechamento com a contabilidade, pagamentos e recebimentos, bancos e metas de faturamento.

2) Pessoas: foca no controle de frequência, contratações e demissões, férias, advertências, pagamento dos salários e comissões, integração e treinamentos.

3) Comercial: fica responsável pelo atendimento ao cliente, orçamentos, cadastro de fornecedores, equipe de vendas, controle do estoque (compra e venda de produtos), divulgação e pós-venda.

4) Operacional: cuida da execução do serviço, linha de produção, controle de qualidade e gerenciamento da equipe de produção e logística.

Com essas divisões, fica mais fácil estabelecer os responsáveis e delegar funções e atribuições, o que ajuda a empresa no monitoramento e avaliação das atividades e a fazer os ajustes necessários.

Fontes SEBRAE:

a.10.3 Quanto a Estrutura Organizacional e Processo de Tomada de Decisão, e lembrando que a estrutura organizacional deverá ser escolhida para facilitar o fluxo e o processo das informações, para ser flexível e adaptável, satisfazer seus membros, e parar levar em conta o comportamento das pessoas perante os objetivos da organização. E, também deve estar em perfeita sintonia com o Organograma a ser adotado.

A estrutura organizacional da Agroindústria deve fundamentar-se no trabalho solidário, funcionando numa lógica de colegiado, privilegiando a autonomia e responsabilidade dos seus colaboradores internos e externos. Esta estrutura caracteriza-se por uma elevada adaptabilidade, fator essencial para garantir uma resposta eficiente e eficaz às expectativas dos clientes e às exigências do meio em que a cooperativa opera.

Caso a Agroindústria faça parte da estrutura organizacional da COOPERUATU, deverá seguir normas que já estão estabelecidas no seu Estatuto: Entre elas as que se referem a Assembleia Geral, o Conselho Fiscal, e o Conselho de Administração (Diretoria), e estar em conformidade com o Organograma.

Neste caso (de vínculo da Agroindústria com a COOPERUATU), resumidamente, tem-se a seguinte estrutura:

(i) Assembleia Geral

A Assembleia Geral dos Cooperados, Ordinária ou Extraordinária é o órgão supremo da cooperativa dentro dos limites da Lei, do Estatuto, pode tomar toda e qualquer decisão de interesse da Sociedade; suas deliberações se vinculam para todos ainda que ausentes ou discordantes.

Decide Sobre:

(i) Prestação de contas dos Órgãos de Administração, acompanhada do Parecer do Conselho Fiscal. Relatório da Gestão; (ii) Destinação das Sobras apuradas ou rateio das Perdas decorrentes; (iii) Eleição e posse dos componentes do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso; (iv) sobre quaisquer assuntos de interesse social, inclusive decisões sobre a venda de bens móveis e imóveis da sociedade, ficando excluídos os bens enumerados no Estatuto.

Como Toma a Decisão:

A COOPERUATU admite em seu Estatuto a Realização de Pré-Assembleias. Neste caso, a forma de realização é definida pelo Conselho de Administração, as decisões são tomadas preferencialmente pelo Consenso. Em caso de votação pela maioria simples. O “quórum” para instalação da Assembleia Geral é o seguinte: (i) 2/3 (dois terços) do número de Cooperados em condições de votar, em primeira convocação; (ii) Metade mais um dos Cooperados, em segunda convocação; (iii) Mínimo de 10 (dez) Cooperados na terceira e última convocação.

(ii) Núcleos de Base:

A Cooperativa terá uma estrutura organizativa em que seus sócios integrarão Núcleos de Base compostas por até 15 famílias, agrupadas por afinidade.

Decide Sobre

O Núcleo terá como a função de se construir no espaço de participação do sócio na Cooperativa, especialmente para a discussão, de: (i) Plano de Gestão; (ii) Prestação de contas anual; (iii) Informes de Desempenho; (iv) Avaliação da Cooperativa; (v) Organização do Sistema produtivo; (vi) Organização da Assistência Técnica, (vii) Capacitação; (viii) Políticas agrícolas; (ix) Ações sociais e demandas de acesso a políticas públicas.

Como Decide

Por consenso

(iii) Conselho de Administração (Diretoria)

O Conselho de Administração é o órgão superior na hierarquia administrativa, sendo de sua competência privativa e exclusiva responsabilidade a decisão sobre todo e qualquer assunto de ordem econômica ou social, de interesse da COOPERUATU de seus Cooperados, nos termos da Lei, deste estatuto e de recomendações da Assembleia Geral.

Decide Sobre:

O Conselho de Administração foi investido de poderes para resolver todos os atos de Gestão, inclusive transigir, contrair obrigações e onerar bens e direitos, bem como prestar aval e/ou fiança à cooperativa;

Como Toma a Decisão:

(i) Reúne-se ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que necessário, por convocação do Presidente, da maioria do próprio Conselho ou, ainda, por

solicitação do Conselho Fiscal; (ii) Delibera validamente com a presença da maioria dos seus membros presentes, reservado ao Presidente o exercício do voto de desempate.

(iv) Conselho Fiscal

A Administração da Sociedade é fiscalizada, assídua e minuciosamente por um Conselho Fiscal constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) membros suplentes, todos cooperados, eleitos anualmente pela Assembleia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 2/3 (dois terços) dos seus componentes. Cada conselheiro permanecerá na função por, no máximo, 2 (dois) mandatos.

Como Toma a Decisão:

As decisões são tomadas por maioria de votos e sempre constará de Ata, lavrada em folhas avulsas, lida, aprovada e assinada ao final dos trabalhos de cada reunião pelos 3 (três) membros presentes.

(v) Comitê Especial

Sempre que for prevista a ocorrência de eleições em Assembleia Geral, O Conselho Fiscal, com antecedência, pelo menos de 10 (dez) dias criará um Comitê Especial composto de 3 (três) membros, todos não candidatos a cargos eletivos na Cooperativa para Coordenar os trabalhos em geral, relativos à eleição dos membros do Conselho de Administração.

(vi) Presidente

Os Conselheiros de Administração elegem entre si o Presidente do colegiado, que não deve ter funções executivas e responderá pelas atividades do órgão, principalmente perante os associados.

Decide Sobre:

Ao presidente competem, os poderes e atribuições estabelecidos no Estatuto.

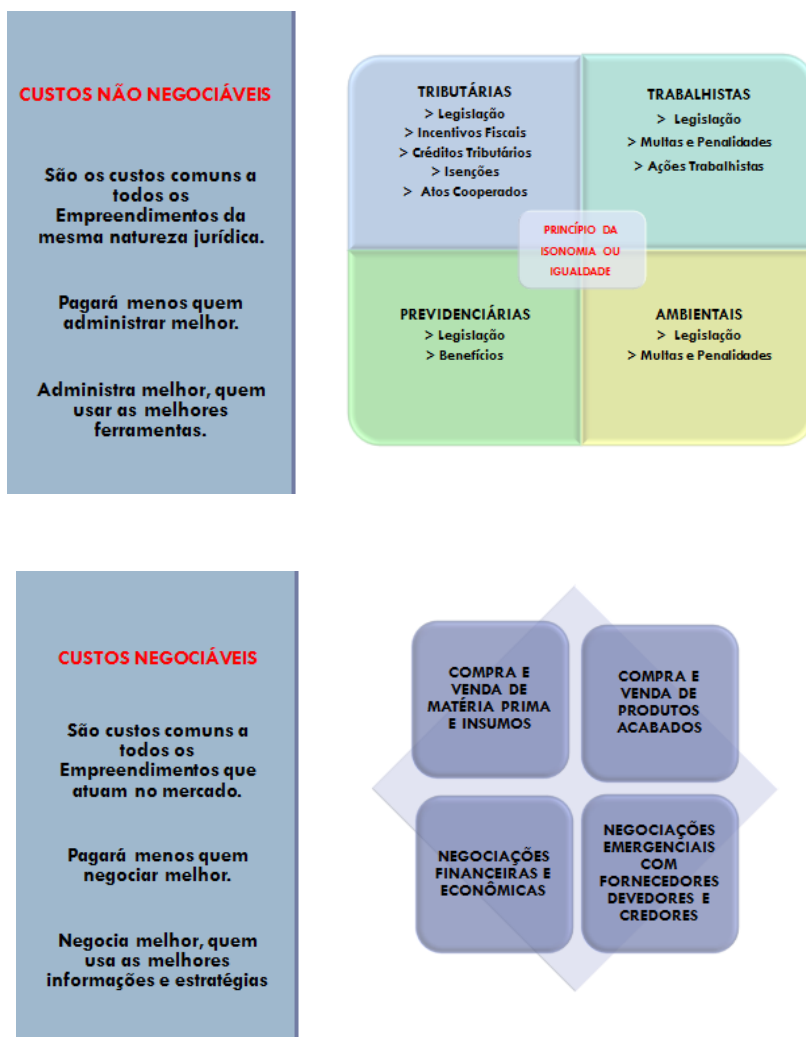
a.10.4) Em relação aos Sistemas de Avaliação, a adoção dessa ferramenta de Gestão, ficará a cargo dos responsáveis pelas definições estratégicas da Agroindústria. Se adotarem esse ferramental, a recomendação é para que escolham modelos de Avaliação compatíveis com suas crenças e valores. Contudo, do ponto de vista técnico, sugerimos o método das Escalas Gráficas de Concentração. Cujo modelo apresentamos abaixo.

FATORES	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Melhorar em:
Assiduidade (Comparece ao trabalho sem faltas)						
Pontualidade (Comparece no trabalho sempre no horário)						
Trabalho em Equipe (Tem motivação e habilidade relacional)						
Criatividade (Capacidade de Inovar)						
Produção (Realiza o trabalho solicitado)						

a.10.5) No que se refere as Capacitações e Ações de Formação os dirigentes da Agroindústria devem estar cientes de que o aperfeiçoamento dos processos produtivos, dos instrumentos de decisão, das estratégias de fomento, e das atividades de controle, precisam ser permanentes e contínuos. Bem, como em relação à formação de uma consciência cooperativa que esteja de acordo com seus princípios e valores.

A11) Quanto aos Controles e Monitoramentos

a.11.1) Em relação as atividades de Controle e Monitoramento orientamos quanto a importância desta prática, com o adequado uso de ferramentas manuais e tecnológicas, principalmente em relação à gestão de Custos. Quanto a isso, tomamos a liberdade de apresentar 3 slides para reforçar nossa convicção sobre essa crença. Apresentamos os slides abaixo.



CUSTOS EVITÁVEIS OU REDUZÍVEIS

São os custos (PERDAS) particulares de cada Empreendimento independente da sua natureza jurídica.

Pagará (PERDERÁ) menos quem fizer a melhor Gestão dos processos.

A melhor Gestão dos processos é feita por quem melhor controla, monitora e planeja.



a.11.2) (x) Sobre os controles de estoques reforçamos a informação sobre os efeitos nefastos do descontrole sobre os custos finais dos produtos, e seus reflexos na necessidade de capital de giro. Orientamos para que o controle dos estoques seja realizado via sistema gerencial (TI) a ser implantado na Agroindústria, e em alguns casos através de anotações em documentos formais e em planilhas em Excel.

Para facilitar o controle da produção industrial a orientação é que seja dividida em lotes, cada lote separado pelo local de origem, o que servirá como uma importante ferramenta de rastreamento.

Para controle da procedência da matéria prima, recomendamos que se utilizem do boletim sanitário de acompanhamento do lote. Neste boletim é descrito a procedência; e faz-se um controle do processo ao qual o alimento passou.

A recomendação é que se use o no controle de estoque a metodologia conhecida como PEPS- “Primeiro que entra primeiro que sai”, pois os produtos (matéria prima, insumos, embalagens, químicos e alimentos produzidos) têm prazo de validade determinado, considera-se a entrada dos lotes para uso em ordem de chegada. Os que entram primeiro no estoque são utilizados primeiro, o que garante que sempre haverá produtos novos para uso.

A.12) Quanto ao Planejamento Estratégico:

a.12.1) Diagnosticamos que essa ferramenta é de domínio da CONCENTRA, e que será utilizada nas ações de planejamento da agroindústria como um processo de desenvolvimento de estratégias para atingir as Metas definidas nesse Projeto, tendo em mente que o planejamento de longo prazo projeta atividades em andamento no ambiente externo, descrevendo assim os resultados que provavelmente ocorrerão (desejados ou não).

a.12.2) Alertamos para que ao contrário de uma empresa tradicional, o conselho de administração de uma empresa social e progressista (como será o caso da Agroindústria) é responsável por iniciar o pensamento estratégico. A administração continua responsável pela implementação da estratégia; já o conselho de administração exerce, como de costume, seu poder de controle. No entanto, a governança desse tipo de empresa difere em um ponto importante: todos os atores deverão estar representados no conselho de

administração.

a.12.3) Quanto a criação da Missão, Visão e Valores alertamos que trata-se de definição estratégica que esta intimamente ligada a Identidade Corporativa. E, que a Identidade Corporativa de uma Empresa Social se revela a partir das suas características particulares e/ou únicas e que expressam sua forma de “ser e agir” diante dos seus desafios e estratégias para alcançá-los. Vai além da estética, das cores, dos logotipos e dos slogans. Se projeta na forma em que se relaciona com o meio onde está inserida (nas relações de comércio, de comunicação e todas as demais operações da Empresa). Se traduz, através da Missão, Visão e Valores, que adota para si:

(i) A criação de uma visão, missão e valores é um dos primeiros passos no exercício da Responsabilidade Social.

(ii) Missão, Visão e Valores Organizacionais: estes fatores dão maior clareza sobre quem a Empresa é e como ela deseja se posicionar e ser vista na sociedade, no mercado e pelas pessoas que fazem parte da sua razão de existir.

(III) A Missão É o propósito da Empresa existir. É o motivo pela qual ela está no mercado e o seu papel perante a sociedade. Definido seu público alvo é importante estabelecer os benefícios da sociedade (ou do produto) para este público. Observando o que distingue sua sociedade da concorrência (qual seu diferencial para atender seu público alvo).

(IV) A Visão É a situação em que a empresa deseja chegar (em período definido de tempo) São as aspirações da organização em relação ao futuro, qual o espaço de mercado ela quer conquistar, como e onde ela pretende ser reconhecida futuramente. Definir um horizonte de planejamento de 3 ou 5 anos.

(V) Os Valores Éticos que orientam a organização precisam ser definidos coletivamente. Como o coletivo gostaria de ser reconhecido e identificado, devemos considerar nossa trajetória e nossos objetivos.

a.12.4) Em relação ao uso da ferramenta FOFA, amplamente recomendado na elaboração de um Plano de Negócios, em um empreendimento cooperado deve ser feita de forma coletiva, com todos os envolvidos no processo de organização de determinada proposta. Considerando que a unidade em questão ainda não está em funcionamento, organizamos uma análise com base nas informações colhidas na fase de Diagnóstico, visando registrar a atual situação da proposta em seu contexto amplo, principalmente diante de todas as respostas ainda pendentes sobre o Diagnóstico Individual da propriedade (atividade 2.3 da Meta 2 – objetivo Especifico 1.).

Assim, em relação a essa atividade, elaboramos a análise abaixo com a intensão de contribuir para a tarefa futura de elaboração do Planejamento Estratégico da Agroindústria, quer ele se dê de forma isolada ou em conjunto com a COOPERUATU, embora contenha nele elementos superficiais em relação ao que deveria ser observado para a elaboração de um Planejamento Estratégico.

Lembrando: a FOFA é uma ferramenta simples e bem conhecida para planejamento

estratégico, na qual se identifica pontos fortes e pontos fracos e examina oportunidades e ameaças. A ferramenta ajuda a organização a conhecer, de forma realista, o que podem fazer a partir dos pontos fortes e pontos fracos e focar nas oportunidades.

A FOFA é especialmente adequada para análises rápidas. É uma ferramenta que facilita a organização de informação e que esboça um cenário para o futuro o que, de sua vez, facilita a elaboração de planos e o desenvolvimento da organização em geral.

No modelo abaixo foram considerados fatores como:

- No ambiente interno: localização, infraestrutura, infraestrutura tecnológica, liderança, comunicação, recursos humanos, satisfação dos funcionários, e clientes;
- No ambiente externo: economia, política, tecnologia, cultura, sociedade, concorrências, clientes.

FOFA	AJUDA	ATRAPALHA
Ambiente Interno	<p>FORÇAS:</p> <p>Localização:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localiza-se próximo a grandes centros Urbanos com poder de consumo; <p>Infraestrutura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existência de água e energia elétrica em quantidade e qualidade suficiente; <p>Infraestrutura Tecnológica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aperfeiçoamento dos processos produtivos; - Acompanhamento das tendências tecnológicas; <p>Liderança:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A liderança é estimulada pela CONCENTRA; <p>Comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utiliza instrumento de comunicação interna, com clientes e fornecedores; <p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Treinamento e Capacidade de trabalhar em equipe; <p>Satisfação dos funcionários:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de trabalho <p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bom relacionamento com as instituições participantes dos programas institucionais; <p>Da produção agrícola:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produção orgânica crescente; 	<p>FRAQUEZAS:</p> <p>Localização:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampla área de abrangência, exigindo cuidados com o trabalho de logística; <p>Infraestrutura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessita de estrutura para atender as demandas de armazenamento e transporte; <p>Infraestrutura Tecnológica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de implantar ferramentas gerenciais interativas; <p>Liderança:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Essa habilidade não é considerada nos processos de avaliação; <p>Comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limitações tecnológicas dificultam e restringem acesso aos fornecedores e cooperados; <p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de implantar métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano; <p>Satisfação dos funcionários:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de Implantação de um sistema de avaliação justo e eficaz; <p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver ferramentas para manter contato e avaliar o índice de satisfação dos futuros clientes (mercado convencional); <p>Da produção agrícola:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Boa variedade de produtos; -Assistência técnica capacitada. <p>Comercialização:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizará Rede Sisal para entrar no mercado convencional 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recurso para investimento na propriedade a fim de melhorar a eficiência produtiva de seus Cooperados; <p>Comercialização:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouca experiência no mercado convencional;
Ambiente Externo	<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>Economia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerar receitas tributárias para o Estado (Município, Estado, Nação); - Promover o desenvolvimento local e regional; <p>Política:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer e articular os Programas e as políticas públicas do Governo Federal; <p>Tecnologia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de novas tecnologias para produção de matéria prima, sob a orientação do serviço de ATER; <p>Cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incentivo ao desenvolvimento da cultura local, através de participação em feiras e festas regionais; <p>Sociedade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribuição para melhoria da saúde e qualidade de vida; - Geração de trabalho e renda para os fornecedores; <p>Concorrências:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de preço para entrar no mercado (produto competitivo); <p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferecer variação de produtos de alta qualidade com preços competitivos. 	<p>AMEAÇAS:</p> <p>Economia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desvalorização do real frente ao dólar, encarecendo o valor de insumos para a produção de matéria prima; - Políticas restritivas de acesso ao crédito; <p>Política:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alternância no poder de forma que possa provocar alterações macroeconômicas; <p>Tecnologia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Velocidade do desenvolvimento tecnológico; - Manutenção das estradas em época de chuva; <p>Cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Massificação da cultura do consumo de <i>fast food</i> de redes multinacionais; <p>Sociedade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouca aceitabilidade do produto em relação ao preconceito social existente por ser de origem da reforma agrária; <p>Concorrências:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estratégias de crescimento dos grandes grupos multinacionais que estão dominando o mercado de alimentos; <p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não fidelização do cliente devido a crescente oferta de novos produtos alimentícios.

Recomendamos a Equipe da CONCENTRA que irá assessorar a agroindústria na elaboração do seu Planejamento Estratégico para que faça uma atenta leitura do Artigo “Informação Imperfeita e Seu Impacto nas Estratégias Empresariais”, disponível em <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/5057/4527>. Artigo esse baseado nas “Teorias dos Mercados com Informações Assimétricas” de Joseph Eugene Stiglitz – compartilhado com Michael Spence e George Akerlof, que em 2001 recebeu o Prêmio Nobel de Economia.

A13) Quanto ao Plano de Gestão:

A constatação de que a agroindústria ainda não fez sua opção por um Modelo de Gestão nos impossibilita, momentaneamente, de apresentar um Plano compatível com o que normalmente se espera de um Plano de Negócios.

Contudo nenhum plano de negócios pode ser imutável. Deve haver nele espaço para ajustes, principalmente se a Empresa estiver iniciando suas operações. Se for um mercado cuja atuação é pioneira e inovadora, esse espaço para flexibilização do plano é ainda mais importante.

Assim optamos por tratar de alguns tópicos de Gestão, como os abaixo apresentados.:

a.13.1) Da Razões para fazer uma boa escolha do Modelo de Gestão.

As organizações produtivas estão inseridas em um ambiente competitivo e inovador, exigindo um permanente esforço dos administradores no sentido de assimilar novas informações, técnicas e conhecimentos, para implantar, com a maior eficácia possível, mudanças em seus processos tecnológicos, humanos e gerenciais.

Este cenário dinâmico e desafiador exige um esforço cada vez maior dos administradores, no sentido de: Planejar, Organizar, Dirigir (no sentido de comandar), Coordenar e Controlar. Novas habilidades e instrumentos auxiliares se fazem necessários para garantir a continuidade e a viabilidade dos empreendimentos no mercado da produção e do consumo.

a.13.2) Das Habilidades Administrativas

Elencamos 3 (três) habilidades administrativas fundamentais: (i) Sentir; (ii) Fazer; e, (iii) Aprimorar. Habilidades essas que são desenvolvidas simultânea e constantemente, não existindo períodos certos e determinados de tempo para perceber, ou para fazer, ou para aprimorar. Abaixo, apresentamos um quadro que faz um vínculo entre essas habilidades e as funções administrativas tentando ligar a cada habilidade aquelas funções que mais se relacionam com elas: Sentir = Planejar; Fazer = Organizar + Dirigir + Coordenar; Aprimorar = Controlar.

Dentro de cada função são definidos os focos onde devem ocorrer os processos de construção das estratégias de gestão.

Habilidade	Funções	Focos
Sentir	1. Planejar	1.1. Planejamento Estratégico
		1. 2. Qualidade Total
Fazer	2. Organizar	2.1. Setor Recursos Humanos
		2.2. Setor Marketing (Vendas)
		2.3. Setor Produção
		2.4. Setor Financeiro
	3. Dirigir	3.1. Comunicação/ Informação
		3.2. Responsabilidade Social
	4. Coordenar	4.1. Relacionamento de Equipe

		4.2. Eficácia de Processos
		4.3. Tecnologia da Informação
Aprimorar	5. Controlar	5.1. Relatórios Gerenciais
		5.2. Ferramentas de Gestão

Esses focos foram definidos considerando a realidade do mercado e a sua importância no processo de Gestão. Para cada um desses itens existe um conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas e de ações que devem ser desenvolvidas.

a.13.3) Da Funções de um Gestor

Entenda-se que o **planejamento** representa a primeira função administrativa, por ser a que serve de base para as demais funções, como organização, direção e controle. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los da melhor maneira possível. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura.

Entenda-se que a **organização** visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento, constituindo-se numa importante função administrativa que serve como base fundamental para a estratégia organizacional.

A **direção** orienta o processo pelo qual os gerentes procuram lidar com seus colaboradores liderando-os e comunicando-se com eles. Os outros processos administrativos – planejamento, organização e controle – podem ser vistos como interpessoais. Um gerente poderia praticá-los sozinho em seu escritório. Porém, liderar, ou a liderança, é diferente. A liderança refere-se ao processo interpessoal por meio do qual um gerente procura influenciar os empregados para que eles cumpram as tarefas. A liderança acontece não isoladamente, mas na inteiração. De todas as funções da administração, a liderança parece ser a mais estudada, e possivelmente a menos compreendida.

Entenda-se que a **coordenação** está presente ao desempenho de todas as funções administrativas. Ela não faz parte das características de cada função, mas representa o exercício das funções. A coordenação pode ser definida como a harmonização dos vários esforços necessários para atingir os objetivos almejados. A necessidade de sincronia entre as funções é importante para que cada elemento na empresa compreenda melhor a forma de se atingir os objetivos propostos. A coordenação só surtirá efeito quando todos os elementos conhecerem o objetivo dominante da empresa.

Entenda-se que o **controle** pressupõe em um trabalho coordenado, que facilite a troca de informações, estabelece princípios de acordo com o programa adotado, a função administrativa do controle tem por objetivo medir e corrigir o desempenho dos subordinados para assegurar que os objetivos da organização e os planos estabelecidos possam ser alcançados. A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle está na

veracidade se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos determinados e os resultados desejados.

a.13.4) Do que é fundamental para a Agroindústria Sobreviver e se consolidar

Controle financeiro: Informações sobre fluxo de caixa, alocação de patrimônio, controle de despesas, entre outras, são informações vitais para determinar a viabilidade de um empreendimento. Além disso, o controle financeiro deve prever o acompanhamento, por meio de profissionais especializados dos resultados e dia a dia das finanças da empresa.

Estratégia de marketing: A estratégia de marketing é uma ferramenta essencial à disposição da empresa para prospectar clientes e garantir a expansão dos negócios, principalmente para empreendimentos que estão começando suas atividades.

Planejamento tributário: O planejamento tributário de uma empresa é normalmente negligenciado por empreendedores, mas tem importância fundamental para a realização de escolhas bem informadas sobre o futuro do empreendimento. Escolher o modelo de recolhimento tributário, por exemplo, pode determinar maiores ou menores rendimentos a distribuir no final do ano. Paralelamente, diferentes formas de estruturação tributária podem representar obrigações variadas em relação ao Fisco federal, estadual e municipal.

Auxílio Contábil: Desde o planejamento tributário, até questões como a viabilidade econômica da empresa, procure contar com a consultoria de ajuda especializada. É um investimento que vale cada centavo.

Cultura da Retroalimentação do que foi Planejado: O amadorismo e a falta de uma cultura de continuidade do que foi planejado e colocado em execução (isso quando o que foi planejado não acaba indo dormir em uma gaveta qualquer) tem sido o grande flagelo das milhares de empresas que encerram suas atividades todos os dias, e isso em todo o planeta. Assim sugerimos o método de gerenciamento conhecido como PDCA – planejar, executar, acompanhar e avaliar. O ciclo PDCA é um método gerencial para a implantação de qualquer Plano independente do seu tamanho e complexidade, e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo.

a.13.5) Do Modelo de Gestão Sugerido à Agroindústria

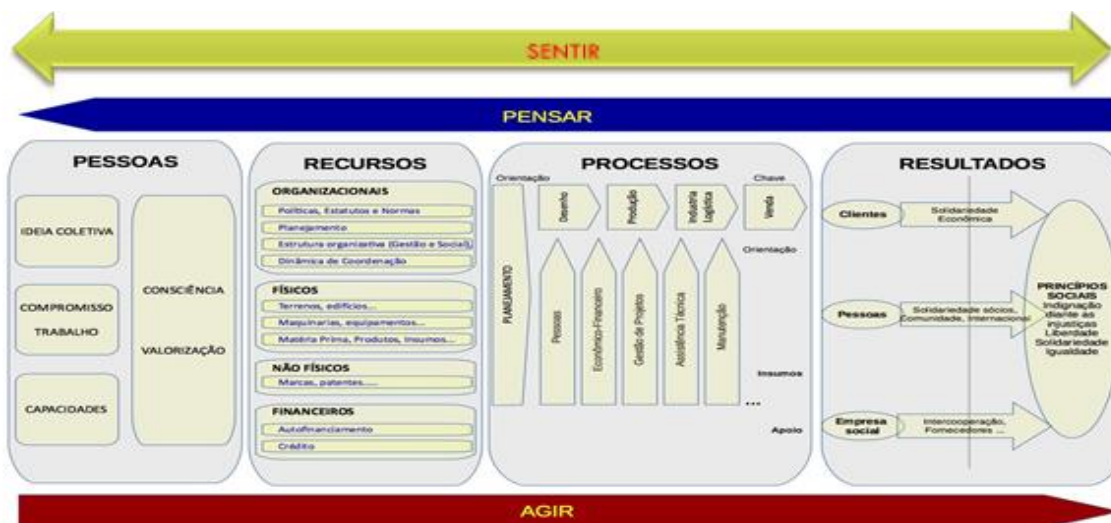
Como a CONCENTRA ficou responsável por: “Supervisionar o desempenho de seus respectivos empregados/servidores/prestadores de serviços que estiverem direta ou indiretamente ligados à execução do Termo de Cooperação Técnica e Financeira.” Estamos sugerindo que a mesma analise a possibilidade de adotar o Modelo que apresentaremos abaixo, e que está sendo adotado pelas Cooperativas da Reforma Agrária do Estado do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina.

Trata-se de Modelo desenvolvido através do esforço de síntese dos mais de 30 anos de experiência, na organização da cooperação agrícola em empreendimentos sociais nas áreas de reforma Agrária. Em parceria com uma das mais ricas histórias de cooperação

surgidas no Século XX, na região Basca, na cidade de Mondragón, viabilizada pelo envolvimento da Fundação Mundukide, vinculada ao sistema cooperativista Mondragón, do Laboratório de Educação do Campo e Estudos da Reforma Agrária-LECERA da UFSC, do Núcleo de Estudos em Cooperação-NECOOP da UFFS e do Instituto Conscientia.

Desenvolvido num contexto onde os empreendimentos sociais, de caráter popular e democrático, expressos, sobretudo pelas cooperativas da reforma agrária, ganham importância como um dos principais instrumentos para implementação desta estratégia no que toca a produção e distribuição de alimentos de base assentada. O Modelo de Gestão para Empresas Sociais da Reforma Agrária constitui-se em um importante passo para a consolidação e o fortalecimento da cooperação agrícola.

Como vemos na figura abaixo, o Modelo de Gestão ora sugerido sustenta-se em quatro áreas distintas, porém interligadas e complementares entre si por um sentimento de “pertencimento”: Pessoas; Recursos; Processos e Resultado.



Nos modelos de gestão predominantes, a sequência consiste em que são **peessoas** as que conquistam, aplicam e mobilizam os **recursos**, através de **processos**, conquistando os **resultados**.

Os três elementos mencionados (**peessoas**, **recursos**, **processos**) constituem os meios para poder alcançar **resultados**. Se algum destes elementos não funciona eficazmente não serão obtidos os resultados esperados.

Ao se tratar de uma cadeia linear, as **peessoas**, são o elemento fundamental, dado que incidem tanto nos **recursos** como nos **processos**, sendo um elemento essencial e de força para a conquistada dos **resultados**.

Quando planejamos trabalhamos em sentido inverso, uma vez que num primeiro momento pensamos nos **resultados** que queremos alcançar. Depois, então, definimos e traçamos os **processos** que são fundamentais para obter esse resultado. Finalmente, decidimos quem executará esses processos. No entanto, quando executamos, sem planejamento, agimos em sentido contrário, sendo primeiro as pessoas, logo os recursos e processos que

gerariam os resultados. A combinação equilibrada e sistemática de reflexão, planejamento e ação permitirá melhorar a gestão organizacional.

- . - **RESULTADOS:** Em uma empresa social, identificamos três tipos de resultados vinculados a diferentes grupos de interesse: clientes, pessoas (parceiros e trabalhadores) e empreendimento sociais (econômicos, estrutura, entre outros). É fundamental obter resultados satisfatórios nas três áreas, mas o processo de obtenção desses resultados deve ser permeado por princípios sociais como: Indignação diante das Injustiças, Liberdade, Solidariedade e Igualdade. Deve-se notar que nas empresas sociais são ações coletivas autogestionadas que procuram responder às injustiças sociais e seu objetivo vai além da rentabilidade do capital, como criar renda e emprego de qualidade de forma cooperada, com base em certos princípios sociais ou cooperativos, e tendo como horizonte final a justiça social e a transformação social.
- . Nos resultados procura-se um equilíbrio, onde sejam fortalecidos os resultados de qualquer empresa, bem como os princípios e valores de um caráter mais humanista ou social. Há sempre alguma tensão entre os resultados clássicos das empresas (clientes, pessoas e empresas sociais) que concorrem em um mercado capitalista e os princípios e valores relacionados à justiça social.

A questão reside na integração dos princípios sociais mencionados na realização dos três resultados. Para isso, é essencial trabalhar em estratégias de solidariedade econômica com os clientes e com as pessoas que compõem as empresas sociais ou cooperativas, integrando-se a fornecedores que compartilham a mesma filosofia.

Resulta fundamental incorporar progressivamente os princípios sociais na gestão cotidiana das empresas sociais, sendo cada vez mais livre e mais responsável, mais igualitário e mais solidário. Começando com as mesmas empresas que compõem a empresa social e, em seguida, estendendo-o a todos os grupos de interesse que existem em torno da empresa social, como clientes, fornecedores, e comunidade.

- **PROCESSOS.** Nesta área, o modelo de gestão defende uma posição semelhante ao das empresas tradicionais. Embora os processos sejam diversos e diferenciados de acordo com a realidade de cada empresa social, uma classificação genérica das mesmas pode ser feita, sendo chave a orientação. O suporte ou acompanhamento, embora secundários, são fundamentais.

O processo de orientação consiste no planejamento das atividades, que inclui a definição, bem como o acompanhamento das mesmas. Embora o planejamento seja um ciclo integral, ele geralmente é dividido em ciclos estratégicos (diários, semanais e anuais) através de ferramentas como programação de produção, métodos que medem o desempenho da empresa e assim por diante.

Deve notar-se que os processos de orientação podem ser de ciclos curtos ou ciclos longos. Nos ciclos de planejamento estratégico, há um tempo para reflexão e planejamento e outro tempo para implementação. A implementação, obviamente,

requer mais recursos e dedicação do que o período de reflexão e desenvolvimento da estratégia. O planejamento não pode ser bem sucedido se não houver equilíbrio entre recursos e pessoas. Nossa proposta visa progredir progressivamente de ciclos curtos a ciclos mais longos, construindo durante os processos de melhoria os elementos que nos permitirão enfrentar esses ciclos. Os processos essenciais ou chaves são aqueles que respondem às principais atividades da empresa social e que geralmente se refletem nos objetivos gerais e específicos da mesma.

O diagrama da figura anterior apresenta a síntese do processo principal de uma cooperativa agrícola. Embora a representação seja simplificada e não reflita integralmente os ciclos reais, ela ajudará de alguma forma a visualizar o processo. Desta forma, dividimos esse processo em desenho do produto, produção de matéria-prima, industrialização (transformação industrial) e venda ou comercialização. Essa representação simula a sequência de uma cadeia produtiva de uma empresa social. Deve-se notar que uma empresa social pode ter várias cadeias produtivas e pode não ter todas as etapas assinaladas no diagrama.

Cabe salientar que os processos de suporte e acompanhamento foram projetados para ajudar a desenvolver os processos-chave. Isso dará origem a processos como: gestão de pessoas, gestão econômica e financeira, gestão de novos projetos (investimentos), fornecimento de insumos, assistência técnica para a produção de matéria-prima, manutenção, transporte e logística, gestão de sistemas informáticos, entre outros. Uma vez que todos os processos são importantes, se tivéssemos de estabelecer uma hierarquia dos mesmos, os processos essenciais seriam: processos de planejamento (chave), gestão de pessoas, gestão econômico-financeiro e gestão de projetos.

Quanto à gestão de processos, é importante saber diferenciar melhoria dos processos e melhoria da gestão dos mesmos. A melhoria e a execução correta dos processos nos levarão a obter resultados nos clientes (quantidade, qualidade, tempo), nas pessoas (melhorando suas condições de trabalho) ou nos empreendimentos sociais (produtividade, crescimento, entre outros.). Melhorar a gestão, por sua vez, implica um controle absoluto dos processos, permitindo que os resultados sejam controlados. Para isso, é essencial analisar e conhecer bem os processos, o que pode ser feito através de diagramas de processo de procedimentos. Através dessa análise identificamos os parâmetros que permitem o controle do mesmo, de modo a obter os resultados esperados. A gestão sistemática dos processos nos permite identificar os limites que temos (para alcançar os resultados) e propor ações com vistas a sua superação. Por outro lado, deve-se notar que todos os processos estão interligados, mas começam a partir da mesma matriz que é o processo de planejamento.

- **OS RECURSOS:** Entre os recursos, priorizaremos aqueles que influenciam diretamente nos recursos humanos, isto é, as pessoas. Nesse sentido, os recursos organizacionais são fundamentais, para os quais muitas vezes as empresas sociais não costumam dar a importância e atenção que merecem. Nesse sentido, devemos

destacar as políticas, estatutos, regulamentos, que nos ajudem a transferir os grandes princípios para um nível mais operacional, permitindo traçar processos com base nesses princípios e melhorar os resultados.

O resultado do processo de planejamento será nosso roteiro para o dia a dia. Desta forma, a estrutura organizacional desenhada para distribuir as responsabilidades e tarefas nos permitirá executar o planejamento. Já a dinâmica de coordenação nos ajudará a projetar e executar ações de melhoria.

Nota-se que, durante a aplicação dos princípios relativos aos recursos organizacionais, devemos procurar integrar tanto os aspectos da gestão empresarial, propriamente dito, quanto os aspectos mais relacionados à gestão social das empresas sociais.

Por sua vez, também teremos os recursos habituais disponíveis para qualquer empresa: recursos físicos (terra, edifícios, máquinas, matérias-primas...), recursos não físicos (marcas, patentes...) e recursos financeiros (créditos, entre outros.).

Resulta importante formular políticas coerentes na aplicação dos princípios relativos aos recursos disponíveis para a empresa. No que diz respeito aos recursos físicos, seria interessante incluir conceitos ou princípios como a solidariedade e a sustentabilidade em sua gestão, ou, em termos de recursos financeiros, incluir conceitos como a igualdade societária entre os membros de uma mesma empresa social e políticas distribuição de resultados.

A experiência nos mostrou que cada tipo de cooperativa permite diferentes graus de aplicação e desenvolvimento dos princípios mencionados. As cooperativas de produção clássicas, por exemplo, têm mais limitações para a aplicação de princípios do que cooperativas de trabalho ou CPAs (cooperativas que vinculam o trabalho e a comunidade).

- **PESSOAS:** As pessoas representam o elemento central no modelo de gestão que propomos. Para as empresas sociais ter sucesso, é essencial que as pessoas estejam conscientes e motivadas pelos princípios sociais da mesma. Mas, infelizmente, as pessoas foram socializadas em valores e lógica capitalista, com base na exigência e na concorrência. É essencial, portanto, mudar certos valores e saber interpretar e estabelecer relações humanas a partir de uma ótica baseada nos princípios de liberdade, solidariedade e igualdade. Deste modo geram-se relacionamentos de confiança e unidade, sendo conscientes dos princípios ao longo de todo o processo.

Desejar fazer e desenvolver-se têm como ponto de partida o compromisso com uma construção coletiva que procura fornecer uma solução cooperada e coletiva perante uma situação de injustiça social. Em uma cooperativa de trabalho isso é alcançado através do trabalho cooperado e coletivo, comercializando conjuntamente a produção de cada um dos membros da cooperativa, fazendo compras conjuntas de insumos para a produção, por exemplo. Durante esse processo de discussão

coletiva, as pessoas aderem conscientemente e livremente à empresa social; e, fazem isto de maneira responsável, adquirindo um compromisso de ação coletiva dentro dela.

Esse compromisso se materializa através do trabalho, espaço através do qual interagimos e coordenamos junto com outros colegas, clientes, fornecedores, entre outros. Portanto, é essencial que estejamos cientes de nossos sentimentos, e comportamentos, a fim de nutrir a confiança, o compromisso e o diálogo, em oposição à exigência, a competição e ao conflito.

Obviamente, não basta apenas o compromisso; as competências, capacidades e habilidades também são fundamentais para desenvolver atividades de forma eficiente. Isto decorre do fato que: se as empresas sociais não funcionam e não obtêm os resultados esperados, as pessoas começam a perder confiança e isso afeta negativamente o compromisso e o ideal coletivo pelo qual eles estavam lutando. Entre as capacidades dos trabalhadores/as, nas empresas sociais, é essencial aprofundar essa compreensão das relações humanas e da cooperação. Além disso, é importante que os princípios sociais dos trabalhadores cooperados sejam amplos, integrais e sirvam para compreender a natureza da sociedade na qual a empresa social opera, tornando-se mais conscientes, críticos e solidários.

A 14) Quanto à Gestão dos Talentos e Habilidades Humanas

a.14.1) A rotatividade e absenteísmo são problemas que assolam muitas empresas. Essas situações geram prejuízos financeiros, produtivos e até de capital intelectual, afetando duramente o desempenho das organizações. A abordagem deste tema neste Plano de Negócios tem por objetivo permitir aos dirigentes da agroindústria uma reflexão sobre os elevados custos que envolvem as demissões e contratações de funcionários; e faça-os refletirem sobre como essa quantia poderia ser investida, por exemplo, em melhorias no processo de seleção, de capacitação, e até mesmo no produtivo.

Ter uma equipe produtiva permite obter os melhores resultados para o negócio. Por isso, faz parte da gestão de talentos a implementação de ações que promovam o desenvolvimento profissional, a avaliação constante, o reconhecimento e os meios para que os trabalhadores consigam crescer em suas carreiras. Observa-se - até com uma frequência maior do que se deveria, numa realidade de mercado que valoriza muito aspectos relacionados a reputação das empresas, e está a exigir cada vez mais a capacidade de empatia e resiliência -, gestores que resistem e/ou não veem com bons olhos a gestão de talentos, entretanto, é o desempenho das áreas deles que mais sofrem com as altas taxas de absenteísmo e rotatividade de pessoal.

É neste contexto que orientamos a agroindústria para que adote uma estratégia que seja integrada à política de RH que adotar, e, em harmonia com o Modelo de Gestão que venha a ser adotado, para contratar, capacitar e reter colaboradores com bom desempenho.

.a.14.2) Antes de apresentarmos a grade contendo os temas a serem trabalhados pela agroindústria em suas ações de formação, capacitação e treinamento, á título de reforço

conceitual, apresentamos abaixo aspectos fundamentais relacionados a Gestão do Talento Humano:

1. Pessoas como seres humanos: Dotados de personalidade própria, inteligência e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização. Não se trata mais de administrar recursos, mas de gerir o talento humano que as pessoas oferecem à organização.

2. Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais: Como impulsionadoras da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos. Não existem organizações sem pessoas até hoje.

3. Pessoas como parceiras da organização: Capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso. Como parceiras, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos entre outros. – na expectativa de colherem retornos desses investimentos – por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação e carreira.

4. Pessoas como talentos fornecedores de competências: Como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. Qualquer organização pode comprar máquinas ou equipamentos, comprar tecnologias para se equiparar aos concorrentes. Isso é relativamente fácil, mas construir competências é extremamente difícil, leva tempo, aprendizado e maturação.

5. Pessoas como o capital humano do negócio: Como o principal ativo organizacional que agrega inteligência e foco ao negócio da organização.

a.14.3) Feito esse reforço conceitual, o qual insistimos, deve estar em sintonia com a Política de RH e com o Modelo de Gestão a ser adotado pela agroindústria, apresentamos abaixo, tabela contendo um conjunto de ações de formação e capacitação, identificados como necessários, tanto no Projeto “Implementação da Cadeia Produtiva da Fruticultura em Áreas de Assentamentos de Reforma Agrária da Bacia do Rio Doce”, como no Diagnóstico realizado entre os dias 25/10 e 28/10, contendo os seguintes Temas.

<i>Demandas Por Capacitação</i>	
<p><i>1. Para a Diretoria, Gestores e Equipe Técnica:</i> <i>Visando a tomada de decisões estratégicas</i> 1.1- <i>Código de Defesa do Consumidor, especialmente para os itens da Lei que estão relacionados com a produção, comercialização e consumo de alimentos.</i> 1.2- <i>Cooperação e Interação.</i></p>	<p><i>2. Para a Diretoria e Gestores</i> <i>Visando a melhoria permanente dos processos</i> 2.1 <i>Tributos</i> 2.2. <i>Gestão e adm. de cooperativas</i> 2.3 <i>Controle da logística (do Estoque e do Transporte.</i></p>

<p>1.3 - Recomendamos a Leitura do Artigo “Informação Imperfeita e Seu Impacto nas Estratégias Empresariais” file:///D:/Users/User/Downloads/labeditorial,+5057-Texto+do+artigo-22621-1-10-20170622%20(1).pdf</p> <p>1.4 - Recomendamos o Estudo dos 20 Pontos Fundamentais da Economia do Bem Comum (EBC) https://www.cooperfrente.coop.br/post/2016/07/28/conhec3-a7a-a-economia-do-bem-comum-onde-o-bem-estar-social-est-c3-a1-acima-do-benef-c3. (Uma Teoria de Jean Tirole - Ganador do Prêmio Nobel de Economia em 2014)</p>	<p>4. Para os produtores associados Visando ampliar práticas que consolidem o Vigor Associativo.</p> <p>4.1- Cooperação e cooperativismo.</p> <p>4.2 Planejamento e Gestão da unidade de produção Familiar.</p> <p>4.3- Agroecologia.</p> <p>4.4 - Uso e conservação da Água.</p> <p>4.5 - Formação de pomares agroecológicos.</p> <p>4.6- Implantação e formação dos Safos.</p> <p>4.7- Produção de Hortaliças orgânicas.</p> <p>4.8- Rotação de culturas, adubação verde, utilização de adubos orgânicos, sementes orgânicas (como crioulas) e aplicações de caldas preventivas.</p> <p>4.9- Tecnologias alternativas e irrigação.</p> <p>4.10- Preservação das Matas Ciliares e Safos.</p>
<p>3. Para os funcionários da agroindústria Visando a segurança e a qualidade nas relações de trabalho</p> <p>3.1- Boas práticas de fabricação de alimentos.</p> <p>3.2 - Desenvolvimentos dos Procedimentos Operacionais Padrão</p> <p>3.3 - Controle e prevenção de acidentes no trabalho</p>	

a.14.4) Finalizando este item, e também a análise de Viabilidade Tecnológica, sugerimos ainda, que a agroindústria busque através das suas Instituições Parceiras, das Instituições Governamentais que oferecem esses recursos, do Sistema S, e das Áreas de Extensão de Universidades, apoio para a realização de ações de capacitação, formação e treinamento, como as que foram relacionadas acima. Há ainda a possibilidade de usarem recursos próprios para pagarem esses investimentos. Neste caso, e em razão das inúmeras necessidades de capacitação que poderão aparecer em cada ano de atividade da agroindústria, optamos por incluir esses prováveis investimentos no item: “Outro Custos Industriais Variáveis” (Embora a recomendação bibliográfica sugira que este item deva ser classificado como Despesa, e, portanto: Custo Fixo, a prática comprova que tanto os custos como os benefícios são mais compatíveis em sua natureza econômica com os Custos Variáveis), cujos valores apresentamos no quadro abaixo.

Outros Custos Industriais Variáveis (3,0% da Receita operacional líquida)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	71.478,94	101.288,92	142.866,51	183.344,92	223.565,04

3.5 DA VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

A viabilidade mercadológica, analisando a concorrência e a demanda de determinado produto ou serviço, busca verificar qual seu posicionamento, sua localização no mercado e como a unidade pretende atuar perante as condições deste mercado. Em outros termos, a viabilidade mercadologia, avalia se o mercado em que a Unidade pretende atuar é viável ou mesmo se uma ideia de negócio possui espaço entre a concorrência, considerando sua demanda.

Esse tipo de análise também deve prever uma prospecção do tamanho da demanda existente, quais os potenciais “clientes” do produto oferecido e como a Unidade se relaciona com seus consumidores. Para tanto, será necessário a coleta de informações referenciadas em pesquisas, bases de dados primárias e/ou secundárias.

3.5.1 Dos Parâmetros Para Análise

Viabilidade de Mercado: Ela trata de verificar se o mercado em que uma empresa ou empreendedor pretende atuar é viável ou mesmo se uma ideia de negócio possui demanda, se há um mercado para ela. Em outras palavras, se uma ideia ou negócio não passar nessa análise, então isso significa que não é ideal para se investir. Esse tipo de análise também verifica qual o tamanho da demanda existente, em outras palavras, quantos potenciais clientes uma empresa ou empreendedor podem ter dentro desse mercado ou com essa ideia. O Que Analisar:

- (i) Segmentação de Mercado
- (ii) Perspectivas Mercadológicas;
- (iii) Atuação em Redes;
- (iv) Mercado-Alvo (Clientes);
- (v) Concorrentes;
- (vi) Fornecedores;
- (vii) Vantagens Competitivas;
- (viii) Estratégias de Marketing;
- (ix) Sazonalidade,
- (x) Certificações Mercadológicas

3.5.2 Do que foi Diagnosticado e/ou Encaminhado

A) DIAGNOSTICADO E OU ENCAMINHADO

No que diz respeito a Viabilidade Mercadológica, em razão da variedade de temas que a compõe e das diferentes situações observadas, apresentaremos nossos pareceres de forma unificada (diagnóstico e recomendações).

A.1) Quanto a Segmentação de Mercado

a.1.1). O público alvo é definido por um nicho específico conhecido como Mercado Institucional, através dos Programas PAA e PNAE que atendem as instituições públicas (escolas, creches, presídios, institutos, entidades beneficentes e entidades filantrópicas) que se encontram em um raio de até 200 km da sede da agroindústria com sede em Governado Valadares (MG).

Contudo incertezas políticas colocam em permanente risco a continuidade desses programas Governamentais. Portanto nossa orientação é para que a agroindústria considere em suas estratégias de comercialização a possibilidade de se inserir no

mercado das compras públicas. Nesse mercado, também dependente de Editais de Chamamento Público, os preços pagos pelos produtos são muito próximos daqueles praticados para os PAA e PNAE. Para tanto será necessário conhecer as novas regras para Licitações estabelecidas pela Lei 14.133/2020.

a.1.2) Os comerciantes varejistas localizados neste raio de 200 km, (mercados, supermercados, restaurantes e lanchonetes) também serão atendidos pela agroindústria com alimentos minimamente processados e destinado ao varejo e produção de pratos e alimentos diversos.

a.1.3) Os comerciantes varejistas situados no raio de ação da Rede Sisal – Circuito de Comercialização Solidária da Agricultura Familiar e Urbana que é construída por 90 organizações de agricultoras/es familiares e urbanas/os e beneficiários da reforma agrária que tem atuação em mais de 100 municípios mineiros. Fazem parte da iniciativa cerca de 840 famílias e inúmeros parceiros, como a Rede de Intercâmbio, o Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata (CTA-ZM), a Subsecretaria de Segurança Alimentar e Nutricional da Prefeitura de Belo Horizonte (SUSAN/PBH) e a Cooperativa Camponesa Central de Minas Gerais (CONCENTRA).

a.1.4) A Rede Sisal é atualmente a gestora da CAFA, que é a Central de Abastecimento da Agricultura Familiar e Urbana localizada em Belo Horizonte. A CAFA tem a missão de proporcionar o suporte comercial a essas organizações vinculadas à Rede Sisal, seus produtores e suas comunidades, de forma a ampliar a sua capacidade de acesso a mercados, principalmente na Região Metropolitana de Belo Horizonte, numa perspectiva de rompimento da autossuficiência e individualismo para o fortalecimento da solidariedade e da agroecologia. A CAFA é equipada com infraestrutura como agroindústria, cozinha pedagógica, área de armazenamento de estoque, câmara fria, caminhão e prestação de serviço para auxiliar essas organizações nesse suporte comercial:

a.1.5) Há, também a expectativa que nos próximos dois e três anos mais 30 Armazéns do Campo abram as portas em diversas cidades, no interior e nas capitais.

A.2) Quanto as Perspectivas Mercadológicas

a.2.1) Perspectivas Mercadológicas para a Polpa – Visão Geral

Segundo a World Health Organization, um estilo de vida saudável para toda a família é aquele onde as pessoas estão predispostas, além da prática de atividades físicas, o comportamento saudável de evitar os males modernos e a ingestão de alimentos naturais é primordial para que se tenha um estado completo de bem estar físico, mental e social.

Neste terceiro milênio o mundo desperta suas atenções para o meio ambiente e principalmente para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, neste contexto a busca por produtos alimentícios mais saudáveis é uma premissa constante, entre estes produtos destacamos o suco de frutas natural (polpa)

Como existe uma forte tendência na busca pela qualidade de vida e do resgate as origens as pessoas buscam o consumo de produtos saudáveis e naturais, a demanda por informações é uma premissa importantíssima para a elaboração de um plano comercial

para atuação no setor de varejo e também para o desenvolvimento de técnicas que venham a somar as estratégias de comercialização e divulgação de um produto relativamente novo no mercado.

Este produto poderá ser posicionado como uma forte alternativa de nutrição em termos qualitativos para a população além de elevar a qualidade de vida através da conveniência, comodidade e praticidade de forma ambientalmente correta.

a.2.2) Perspectivas Mercadológicas para a Polpa – em Minas Gerais

Artigo Publicado no Jornal o Estado de Minas (2017), disponibilizado no link https://www.em.com.br/app/noticia/agropecuaria/2016/07/04/interna_agropecuaria,779668/produtores-de-fruta-em-mg-investem-na-venda-para-fabricas-de-suco.shtml, com o título: “Produtores de fruta no interior de MG investem na venda para fábricas de suco: Em um mercado sem crise, fruticultores negociam a colheita com fabricantes de bebidas. Novas áreas rurais do estado passam a ser cobiçadas para o plantio de maracujá e outras variedades” Diante do mercado promissor do consumo de bebidas prontas no Brasil, produtores rurais mineiros estão diversificando as atividades e investindo no plantio de frutas para fornecer a matéria-prima diretamente aos fabricantes de sucos. Ao contrário de outros setores que foram afetados pela crise econômica, eles dizem não ter do que se queixar. Além da fruticultura voltada para o consumo in natura e de outras atividades, como o plantio de café e a venda de leite, a aposta na produção que atende a demanda dos fabricantes de sucos tem movimentado a economia de municípios do Sul de Minas e da Zona da Mata.

a.2.3) Perspectiva Mercadológica para os Minimamente Processados – Visão Geral

A busca por alimentos saudáveis, com melhor qualidade e mais convenientes tem demonstrado tendência de expansão em supermercados e “sacolões” de grandes centros urbanos. As frutas e hortaliças embaladas, minimamente processadas, orgânicas e desidratadas, nesse contexto, surgiram como alternativas que, além de agregar valor ao alimento in natura e disponibilizar para a venda produtos de melhor qualidade, reduzem de maneira significativa as perdas que ocorrem diariamente, desde a colheita até a mesa do consumidor. Entretanto, apesar das grandes vantagens que esses alimentos trazem para produtores, varejistas e consumidores, ainda há diversos fatores que retardam o crescimento desse mercado potencial. Um dos que merece destaque é a falta de conhecimento e planejamento dos produtores rurais quanto à comercialização de seus produtos de maneira mais rentável, fato que causa uma série de consequências em cadeia, como falta de estrutura na colheita e pós-colheita, que gera impactos nas áreas de armazenamento, transporte, embalagem, manipulação e processamento dos produtos hortícolas, desencadeando, assim, dificuldades na comercialização, como reduzida vida de prateleira (shelf-life), baixa qualidade, escassez de oferta e preços elevados.

a.2.4) Perspectiva Mercadológica para os Minimamente Processados – Minas Gerais

Em trabalho e pesquisa de 2008 publicado no link <https://www.scielo.br/j/hb/a/KZHs39xnQ3ZX8q3b6QXHkrv/?lang=pt>, com o título: “Perfil dos consumidores de

hortaliças minimamente processadas de Belo Horizonte” revela que Em Minas Gerais, um total de 83 e 80% das pessoas pesquisadas consome legumes e verduras, respectivamente, todos os dias da semana. Já no Rio de Janeiro, quase metade da população, 57% em média, tem o hábito de consumir os hortifrúteis diariamente, e 10% o fazem três ou quatro vezes por semana (FrutiFatos, 2003b). Os legumes são consumidos diariamente por cerca de 60% da população e as verduras por 57%. Comparado aos mineiros, a pesquisa indicou que os cariocas dão menos importância ao consumo de frutas e hortaliças e apenas 46% os julgam alimentos saudáveis contra 60% dos mineiros (FrutiFatos, 2003b).

No presente trabalho todos os entrevistados (246) disseram que consomem hortaliças, sendo que 218 (89%) consomem diariamente, 20 (8%) consomem de 3 a 5 vezes por semana e 8 (3%) consomem de 1 a 2 vezes por semana. Quanto às hortaliças minimamente processadas, dos entrevistados, 190 (77%) não as consomem, e 56 (23%) consomem estes produtos. A maior parte dos entrevistados (74%) era do sexo feminino, indicando que a mulher é responsável pelas compras da casa, número inferior ao observado em Brasília, onde 67,8% dos clientes avaliados eram mulheres, representando 56,4% dos consumidores de HMP (Junqueira et al., 2003).

A totalidade das pessoas abordadas dizia consumir hortaliças diariamente, porém o consumo de HMP é de apenas 23%. Disso pode-se concluir que o consumo de hortaliças não processadas é bastante alto, o que caracteriza um mercado promissor para as hortaliças processadas, desde que sejam feitos ajustes para aumentar sua fatia de mercado, como redução nos preços e orientação quanto às suas vantagens em relação ao produto não processado.

A totalidade das pessoas abordadas dizia consumir hortaliças diariamente, porém o consumo de HMP é de apenas 23%. Disso pode-se concluir que o consumo de hortaliças não processadas é bastante alto, o que caracteriza um mercado promissor para as hortaliças processadas, desde que sejam feitos ajustes para aumentar sua fatia de mercado, como redução nos preços e orientação quanto às suas vantagens em relação ao produto não processado.

Com relação ao consumo de hortaliças minimamente processadas, há uma pequena diferença entre as mulheres e os homens entrevistados. Entre os homens, o consumo de HMP é 25% um pouco maior que entre as mulheres (22%). Entre os que consomem HMP, a maioria dos homens e mulheres consome raramente. Dos 246 entrevistados, apenas 56 consomem HMP, sendo este total representado por 71% de mulheres e 29% de homens. O consumo diário ocorre em 7%; algumas vezes por semana (1 a 5 vezes) em 27%; uma vez a cada 15 dias em 23% e 1 vez ao mês em 43%. Com relação a este consumo, entre os homens (44%) o consumo diário ou algumas vezes por semana é maior que entre mulheres (30%), o que pode ser devido ao fato de que homens tradicionalmente cozinham menos que mulheres.

Os entrevistados apresentavam-se na faixa etária de 16 a mais de 70 anos. Desses, 70% possuem entre 36 e 70 anos, sendo que a maioria dos entrevistados (40%) apresentava entre 36 e 50 anos (Figura 1A). Podemos observar que o consumo é maior no grupo de

idosos com mais de 70 anos em que 44% consomem HMP. Do total dos entrevistados que consomem HMP, 7% são idosos com mais de 70 anos, e no grupo que não consome apenas 3%. Apesar das pessoas com mais de 70 anos apresentarem um consumo de HMP significativo, esse consumo é esporádico. O consumo entre as pessoas mais novas é mais constante no tempo (Figura 1B). Junqueira et al. (2003) observaram no Distrito Federal um grupo constituído por pessoas na faixa etária de 21 a 30 anos (32,0%), seguido pelos que estão na faixa de 41 a 50 anos (28,1%).

A3) Quanto a atuação em Redes

a.3.1) Constatamos que o projeto menciona iniciativas construídas pela CONCENTRA na região metropolitana de BH, utilizando da Central de Abastecimento da Agricultura Familiar – CAFA, sob o controle de uma rede ampla de cooperativas de Minas Gerais.

a.3.2) Constatamos também que o artigo: Conhecendo a rede Sisal, publicado no link <https://redemg.org.br/conhecendo-a-rede-sisal/>, a Rede Sisal é atualmente a gestora da CAFA, é a Central de Abastecimento da Agricultura Familiar e Urbana localizada em BH;

a.3.3) Constatamos que o artigo : Rede Sisal é a nova parceira da Unicafes, publicado em 23/11/2020 no link <http://www.unicafesmg.org/detalhe-da-materia/info/rede-sisal-e-a-nova-parceira-da-unicafes/6503>, informa: “A parceria entre Rede Sisal e UNICAFES iniciou no ano de 2019, no momento em que ambas foram contemplar o editar de CAFA (Central de Abastecimento da Agricultura Familiar) em Belo Horizonte. Desde então, a UNICAFES se tornou parceira da Rede Sisal e iniciaram as articulações com as demais organizações, inclusive o MST (Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra), cujo o objetivo era de realizar as propostas em conjunto”.

a.3.4) Neste cenário apresentado, constatamos que há uma efetiva possibilidade de a agroindústria encontrar espaço para comercializar seus produtos na região metropolitana de Belo Horizonte com uma População: 6 006 091 hab. (IBGE/2020); em 34 municípios no núcleo, sendo 16 no colar metropolitano, e com um PIB per capita (IBGE/2016): R\$ 35 122,01.

A4) Quanto ao Mercado Alvo

a.4.1) O mercado alvo mais importante a ser atingido no ano 1 de atividades será o Institucional, especialmente o PNAE. Seja porque a volta presencial as aulas em todo Brasil está cada vez mais provável, ou, porque exceto o PAA na Modalidade compra institucional, as demais Modalidades não estão recebendo recursos orçamentários governamentais para a compra de alimentos. Este ano de 2021 o PAA Modalidade Com Doação Simultânea operacionalizado pela CONAB, não conseguiu contratar Projetos nessa modalidade.

a.4.2) Assim focado no PNAE, a Agroindústria se depara na região de abrangência da sua atuação (raio de 200 km a partir da sede em Governador Valadares) com um mercado consumidor de 323.300 alunos, conforme demonstra o levantamento apresentado no quadro abaixo

a.4.3) Considerando, o valor repassado pela União a estados e municípios por dia letivo para cada aluno é definido de acordo com a etapa e modalidade de ensino: Creches: R\$ 1,07, Pré-escola: R\$ 0,53, Escolas indígenas e quilombolas: R\$ 0,64, Ensino fundamental e médio: R\$ 0,36, Educação de jovens e adultos: R\$ 0,32, Ensino integral: R\$ 1,07, Programa de Fomento às Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral: R\$ 2,00, Alunos que frequentam o Atendimento Educacional Especializado no contra turno: R\$ 0,53, a Agroindústria se depara com um mercado consumidor com um orçamento diário de R\$ 134.587,94; e anual de R\$ 26.917.588,00 (considerando 200 dias letivos)

a.4.4) O segundo mercado alvo mais promissor para a Agroindústria é o varejista da sua região de atuação (raio de 200 km a partir da sede em Governador Valadares), com um mercado consumidor de 1.583.756 habitantes, conforme quadro abaixo.

a.4.5) Um terceiro mercado, muito promissor que se apresenta aos produtos da agroindústria é a região metropolitana de Belo Horizonte com uma população de: 6 006 091 hab. (IBGE/2020), a ser atendida mediante articulações negociais entre CONCENTRA e a Rede Sisal.

			Ensino Regular					Educação Profissional		Educação de Jovens e Adultos		Educação Especial (alunos de escolas especiais, classes especiais e incluídos)									
			Educação Infantil		Ensino Fundamental *		Ensino Médio *	Técnica de Nível Médio		EJA		Educação Infantil		Ensino Fundamental *		Ensino Médio *	Técnica de Nível Médio		EJA		
Nome do Município	Dependência Administrativa	Mediação Didático-Pedagógica	Creche	Pré-Escola	Anos Iniciais	Anos Finais	Ensino Médio	Curso Técnico Integrado	Curso Técnico - Concomitante ou Subsequente	EJA Ensino Fundamental *	EJA Ensino Médio	Creche	Pré-Escola	Anos Iniciais	Anos Finais	Ensino Médio	Curso Técnico Integrado	Curso Técnico - Concomitante ou Subsequente	EJA Ensino Fundamental *	EJA Ensino Médio	
AIMORÉS	Estadual	Presencial			694	779	664				166			32	52	23					1
	Municipal	Presencial	398	426	620	438				77		7	14	16	28				4		
ALPERCATA	Estadual	Presencial				259	205							8	6						
	Municipal	Presencial	115	159	460	166						1		8	2						
ANTÔNIO DIAS	Estadual	Presencial			290	575	371			18	43			13	27	5					
	Municipal	Presencial		240	267	1							1	13							
AÇUCENA	Estadual	Presencial		1	306	366	341							15	40	14					
	Municipal	Presencial	31	151	191	140						1		1							
BELA VISTA DE MINAS	Estadual	Presencial			183	534	394				85			4	8	5					
	Municipal	Presencial	168	177	416									7							
BELO ORIENTE	Estadual	Presencial				676	664	112			105				40	26	5				8
	Municipal	Presencial	531	610	1.762	732				53		11	10	61	48				4		
BRAÚNAS	Estadual	Presencial			31	225	162							1	16	6					
	Municipal	Presencial		79	258	27								6							
CAPITÃO ANDRADE	Estadual	Presencial				312	126			19	25				26	9			1	2	
	Municipal	Presencial	61	123	298							2	1	18							
CARATINGA	Estadual	Presencial			2.631	4.243	2.662	29	16	115	282			79	143	34	3		1		
		Semipresencial								153	156								2	3	
	Municipal	Presencial	1.324	1.751	2.319					65		5	29	166					1		
CENTRAL DE MINAS	Estadual	Presencial			89	330	196							4	21	12					
	Municipal	Presencial	47	136	267							1	4	28							
CONSELHEIRO PENA	Estadual	Presencial			399	941	603		30	56	111			16	63	38		1			1
	Municipal	Presencial	474	563	832	140				38		8	10	30	2						

COROACI	Estadual	Presencial				395	314				19				29	20				2	
	Municipal	Presencial	142	174	537	150								10	10						
CORONEL FABRICIANO	Estadual	Presencial			1.620	3.022	2.741	90	28	12	465			88	184	79	6	1		7	
	Municipal	Presencial	1.502	1.944	3.084	1.079				305		40	60	311	97					105	
CUPARAQUE	Estadual	Presencial				176	124								35	17					
	Municipal	Presencial	60	96	302							1		7							
DIVINO DAS LARANJEIRAS	Estadual	Presencial			120	271	142				35			2	7	7					
	Municipal	Presencial	84	99	140					5				2							
DOM CAVATI	Estadual	Presencial				316	192								6	4					
	Municipal	Presencial		99	329								2	2							
ENGENHEIRO CALDAS	Estadual	Presencial				433	291				91				24	18				1	
	Municipal	Presencial	167	307	572	106				21		2	7	47	20					1	
FERNANDES TOURINHO	Estadual	Presencial				143	110								4	4					
	Municipal	Presencial	55	60	147					10		2		2						1	
FREI INOCÊNCIO	Estadual	Presencial			183	560	342			40	40			8	17	8				2	
	Municipal	Presencial	79	159	354								2	3							
GALILÉIA	Estadual	Presencial				361	234				37				24	7					
	Municipal	Presencial	104	135	410								1	9							
GOIABEIRA	Estadual	Presencial				175	97				10				18	2					
	Municipal	Presencial	71	63	177							2	6	53							
GOVERNADOR VALADARES	Estadual	Presencial			6.761	10.618	8.008	21	22	516	1.359			265	581	359	3	1	13	18	
		Semipresencial								167	242								3	5	
	Municipal	Presencial	3.355	4.974	5.877	2.253				214		70	209	510	318					5	
INHAPIM	Estadual	Presencial			437	1.150	735			19	145			11	20	12				1	
	Municipal	Presencial	168	430	716	78							5	12	1						
IPATINGA	Estadual	Presencial			3.924	5.521	6.539	230			1.025			169	359	173	5				17
		Semipresencial								509	1.051									6	10
	Municipal	Presencial	884	4.121	8.470	5.668				518		14	132	388	344					29	
ITABIRINHA	Estadual	Presencial			60	611	294							7	42	20					
		Semipresencial								101	81									8	1

	Municipal	Presencial	100	213	539					52		1	2	18				1	
ITANHOMI	Estadual	Presencial			38	648	482			17	53			2	28	17		1	3
	Municipal	Presencial	252	243	698							1	3	42					
ITUETA	Estadual	Presencial			102	151	179				15			9	12	8			
	Municipal	Presencial	86	120	217	154						2	6	9	5				
JAGUARAÇU	Estadual	Presencial					75									2			
	Municipal	Presencial	46	71	168	130								5	2				
JOANÉSIA	Estadual	Presencial			79	239	152							2	10	4			
	Municipal	Presencial		72	154									4					
MANTENA	Estadual	Presencial				750	866			32					60	24			
		Semipresencial								197	215							5	2
	Municipal	Presencial	190	439	1.510	624						3	8	44	16				
MARILAC	Estadual	Presencial				236	203								29	7			
	Municipal	Presencial	173	100	277					12			3	15					
MARLIÉRIA	Estadual	Presencial				271	203			41	10				25	15			2
	Municipal	Presencial	67	110	293							2	5	8					
MATHIAS LOBATO	Estadual	Presencial				280	110				27				10	1			
	Municipal	Presencial	74	89	235					7			1	17					
MENDES PIMENTEL	Estadual	Presencial				250	269			48	64				34	28			1
	Municipal	Presencial	25	90	285								1	33					
MESQUITA	Estadual	Presencial				281	193				46				12	8			1
	Municipal	Presencial	49	110	314	22						1	1	9					
NACIP RAYDAN	Estadual	Presencial				147	108								10	5			
	Municipal	Presencial	17	44	148							1		19					
NANUQUE	Estadual	Presencial			1.359	1.593	1.022	28	8	207				34	58	17			1
	Municipal	Presencial	193	648	538	450				153			1	11	8				4
NOVA BELÉM	Estadual	Presencial				172	99			11					37	12			1
	Municipal	Presencial	142	80	233					39			1	11					
NOVA MÓDICA	Estadual	Presencial				222	136								10	5			
	Municipal	Presencial		110	235					16			1	7					
PERIQUITO	Estadual	Presencial				212	310				77				21	28			1

	Municipal	Presencial	273	190	520	211					1	6	21	23						
RESPLENDOR	Estadual	Presencial		4	50	275	464			1	81		1	14	13				1	
	Municipal	Presencial	123	276	878	558						4	34	34						
SANTA EFIGÊNIA DE MINAS	Estadual	Presencial				230	168			25				22	11					
	Municipal	Presencial		86	248							7	58							
SANTANA DO PARAÍSO	Estadual	Presencial			552	1.495	1.003			38	164			29	113	51			1	
	Municipal	Presencial	330	700	1.269					39		1	4	66						
SARDOÁ	Estadual	Presencial				197	264							19	23					
	Municipal	Presencial	55	125	302	102						1	21	11						
SOBRÁLIA	Estadual	Presencial				255	168							16	6					
	Municipal	Presencial	107	123	309	71						2	10	1						
SÃO GERALDO DA PIEDADE	Estadual	Presencial				197	173							12	6					
	Municipal	Presencial		58	247	73						2	5	2						
SÃO GERALDO DO BAIXIO	Estadual	Presencial				206	108			16	43			8	6				1	
	Municipal	Presencial	28	63	199						2		9							
SÃO JOSÉ DA SAFIRA	Estadual	Presencial			27	199	173							46	18					
	Municipal	Presencial		95	210	51				78		3	38	20					1	
SÃO JOSÉ DO DIVINO	Estadual	Presencial			95	244	153							4	11	10				
	Municipal	Presencial	117	96	179									2						
SÃO JOÃO DO MANTENINH A	Estadual	Presencial				288	203							12	5					
	Municipal	Presencial	64	142	356							1	7							
TIMÓTEO	Estadual	Presencial			1.915	1.432	2.247	113	58		392			119	147	99				15
	Municipal	Presencial	283	1.276	1.981	1.965				310		3	23	60	70					14
TUMIRITING A	Estadual	Presencial			26	403	302			27	62			3	33	13				1
	Municipal	Presencial	121	141	376					12		1	5	24						
VIRGOLÂNDI A	Estadual	Presencial			32	301	211							26	9					
	Municipal	Presencial	21	118	273							1	10							
ALVARENGA	Estadual	Presencial			108	315	141							1	11	2				
	Municipal	Presencial	57	88	182						1		3							
ATALÉIA	Estadual	Presencial			304	681	451				51			15	28	8				

	Municipal	Presencial	41	283	420	58						4	13	1				
		Semipresencial							26									
BOM JESUS DO GALHO	Estadual	Presencial			573	591	445		22	38			18	19	4			
	Municipal	Presencial	28	313	291	273						2	10	4				
BUGRE	Estadual	Presencial				215	139							3	4			
	Municipal	Presencial		70	190							2	3					
CAMPANÁRIO	Estadual	Presencial				225	164		9	42				12				1
	Municipal	Presencial	67	84	224							1	9					
CARATINGA	Estadual	Presencial			2.631	4.243	2.662	29	16	115	282		79	143	34	3		1
		Semipresencial								153	156							2
	Municipal	Presencial	1.324	1.751	2.319				65		5	29	166					1
CATUJI	Estadual	Presencial			174	708	360		27	35			3	25	6			
	Municipal	Presencial	49	215	487							4	17					
CÓRREGO NOVO	Estadual	Presencial				193	127		18					16	7			1
	Municipal	Presencial	65	74	188							1	7					
DOM CAVATI	Estadual	Presencial				316	192							6	4			
	Municipal	Presencial		99	329							2	2					
ENTRE FOLHAS	Estadual	Presencial				314	230							3	1			
	Municipal	Presencial	86	130	311						1	3	6					
FREI GASPAR	Estadual	Presencial			95	218	255							11	8			
	Municipal	Presencial	40	132	292	213							6	5				
IAPU	Estadual	Presencial			70	546	305			55				11	2			1
	Municipal	Presencial	137	201	475							3	12					
IMBÉ DE MINAS	Estadual	Presencial				411	203							12	5			
	Municipal	Presencial	37	122	429							2	4					
INHAPIM	Estadual	Presencial			437	1.150	735		19	145			11	20	12			1
	Municipal	Presencial	168	430	716	78						5	12	1				
IPABA	Estadual	Presencial			518	993	645		150	192			13	33	16			1
	Municipal	Presencial	104	395	615							4	16					
IPANEMA	Estadual	Presencial			496	572	588	35					21	19	7			

		Semipresencial								161	263							3	1	
	Municipal	Presencial	169	388	649	452				10			1	3	18					
ITAIPIÉ	Estadual	Presencial			302	632	430				86			4	28	10				
	Municipal	Presencial		306	596	414				114			2	15	7				1	
ITAMBACURI	Estadual	Presencial			948	1.020	841			44	76			49	62	29			3	1
	Municipal	Presencial	309	466	554	337				36			4	16	10				1	
JAMPRUCA	Estadual	Presencial			49	305	199				25				11	2				
	Municipal	Presencial	34	97	311					12			2	15					5	
PADRE PARAÍSO	Estadual	Presencial			421	813	732			31	149			11	37	18			1	4
	Municipal	Presencial	249	358	730	396				23			3	20	8				53	
PESCADOR	Estadual	Presencial				237	163								9	2				
	Municipal	Presencial		85	254								1	6						
PIEADA DE CARATINGA	Estadual	Presencial				586	324			23					19	2				
	Municipal	Presencial	137	221	619								2	7						
PINGO D'ÁGUA	Estadual	Presencial				321	194			32					9	11			3	
	Municipal	Presencial	126	119	304									7						
POCRANE	Estadual	Presencial			389	415	240				33			17	15	8				
	Municipal	Presencial	53	154	73	41						3	5	3	4					
POTÉ	Estadual	Presencial			309	692	622				50			4	41	27				2
	Municipal	Presencial	119	285	623	252				15		1	1	13	5					
SANTA BÁRBARA DO LESTE	Estadual	Presencial			235	235	277							13	8	6				
	Municipal	Presencial	79	201	253	230								13	5					
SANTA RITA DE MINAS	Estadual	Presencial				364	181								12	3				
	Municipal	Presencial	95	157	428					13			3	10						
SÃO DOMINGOS DAS DORES	Estadual	Presencial				287	247								9	7				
	Municipal	Presencial	91	146	433	181						1	1	8	3					
SÃO JOÃO DO ORIENTE	Estadual	Presencial			231	432	259							9	16	5				
	Municipal	Presencial	126	164	210							1		4						
SÃO SEBASTIÃO DO ANTA	Estadual	Presencial				210	277								6	2				
	Municipal	Presencial	59	148	470	209				52			3	5	9				2	
TAPARUBA	Estadual	Presencial				185	110				7				5	4				

	Municipal	Presencial		77	217	37							9	2						
TARUMIRIM	Estadual	Presencial			609	662	422				69			17	22	8				
	Municipal	Presencial	91	231	200	89				65			2	7	3				1	
TEÓFILO OTONI	Estadual	Presencial			3.993	6.030	4.641	94	283	429	807			125	216	130		2	7	14
		Semipresencial									265	342								2
	Municipal	Presencial	367	2.531	3.807	1.884					238		4	35	117	44				4
UBAPORANGA	Estadual	Presencial			371	718	410				46			2	30	19				3
	Municipal	Presencial	203	268	457						11			7						
VARGEM ALEGRE	Estadual	Presencial				343	217								2					
	Municipal	Presencial	79	119	359							2	1	21						
TOTAL			17345	34017	96.277	90.877	55.023	718	516	6409	9.957	205	713	4.248	4.749	1.772	25	5	316	128
323300	134.587,94	26.917.588,00	18559,2	18029,01	34660	32715,72	19808	768,26	165,12	2050,88	3186	219,4	377,89	1529	1710	637,9	26,75	2,65	101,12	40,96

Municípios do Brasil por população, segundo a estimativa da população residente à data de 1º de julho de 2021 feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).^[1]

MUNICÍPIOS	POPULAÇÃO	Km Até Governador Valadares
AIMORÉS	25116	149
ALPERCATA	7488	20
ANTÔNIO DIAS	9233	156
AÇUCENA	9270	116
BELO ORIENTE	27277	94
BRAÚNAS	4737	160
CAPITÃO ANDRADE	5559	39
CARATINGA	93124	119
CENTRAL DE MINAS	7059	98
CONSELHEIRO PENA	22975	95
COROACI	9897	67
CORONEL FABRICIANO	110709	117
CUPARAQUE	5026	149
DIVINO DAS LARANJEIRAS	4969	76
DOM CAVATI	5025	70
ENGENHEIRO CALDAS	11268	47
FERNANDES TOURINHO	3500	58
FREI INOCÊNCIO	9716	41
GALILÉIA	6764	71
GOIABEIRA	3402	131
GOVERNADOR VALADARES	282164	10
INHAPIM	24020	91
IPATINGA	267333	107
ITABIRINHA	11637	115
ITANHOMI	12259	56
ITUETA	6074	146
JAGUARAÇU	3151	41
JOANÉSIA	4382	54
MANTENA	27651	243
MARILAC	4079	154
MARLIÉRIA	4030	50
MATHIAS LOBATO	3157	136
MENDES PIMENTEL	6446	183
MESQUITA	5489	38
NACIP RAYDAN	3221	198
NANUQUE	40583	394
NOVA BELÉM	3067	239
NOVA MÓDICA	3548	217
PERIQUITO	6738	61
RESPLENDOR	17396	238
SANTA EFIGÊNIA DE MINAS	4354	115
SÃO GERALDO DA PIEDADE	3860	167
SÃO JOÃO DO MANTENINHA	5975	171

TUMIRITINGA	6797	159
ALVARENGA	3783	130
ATALÉIA	12496	305
CAMPANÁRIO	3739	182
CATUJI	6206	305
CÓRREGO NOVO	2688	61
DOM CAVATI	5025	58
ENTRE FOLHAS	5383	53
FREI GASPAR	5858	245
IAPU	11085	40
IMBÉ DE MINAS	6976	91
INHAPIM	24020	63
IPABA	18926	20
IPANEMA	20133	158
ITAIPIÉ	12910	317
ITAMBACURI	23207	208
JAMPRUCA	5453	157
PADRE PARAÍSO	20346	333
PESCADOR	4261	196
PIEDADE DE CARATINGA	8832	95
PINGO D'ÁGUA	5029	46
POCRANE	8288	162
POTÉ	16675	277
SANTA BÁRBARA DO LESTE	8212	143
SANTA RITA DE MINAS	7322	101
SÃO DOMINGOS DAS DORES	5672	95
SÃO JOÃO DO ORIENTE	7393	60
SÃO SEBASTIÃO DO ANTA	6697	86
TAPARUBA	3093	179
TARUMIRIM	14280	79
TEÓFILO OTONI	141269	235
UBAPORANGA	12514	73
VARGEM ALEGRE	6460	43
Totais	1.583.756	9.852

A5) Quanto aos Concorrentes

a.5.1) Caso a agroindústria faça a opção de ser uma filial da COOPERUATU, não haverá concorrência na região de sua atuação (raio de 200 km a partir da sede em Governador Valadares), visto que será a única Cooperativa na região produtora de Polpas e Minimamente Processados em condições de competir com outras de fora que eventualmente se habilitem nas chamadas públicas.

a.5.2) Caso faça a opção por entrar no mercado convencional os concorrentes potenciais da agroindústria serão os supermercados, outras cooperativas e outros produtores no caso de venda direta que estão situados na região de Governador Valadares. Os fatores que influenciam nessa relação de competição são: tecnologia, infraestrutura, mão de obra

especializada, rastreabilidade, qualidade certificada, plano logístico eficiente, controle gerencial e inovação, conforme abaixo.

CONCORRENTES	TECNOLOGIA	INFRAESTRUTURA	MÃO DE OBRA	RASTREABILIDADE	QUALIDADE	PLANO DE VENDAS	CONTROLE	INOVAÇÃO	MÉDIA
AGROINDÚSTRIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUPERMERCADO	3	5	3	3	2	-	4	2	3,1
HORTIFRUTIGRANJEIRAS	3	4	3	4	4	2	3	1	3,0
PRODUTORES	1	2	3	5	3	2	2	1	2,4
COOPERATIVAS	4	5	4	3	3	4	4	1	3,8
ASSOCIAÇÕES	3	3	4	3	2	2	3	1	2,1

a.5.3) O Fato de a Agroindústria ser ainda um Projeto, não permite que possamos atribuir notas aos fatores tecnológicos do quadro acima, e assim fazer uma comparação entre a competitividade em relação aos demais.

a.5.4) Constatamos que duas Industrias localizadas em municípios próximo a Governador Valadares, já estão fornecendo polpa através do PNAE para escolas do Município, sendo que uma delas esta localizada em Inhapim (90 km) e outra em Sardoá (60 km). Outra constatação é que a maior concorrente que a Agroindústria deve enfrentar é a Empresa Brasfrut que abastece os supermercados da cidade. Esta concorrente tem sede em Feira de Santana na Bahia, distante a 928 km de Governador Valadares. Assim, constatamos também ser verdadeira a informação que obtivemos de que em Minas gerais não se fabrica Polpa em quantidade suficiente para atender a demanda de consumo. A Brasfrut é um exemplo disso.

A.6) Quanto aos Fornecedores

a.6.1) O quadro abaixo, mostra uma perspectiva inicial de como serão atendidas as demandas da Agroindústria por matéria prima. Embora seja crescente o percentual de matéria prima produzidas pelos sócios/cooperados a entregar matéria prima, durante todos os 5 primeiros anos de atividade faz-se necessário contar com outros fornecedores. Por essa razão a orientação é para que a agroindústria elabore um Plano de Expansão de Matéria prima (já mencionado item 3.2) contendo estratégias que orientem sobre como antecipar ou garantir essa a aquisição em volume compatível com as necessidades de sua produção da Agroindústria e nos prazos necessários para reduzir os impactos das sazonalidades.

Previsão de fornecimento de matéria prima para os 5 primeiros anos Frutas/Polpa Frutas em relação a origem da produção.

	Fase de implantação dos Pomares				Início da produção nos Pomares e Safos					
	1 ano (% da MP)		2 ano (% da MP)		3 ano (% da MP)		4 ano (% da MP)		5 ano (% da MP)	
	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores
Manga	20	80	20	80	30	70	45	65	60	40
Acerola	10	90	20	80	30	70	50	50	70	30
Caju	5	95	10	90	15	85	20	80	30	70
Goiaba	10	90	20	80	30	70	50	50	60	40
Maracujá	30	60	100	0	100	0	100	0	100	0

Minimamente processado

	Fase de implantação das hortas				Início da produção nas hortas e Safos					
	1 ano (% da MP)		2 ano (% da MP)		3 ano (% da MP)		4 ano (% da MP)		5 ano (% da MP)	
	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores	Própria (agr. associados ao projeto)	Outros produtores
Folhasas	60	40	70	30	80	20	100	0	100	0
Raízes e tubérculos	60	40	70	30	70	30	80	20	80	20
Temperos verdes	80	20	80	20	100	0	100	0	100	0
Abobora	80	20	80	20	100	0	100	0	100	0
Banana prata	30	70	30	70	40	60	40	60	50	50

a.6.2) A agroindústria deverá cuidar para manter sempre um estoque ideal de matéria prima e de outros insumos que serão agregados aos produtos finais, de forma a evitar interrupções nos processos produtivos. Bem como deverá pôr em prática uma estratégia de pagamento que contribua para que a necessidade de capital de giro seja minimamente afetado por necessidade de recursos em razão de discrepâncias entre prazos médios de compra e de venda.

a.6.3) Para os demais fornecedores de outros insumos cuidar para que a Agroindústria não fique dependente de apenas um fornecedor de materiais secundário. Para isso, sempre que houver necessidade de compra de materiais de apoio, deverão ser apresentadas no mínimo 03 cotações de produtos em empresas distintas, afim de obter os melhores preços e condições dos materiais em específico.

a.6.4) A agroindústria deverá incluir em seu Plano de Produção regras, roteiros e cronogramas de recebimento e/ou de coleta da matéria prima maximizando o uso dos recursos usados para a logística.

A7) Quanto as Vantagens Competitivas (A título de Sugestão para a Agroindústria)

a.7.1) Para se obter um produto de ótima qualidade, precisa-se de uma matéria prima da mesma qualidade ou superior, para tal finalidade a cooperativa incentivará já na produção a pratica da qualidade, através; da política de preço, gerando satisfação aos produtores familiares; e ao consumidor; a garantia de consumo de produto com grande qualidade; e ao supermercado a prolongação do selo Life (vida de prateleira) de dez a quinze dias.

a.7.2) O produto minimamente processado deve obedecer às legislações existentes para garantir sua qualidade, rastreabilidade e rotulagem, assim como obedecer às normas de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e Boas Práticas de Fabricação (BPF) dando origem a um alimento seguro para o consumidor. O que garante a qualidade são as práticas industriais e operacionais; envolvendo todos os manipuladores de alimentos; agricultores e funcionários da agroindústria, implantando em conjunto todas as exigências necessárias. A qualidade do produto e a cadeia de frio são os pontos críticos do segmento, itens rigorosamente acompanhados por profissionais capacitados.

a.7.3) Outro aspecto para a qualidade são os equipamentos tecnológicos utilizados para todos os processos; os quais envolvem criteriosos controles, manutenção de água e temperatura ideal para a cadeia; redução de tempo entre a colheita e o processamento; redução do contato manual com a matéria prima.

a.7.4) Design: A primeira impressão é a que fica; sabe-se que o consumidor só vai comprar um alimento se sua aparência o agradar; tanto visual do alimento como a sua embalagem. Desta forma, a orientação é para que se pense para as embalagens, em um design moderno, prático e visualmente atraente, garantindo atrair a curiosidade do cliente. Que busquem diferenciais que pudessem chamar a atenção do consumidor ao serem destacadas, e o prazer de seu consumo;

a.7.5) A linha de minimamente processados, possuir legumes e verduras em diversos formatos; no intuito de agradar a todos os gostos e necessidades. Embalagens à vácuo ou em atmosfera modificada (tipo almofadinha); conforme a necessidade do vegetal; com design inovador e atraente;

a.7.6) A linha de polpas, trazer frutas da região como atração; em uma embalagem de polietileno de 100g congelada, e uma embalagem secundária que agrupa quatro unidades individuais recebendo com destaque frontal a fruta;

a.7.7) Produtos orgânicos com design agregando o fator “produto orgânico” ao rótulo do produto.

a.7.8) Custos: A Agroindústria possui uma política de preços diferenciada para cooperados e não cooperados; que dos quais é adquirida a matéria prima para beneficiamento.

a.7.8) Para compra de ingredientes, embalagens e adicionais, procurar por empresas que ofereçam produtos de qualidade, com menor preço e melhor prazo de pagamento e de preferência próximas a região da cooperativa diminuindo custos de frete.

a.7.9) Mix de produtos: Outro diferencial é a entrar no mercado com uma boa variedade de produtos. >>>Preços de venda

a.7.10) A Marca representa confiabilidade. E possui consumidores assíduos de seus produtos.

a.7.11) Condições de pagamento: Para dar flexibilidade e oportunidade ao mercado consumidor a cooperativa se dispõe a dar prazo de xxx dias para pagamentos; mas apenas para quem se efetivar como comprador de seus produtos mensalmente.

a.7.12) Localização: A Agroindústria está estrategicamente localizada próximo aos grandes centros. Cidades estruturadas, com disponibilidade de fornecimento de ingredientes, e todo o material necessário ao funcionamento da agroindústria.

a.7.13). A proximidade cultural é também um fator importante na expansão da agroindústria.

a.7.14) Serviços aos clientes: Para informações, reclamações e sugestões a agroindústria apresentará ao consumidor e-mail, telefone (SAC); estando a disposição para atender seus clientes em todas as suas necessidades.

a.7.14) Praticidade; As linhas de produtos chegam ao mercado para acompanhar a evolução dos hábitos alimentares dos consumidores, que exigem produtos semiprontos, que agreguem praticidade, em face da redução do tempo disponível para o preparo das refeições domésticas, provocada pela maior participação da mulher no mercado de trabalho; o que está cada vez mais comum a presença no autosserviço de hortaliças já lavadas, higienizadas e embaladas em porções adequadas com o público consumidor

a.7.15) Produção orgânica: A demanda por produtos orgânicos cultivados sem agrotóxicos, fertilizantes químicos ou hormônios de crescimento é crescente, especialmente entre os consumidores de maior poder aquisitivo. A consciência ecológica e os cuidados dedicados pela população à busca de uma vida saudável, que têm marcado as duas últimas décadas, são dois fatores que impulsionam este mercado. No Brasil, este mercado ainda é considerado pequeno, sendo estimado em cerca de US\$ 260 milhões/ano.

A8) Quanto a Estratégia de Marketing

a.8.1) Composto Produto:

(i) Mix de Produtos: Nos últimos anos, observa-se que existe uma tendência para a diversidade por parte dos consumidores, principalmente em se tratando de produtos prontos para alimentação, também o que está em alta é a busca por comodidade e praticidade, desta forma a relação de preparados lavados e higienizados já é tendência dos consumidores. A Agroindústria está atenta a essa tendência universal e irreversível, e por essa razão inicia suas atividades com um mix de produtos compostos por:

Na primeira Linha de polpa de fruta congelada apresentará os seguintes produtos: Polpa de Manga (100g e 1kg), Polpa de Acerola (100g e 1 kg), Polpa de Caju (100g e 1 kg), Polpa de Goiaba (100g e 1 kg), Polpa de Maracujá (100g e 1 kg).

Em relação ao mix de produtos de polpa a Agroindústria terá plenas condições de se adaptar a embalagens de 5l, 10l ou 20l, caso precise fornecer seus produtos para grandes consumidores: Fábrica de Sorvetes e de Sucos. Neste caso precisará investir recursos para a aquisição desses vasilhames.

Na segunda linha de minimamente processados o mix será de: Cenoura, Beterraba Mandioca mansa e brava (descascada), Inhame, Batata doce, Cebola, Alho, Almeirão, Taioba, Alface (crespa, lisa, americana) Brócolis, Couve flor, Abobora

Abobrinha, Abobora, Moranga, Acelga, Agrião, Alcachofra, Alho porró, Berinjela, Cebolinha, Chicória, Couve, Jiló, Mostarda, Pepino, Quiabo, Repolho, Salsa, Tomate, e Vagem.

Em relação ao Mix de produtos de minimamente processados a agroindústria focará seus esforços de venda no mercado institucional, especialmente no PNAE. Portanto deverá ficar atenta as condicionantes das Chamadas Públicas quanto sua forma de apresentação (kg, dz, cx) e embalagens (tamanho e forma)

(ii) Embalagem: As embalagens serão desenhadas e criadas por uma Empresa especialista, considerando aspectos como proteção, promoção, inovação e diferenciação ajudando a comunicar os benefícios, facilitando, também o seu uso, o seu manuseio, e a sua estocagem.

- Minimamente processado: para cada matéria prima específica será diferenciada sua embalagem e meio de contato; de modo geral; folhosos ficarão dispostos em atmosfera modificada em embalagens de polipropileno; e os legumes ficarão em embalagens de polipropileno termoencolhíveis.

- Polpas em sachês de polipropileno;

(iii) Garantia de Qualidade e Serviços Pós-Venda: A Agroindústria precisa e irá garantir a qualidade de toda a cadeia produtiva, desde o campo até a mesa do consumidor. Para tanto precisará adotar ferramentas para controle de qualidade da matéria prima, oferecer capacitação e formação, continuamente aos seus fornecedores, bem como treinar seus funcionários e administradores para que os processos produtivos sigam todas as práticas necessárias para garantir a máxima qualidade ao produto final.

Os produtos processados obedecerão às legislações existentes para garantir sua qualidade, rastreabilidade e rotulagem, assim como obedecer a implantação da Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e Boas Práticas de Fabricação (BPF) para garantir alimentos seguros para o consumidor. Precisarão também oferecer tratamento especial e personalizado ao cliente através do uso de serviços pós-vendas.

(iv) Marca e Imagem: A agroindústria irá escolher uma Marca e uma Imagem para produtos, lembrando que em relação a Marca e Imagem há toda uma legislação orientando quanto ao seu registro. A Lei de Propriedade Industrial foi criada em maio de 1996 com o objetivo de regular os direitos e obrigações referentes às concessões e utilização de patentes, marcas, desenhos industriais, indicações geográficas, entre outros. LEI Nº 9.279, de 14 de Maio de 1996.

a.8.2) Composto Promoção

Com objetivo de apresentar seus produtos; a Agroindústria, além de incentivar o consumo de alimentos saudáveis e a produção de alimentos orgânicos, precisa participar de feiras e eventos, em todas as suas esferas. Local, regional, estadual, nacional e internacional, para os eventos de caráter internacional sugerimos:

Além disso a agroindústria precisará contar com um arsenal de alternativas para elaborar suas estratégias promocionais. Assim sugerimos:

Feira Internacional de Equipamentos para Processamento de Alimentos e Bebidas – Alimentécnica: Evento: Anual; Local: Belo Horizonte – MG. www.greenfield-brm.com/alimentecnica.

Feira do Varejo de Alimentos, Bebidas, Equipamentos e Serviços da América Latina-Super Rio Expofood: Evento: Anual; Local: Rio de Janeiro – RJ; www.superrio.com.br

Feira Internacional de Produtos e Serviços para Alimentação - FISPAL Food Service Evento: Anual; Local: Anhembi – São Paulo – SP; www.fispalfoodservice.com.br

Feira Internacional de Produtos e Serviços para Alimentação - FISPAL Food Service; Evento: Anual; Local: Anhembi – São Paulo – SP; www.fispalfoodservice.com.br

Semana Internacional da Fruticultura, Floricultura e Agroindústria – Frutal; Evento: Anual; Local: Fortaleza – CE; www.frutal.org.br

(i) Propaganda: Poderão ser vinculadas em meios de comunicação como rádios, jornais, *web site*, revistas e panfletos, com objetivos de longo prazo: formar imagem e construir a percepção desejada nas mentes dos públicos-alvo.

(ii) Promoção de Vendas: De tempos em tempos desenvolver uma série de materiais de apoio à venda, como: *banners*, *folders*, cartões de visita, agendas, caminhões com imagens dos produtos com o objetivo de estimular ações imediatas, visando o aumento de vendas e estímulo de demanda no curto prazo. Poderá ser realizadas degustações dos produtos, apresentação em pontos de vendas e participação em feiras de negócios. Tudo isso contando com auxílio da uma equipe de assessoria na elaboração de plano *marketing*.

(ii) Relações Públicas: Poderão também, gerar ou divulgar eventos com os quais tem interesse em ter sua imagem vinculada, para atrair o interesse público e ser notícia nos diversos meios de comunicação sem ter de pagar diretamente por isso. Através de feiras, eventos públicos regionais com *stands* para promoção de seus produtos.

O objetivo é o de investir na construção de uma imagem pública positiva, promovendo sua imagem junto aos clientes, fornecedores, acionistas, governo e comunidade onde opera.

Algumas ferramentas comuns das relações públicas para ganhar publicidade gratuita ou muito barata são:

Divulgação de Novos Produtos: Apresentação dos produtos em feiras, seminários e eventos no geral. Utilizar ferramentas de mídia social, para informar as novidades ao mercado, criar uma página nas redes sociais, e atualizando continuamente;

Serviços de Atendimento ao Consumidor: Organizar linha 0800, além de um link para contato no site dos produtos, a fim de gerenciar a satisfação do consumidor:

Apoio a Projetos Sociais: Apoiar projetos de ajuda a organizações que atuam no terceiro setor, a instituições educacionais, esportivos e culturais, como: semanas acadêmicas; eventos do SENAI; SENAC; e times de futebol.

Patrocínio de Eventos: Patrocinar eventos; desde festas de comunidade e região, com intuito de formar uma boa imagem e atitude favorável dos diversos públicos de interesse da Cooperativa, como: eventos do município, feiras, festas de produtos agroecológicos em geral.

Patrocínio de Causas: Patrocinar causas de interesse dos públicos-alvo, como campanhas de saúde, educação e programas sociais, visando ganhar o reconhecimento e a lealdade de parceiros.

a.8.3) Composto Preço:

A precificação dos produtos envolve a análise de quatro fatores, sendo os dois primeiros, os principais a serem considerados: (i) Custo do Produto; (ii) Preço dos Concorrentes; (iii) Valor para o Cliente; e, (iv) Referências Internas:

(i) Custo do Produto: de acordo com o custo total da produção de cada produto;

(ii) Preço dos Concorrentes: Antes de precificar os seus produtos, a Agroindústria precisará avaliar os preços praticados pelos concorrentes sobre produtos similares, e define o preço final.

(iii) Valor Para o Cliente: Para definir o preço de venda dos seus produtos, a Agroindústria deverá considerar o valor percebido por parte dos clientes. Avaliar este valor requer análise e sensibilização às ponderações dos clientes no momento da decisão da compra.

(iv) Referências Internas: Outro ponto relevante que é ponderado é a coerência do valor proposto e sua consistência com o preço de outros produtos ofertados pela Agroindústria com valores conhecidos pelos clientes. A Agroindústria deverá evitar produtos similares e que tenham preços injustificavelmente diferentes, evitando comparações indevidas por parte dos clientes.

a.8.4) Composto Praça:

Representa todo o conjunto de planejamento e ações desenvolvidas para tornar os produtos disponíveis para a aquisição, uso e consumo do público-alvo:

Canais de Distribuição: Referem-se às redes organizadas e aos demais clientes não organizados em rede que poderão ser atendidos pela Agroindústria.

Os produtores de polpa de fruta congelada comercializam seus produtos por meio de representantes e/ou vendedores comissionados, responsáveis pelo contato com os principais canais de distribuição: bares, restaurantes, lanchonetes, indústrias de laticínio, indústria de sucos, indústria de doces e sorvetes e supermercados.

Nas fábricas de pequeno porte é comum esse papel ser desempenhado pelo próprio empresário. Assim como é comum as fábricas responsabilizarem-se pela entrega do produto aos revendedores. Isso exige que o empreendedor invista num meio de transporte próprio ou na contratação desse serviço para a distribuição do produto. Vale salientar que por tratar-se de produto perecível deve ser transportado sob condições ideais de temperatura.

As indústrias que não possuem esses recursos distribuem seus produtos próximos ao empreendimento ou na própria unidade de produção.

Outros canais utilizados são as vendas por telefone e aquelas realizadas através de vendedores profissionais para atacadistas e revendedores.

A Logística: É a parte onde a Agroindústria deverá fazer o gerenciamento da cadeia de abastecimento de matéria prima, e dos produtos industrializados para os seus clientes, planejando, implementando e controlando o fluxo e o armazenamento eficiente e econômico, bem como as informações a elas relativas.

a.8.5) Estratégias de Distribuição

Tem como objetivo permitir que os produtos estejam disponíveis quando e onde os clientes desejarem. O Desafio da Estratégia de Distribuição é garantir que o mercado seja atendido e que os produtos cheguem em condições de uso adequado necessários:

Estrutura de Canal: Pretende atender diretamente o cliente nas seguintes situações: Quando o produto ou o processo de compra é de baixa complexidade para o cliente e ele compra em pequenas quantidades.

Em situações em que os produtos são de grande relevância para o cliente, as demandas serão complexas de grande volume, também opta-se por atender diretamente, sem intermediários, possibilitando soluções mais adequadas aos clientes.

Intensidade da Distribuição: É estrategicamente necessário para a Agroindústria, promover uma distribuição intensiva, permitindo que qualquer cliente em potencial encontre com facilidade seus produtos. Assim, utilizará um canal mais longo com a participação de distribuidores, vendedores e varejistas.

Dimensionamento da Distribuição: A abrangência da comercialização será dividida em três fases: (i) iniciar com atuação no mercado institucional (PNAE) em municípios localizados dentro de um raio de 200 km a partir da sede da indústria (Potencial de consumo: 323300 alunos); (ii) Participar do mercado convencional através da venda no varejo em municípios localizados dentro de um raio de 200 km a partir da sede da indústria (aproveitamento de logística, e um potencial de consumo de 1.583.756 pessoas); e (iii) num terceiro momento, avançando em direção a região metropolitana de BH (potencial de consumo de 6 006 091 habitantes. (IBGE/2020)); da Rede Sisal, em parceria com a CAFA, necessitando nesse caso do apoio estratégico da CONCENTRA.

a.8.6 Marketing e Vendas

Para desenvolver uma boa estratégia de marketing é necessário identificar os pontos positivos e negativos dos seus produtos perante os concorrentes, e tomar decisões sobre vendas. Na tabela abaixo apresentamos fatores que diferem positivamente e negativamente produtos dos concorrentes:

Fatores	Positivo	Negativo
Forma de produção (orgânica ou tradicional)		
Tempo de produto no mercado		
Possui um amplo mercado de consumidores regulares		
O mercado consumidor alvo conhece o produto		
A marca é conhecida pelo mercado alvo		
O produto possui padrão de qualidade definida		
O consumidor possui opção de escolha entre seus produtos		
Os concorrentes são mais conhecidos		
Existe uma marca que domina o mercado		
Existem grandes empresas produzindo os mesmos produtos		
O produto pode ser vendido fora do estado (SIF)		
O produto tem qualidade para ser exportado		
A capacidade de produção é maior que a demanda		
A embalagem é atrativa para os consumidores		
O produto consegue ser exposto adequadamente nos pontos de comercialização		
A maioria dos consumidores tem o hábito de consumi-lo regularmente		
O mercado local absorve toda ou a maior parte da produção		
Produto saudável		
Preço		

A9) Quanto a Sazonalidade

a.9.1) Das Épocas de Produção

Quadro de Disponibilidade de Matéria Prima Durante o Ano

a) Frutas (Fonte: Equipe Técnica da CONCENTRA)

Meses	Jan	fev	Mar	Abril	mai	jun	jul	ago	set	Out	nov	dez
Manga												
Acerola ¹												
Caju												
Goiaba												
Maracujá ²												
Banana prata ³												

¹ Planejamento da produção de **acerola** com possibilidade de 3 safras por ano, e incremento da produção

através do controle de poda e água.

² Considerar o escalonamento do período de colheita do **maracujá** que deve acontecer entre 6 a 9 meses após o plantio.

³. Considerar a possibilidade do planejamento da produção de **banana** durante todo o ano.

b) Verduras (Fonte: Equipe Técnica da CONCENTRA)

Meses	Jan	fev	mar	Abril	mai	jun	jul	ago	Set	out	nov	dez
Folhosas ¹												
Raízes e tubérculos ¹												
Temperos verdes ¹												
Abóbora												

¹ Considerar a possibilidade do planejamento da produção durante o ano, com culturas e variedades adaptadas as estações de cultivo.

a.9.2) Embora o Quadro de Disponibilidade de Matéria Prima Durante o Ano, apresentado acima, não aponte para um cenário preocupante em relação a possibilidade de falta de matéria prima, a agroindústria necessitará elaborar um cuidadoso cronograma de produção de forma a atender suas demandas, ajustando seus custos e, principalmente cuidando dos seus estoques para garantir entregas nos prazos acordados com seus clientes ou para atender os prazos estipulados nos Editais, especialmente os do PNAE.

Cronogramas de produção imprecisos causarão prejuízos a agroindústria e vai onerar seus custos com fretes, estoques, devolução de pedidos, e inconformidades em relação aos cronogramas escolares, podendo trazer impactos negativos à sua Reputação. Lembrando que a Reputação (mais do que a Marca) é hoje, o maior ativo intangível que uma Empresa pode agregar ao seu valor de mercado.

a.9.3) Mapeando a curva de sazonalidade é possível inovar e tirar proveito desta situação. Aliando planejamento, estratégia e criatividade, é possível lidar com ameaças inerentes a sazonalidade e dar chance de aproveitar grandes oportunidades. Sazonalidade não significa apenas vender bem no momento de demanda elevada, mas, tirar proveito dos efeitos em alta ou baixa, com estratégias direcionadas, aproveitamento a singularidade de cada estágio.

Não existem fórmulas exatas para contornar os desequilíbrios nas finanças, provocados, pelo período de sazonalidade. Contudo, é possível minimizar ou até nem sentir estes impactos se agir de forma planejada. Numa perspectiva financeira significa dizer que a Agroindústria não pode esperar chegar a época de sazonalidade para pensar em resolver seus gargalos, recorrendo, por exemplo, a empréstimos bancários.

Neste contexto, a Agroindústria precisará se planejar durante o ano para atingir um ponto de equilíbrio entre seus ganhos e seus gastos de maneira que sua margem de contribuição seja suficiente para manter os custos fixos da agroindústria também nos momentos de sazonalidade.

a.9.3) A sazonalidade pode influenciar na Agroindústria de duas formas:

(I) Sazonalidade do Mercado: Praticamente não há sazonalidade para este tipo de produto no mercado convencional. Apenas, poderá ocorrer em relação ao mercado Institucional: (PNAE), por ocasião das férias escolares, e no PAA por disponibilidade de recursos orçamentários, e interesse governamental em mantê-lo atuante enquanto política-pública de segurança alimentar.

(ii) A sazonalidade da oferta de matéria prima para a indústria: Pode ser superada sem muita dificuldade, tendo em vista a diversidade de frutas e verduras existentes e possíveis de serem trabalhadas. A versatilidade da modelo tecnológico usado, permite ajustar a produção de acordo com a oferta da matéria prima.

a.9.4) Outra possibilidade, caso haja baixa utilização da capacidade de beneficiamento, ocasionada pela diminuição ou falta de matéria prima produzida pelos fornecedores da Agroindústria será a possível a prestação de serviço de industrialização para outras empresas ou cooperativas. Não ficando, desta forma, a indústria parada ou com funcionamento muito abaixo da sua capacidade.

A10) Quanto a Certificações Mercadológicas

a.10.1) A busca por certificações de produtos agroecológicos é uma meta estabelecida pela cooperativa, sendo uma cultura entre as organizações populares do campo na construção e no fortalecimento de processos sustentáveis. Neste sentido podemos destacar as ações voltadas para produção orgânica os esforços para participar do mercado justo inclusive fora do país, pela Via Campesina e a pratica do uso de marcas com identidade própria com a finalidade de criar uma imagem positiva no mercado consumidor (exemplo da marca).

Em relação a “Marca” entre os principais expoentes da produção agroecológica dos assentamentos, figuram o arroz Terra Livre e os laticínios da Cooperoeste, do sul do país; a linha de conservas Nana Natus, de Goiás; os chocolates orgânicos Terra Vista, da Bahia; as cachaças mineiras Veredas, o Café Guaií.

3.6 DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA

A Viabilidade Financeira estima todo o investimento necessário para um projeto: capital; receita; despesas; rendimento; desembolso.

Já a Viabilidade Econômica analisa os custos e benefícios do projeto, ou seja, se economicamente a ideia é viável ou não.

Ao utilizar os dois termos, o Estudo de Viabilidade Econômico Financeira faz uma análise completa do investimento e retorno de um projeto.

3.6.1 Dos Parâmetros Para Análise

Uma análise de Viabilidade Econômica consiste em verificar se as receitas inerentes ao

projeto superam os custos. Demonstrar que o empreendimento apresentará rentabilidade, tornando-o vantajoso sob o ponto de vista econômico. Já, a Viabilidade Financeira, consiste em verificar se existem recursos suficientes como capital, para a implementação do projeto. Deve-se demonstrar que, por meio da análise das condições financeiras, passada, presente e potencial, a capacidade da empresa assumir, com segurança, os empréstimos que pretende contrair. O Que Analisar:

- (i) Análise do Balanço – retrospectiva (últimos 3 anos);
- (ii) Orçamento do Investimento;
- (iii) Cronograma Físico Financeiro;
- (iv) Receitas;
- (v) Custos operacionais;
- (vi) Mão-de-obra;
- (vii) Tributos;
- (viii) Estrutura de custos anuais
- (ix) Capital de Giro;
- (x) Fluxo de Caixa Análise do Investimento
- (xi) Plano de Capitalização

3.6.2 Do que foi Diagnosticado e/ou Encaminhado

A) DIAGNOSTICADO E OU ENCAMINHADO

No que diz respeito a Viabilidade Econômica e Financeira, em razão da variedade de temas que a compõe e da diferentes situações observadas, apresentaremos nossos pareceres de forma unificada (diagnóstico e recomendações)

Por se tratar de uma Agroindústria ainda a ser instalada a análise de (i) Balanço; e, por conseguinte (xi) Plano de Capitalização, não serão realizadas neste estudo. E o (x) Fluxo de Caixa será organizado com base em projeções baseadas em hipóteses e cenários.

Por se tratar de item de Projeto onde já existe um cronograma físico financeiro, também este tema não será considerado (item 14 do Projeto).

A1) Quanto aos Investimentos

a.1.1) Investimentos Fixos para a Linha de Minimamente Processados

EQUIPAMENTO	Quantidade	Valor Unt (R\$)	Valor Total (R\$)
01 (uma) balança eletrônica industrial para produto final, dimensões de 30x30 com torre de suporte do indicador. Capacidade de 30kg e divisão de 10g. Construída inteiramente em aço carbono, com pintura eletrostática e plataforma em aço inox. Equipamento bivolt.	1	1.690,00	1.690,00

Máquina Para Lavar Tubérculos: Tipo cilindro rotativo, com chuveiros internos. Construção em aço inox AISI 304 Sistema contínuo. Tubulação em PVC. Cilindro com ø de 630mm x 1250mm. Equipada com bomba elétrica de 1,0 CV e motor redutor de 0,5 CV (monofásico ou trifásico). Dimensões da máquina: compr.1500mm x largura 680mm x altura 1100mm. Peso: 126,0 kg.	1	18.840,00	18.840,00
Lavadora De Frutas e Hortaliças. Modelo LFVT-1000. NCM 8433.6090. Sistema de turbilhonamento. Com cesto basculante. Construção 100% em aço inox AISI 30. Cesto basculante em chapa de aço inox 304, com furos de 8,00 mm. Equipada com motobomba elétrica de 1,0 CV (monofásica ou trifásica). Capacidade: Vegetais 100,0 kg/hora. Legumes 300,0 kg/hora. Dimensões do equipamento: Largura 1200 x Profundidade 600 x Altura 1.500 mm.	1	26.946,00	26.946,00
Mesa de Seleção e Preparo, Com Saída Lateral Dimensões 1900 x 850 x altura 900mm	1	4.154,00	4.154,00
Processador de Alimentos INOX com 6 Discos Rotação do Disco: 438 rpm Diâmetro do Bocal MENOR: 48 mm Discos: FATIADOR: 1 mm (Corte) FATIADOR: 3 mm (Corte) DESFIADOR: 3 mm (Corte) DESFIADOR: 5 mm (Corte) DESFIADOR: 8 mm (Corte) RALADOR: Tipo "V", CUBO: 4mm (corte, PALITO	1	6.927,00	6.927,00
Tanque Banho-Maria (Branqueador). Aquecimento elétrico. Para realizar "branqueamento" de frutas e legumes (colocadas nos cestos e imersas em água fervente por 1 a 5 minutos	1	9.906,00	9.906,00
Conjunto Tanque e Cesto. Capacidade 80,0 litros. Lavagem por imersão de frutas, hortaliças	1	3.538,00	3.538,00
Descascador de batatas 10kgs basculante	1	2.550,00	2.550,00
Centrifuga de alimentos	1	20.768,00	20.768,00
Refrigerador comercial inox 6 portas	2	8.415,00	16.830,00
Seladora a vácuo	1	15.000,00	15.000,00
Sub Total			127.149,00*
* Orçamento elaborado em outubro/novembro de 2021			

a.8.2) Investimento com Materiais

MATERIAL	Quantidade	Valor Unt R\$	Valor Total R\$
Cx plástica	40	38,00	1.520,00
Facas	3	55,00	165,00
Bacias 70 litros	15	200,00	3.000,00
Bombonas 50 litros	20	50,00	1.000,00
Exaustor	1	350,00	350,00
Paletes plásticos 1x1,20 para paleteira	20	200,00	4.000,00
Paletes plásticos 1x1,20	20	60,00	1.200,00

Paleteira manual roda dupla 2 toneladas	1	2.200,00	2.200,00
Lavadora de alta pressão de sistema por indução, com tanque gerador de espuma e mangueira de cabo de 5 metros	1	3.000,00	3.000,00
Lixeira 100 litros acionamento por pedal	5	250,00	1.250,00
Lixeira 50 litros acionamento por pedal	2	100,00	200,00
Total			17.885,00*
*Orçamento elaborado em outubro/novembro de 2021			

a.8.3) Investimento Inicial em Produtos

PRODUTOS	Quantidade	Valor Unt	Valor Total
Cloro 5l	10	20,00	200,00
Papel Toalha 10000	10	21,00	210,00
Detergente Neutro Processamento	10	20,00	200,00
Detergente Mãos	10	20,00	200,00
Álcool	10	40,00	400,00
Luvas Nitrilizas Cx Com 100 Und P,M E G	10	75,00	750,00
Toucas Pacote Com 100 Und	10	16,00	160,00
Botas	5	50,00	250,00
Avental Emborrachado	10	20,00	200,00
Luvas Para Limpeza Pesada	10	10,00	100,00
Mascara Cx Com 100	10	30,00	300,00
Total			2.970,00*
*Orçamento elaborado em outubro/novembro de 2021			

a.8.4) Investimentos Fixos para a Linha de Polpas

EQUIPAMENTO	Quantidade	Valor Unt (R\$)	Valor Total R\$
01 (uma) balança eletrônica industrial para matéria prima, dimensões de 40x40 com torre de suporte do Indicador. Capacidade de 50kg e divisão de 10g. Construída inteiramente em aço Carbono, com pintura eletrostática e plataforma em aço inox. Equipamento bivolt	1	1.810,00	1.810,00
Mesa Pia Aço Inox Industrial com Paneleiro e Duas Cubas 50x40x25cm - 180x60x80cm	1	3.632,62	3.632,62
Mesa Aço Inox Industrial / Bancada De Apoio - 2m	1	3.200,00	3.200,00
Mesa Aço Inox Industrial / Bancada de Apoio com Espelho - 0,8m (80x70x90cm) - Brascool	2	1.539,00	3.078,00
Despolpador de frutas Diâmetro do bocal de abastecimento de frutas e/ou pedaços de frutas e legumes: 98 mm. Para todo tipo de frutas e hortaliças (inclusive aquelas com caroços como pêssego, ameixa...) Abacaxi sem casca em pedaços. Nota: funcionamento e alimentação da máquina limitados ao diâmetro do bocal. Motor elétrico trifásico de 5,0 CV 4 polos. Correias e polia. Produção de até 400 kg/hora	1	31.890,00	31.890,00

Despolpadora para maracujá. Construção 100% em Aço Inox AISI 304 (exceto motor e conjunto do mancal). Máquina fornecida com duas Peneiras (filtros): Ø 125 mm x 175 mm de comprimento, com furos de 2,0 mm para despolpar e 1,0 mm para refinar. Obs.: Fornecemos peneiras com outros diâmetros de furos. Produção: de 30 a 350 kg/hora. Depende muito do tipo e estado da fruta, bem como também da habilidade do operador. Dimensões da máquina: L 680 x C 850 x H 900 mm. Peso: 39,0 kg. Dimensões da máquina embalada: 740 x 920 x altura 1100 mm. Peso: 82,0 kg	1	7.326,00	7.326,00
Tacho encamisado basculante a gás capacidade de 50 litros	1	17.362,40	17.362,40
Envasadora (embaladeira) Vertical Automática para Sucos CONJUNTO COMPOSTO DE: 01 Tanque de recepção em aço inox 304, com motor redutor e agitador. Capacidade 150 litros 01 Bomba de deslocamento positivo (especial para bombear produtos líquidos, fibrosos e densos, com vazão controlada). Construção em aço inox AISI 304, nas partes em contato com o produto. 01 Fotocélula. Sistema de leitura óptico que define onde a embalagem de ser cortada. 01 Datador hotstamping (sistema para impressão de data de fabricação e validade. Trabalha aquecido fundindo as datas em baixo relevo nas embalagens.) 01 Embaladeira automática 1000 pacotes/hora. Construção em aço inox 304. 01 Tubulação para interligação (tubos, conexões SMS e curvas em aço inox 304 bitola 1", com polimento.	1	58.526,00	58.526,00
Datador com seladora continua	1	3.490,00	3.490,00
Câmara Fria - Kit Câmara Fria 3,30mx4,40m - Painel PIR 100mm	2	28.700,00	57.400,00
Total			185.905,02*
*Orçamento elaborado em outubro/novembro de 2021			

a.8.5) Investimento Fixo – Construção de Galpão com 220 m2.

I Galpão Industrial O valor do metro quadrado usado para calcular o valor da obra foi de R\$ 1.550,07 /m2, obtido a partir da seguinte fórmula: Valor do CUB industrial (MG) para outubro/2021: R\$ 1.033,38 Sobre esse valor acrescentamos 50% para a cobertura de despesas extras visando o atendimento das condicionantes da ANVISA e/ou MAPA para a liberação da Obra. Assim: =1033,38 x 1,5 = 1.550,07 x 220 = 341.015,40	220	1.550,07	341.015,40
--	-----	----------	-------------------

a.8.6) Outros Investimentos Previstos no Projeto

Capital de Giro iv) Pelo modelo do "Caixa Mínimo" (. Fórmula de cálculo: Custos Monetários Totais / 360 x nº de dias necessários: Assim, temos: R\$ 1.763.294,15 / 365 dias/ano. = R\$ 4.830,94/dia x 15 dias = R\$ 72.464,14.	15	4.830,94	72.464,14
Pagamento de Taxas e Impostos	Diversas	12.711,84	12.711,44
Elaboração do Manual de Boas Práticas de Produção	1	3.000,00	3.000,00

Elaboração de Plano de Expansão da Produção (coletivo)	1	4.000,00	4.000,00
Atividades de Prospecção de Negócios (Plano + Ações)	1	3.000,00	3.000,00
Elaboração de Proposta de Modelo de Gestão	1	4.000,00	4.000,00
Total			99.175,58

Total De Investimentos

R\$ 774.100,00

A2) Quanto a Receitas

a.2.1 Receitas. Conforme Buarque (1984, p.105): “O cálculo das receitas consiste basicamente em multiplicar a quantidade esperada de venda de cada ano, de cada produto, pelo preço correspondente”. Portanto, $R_t = p * q$, onde: “ R_t ” -> receita total ; “ p ” -> preço do produto; “ q ” -> quantidade vendida.

Para a determinação do preço, pode-se utilizar a Teoria Neoclássica de Determinação dos Preços ou do Princípio do Custo Total Hall e Hitch exposto por Labini. Baseando-se nestes suportes teóricos, a determinação do valor de “ p ,” pode ser efetuada de duas maneiras:

- (i) Através da pesquisa de mercado, onde se toma o preço vigente no mercado;
- (ii) Através do cálculo do preço de venda na indústria, calculado pela soma do custo direto e indireto por unidade, acrescido de um percentual de lucro estabelecido de acordo com a estratégia da empresa.

Para a determinação de preço neste projeto, adotamos o preço vigente no mercado tendo por base os pressupostos neoclássicos. Onde A determinação da quantidade a ser produzida “ q ”, é baseada no estudo de mercado em conjunto com a Equipe Técnica da CONCENTRA. O programa de determinação da quantidade produzida deve ser evolutivo, pois nos primeiros anos não será utilizada a capacidade máxima de produção.

a.2.2) Cálculo da Receita :A projeção do cálculo da receita anual da agroindústria, foi baseado em preços recentes pesquisados na região de Governador Valadares (Quadro abaixo). Para a projeção ao longo dos 5 (cinco) primeiros anos os preços serão mantidos constantes; ou seja, sem o uso de quaisquer índices de preços para os reajustes. (condição Coeteris Paribus). Nesse projeto consideramos como preços de venda os menores preços pagos entre PNAE e PAA, para o Mercado Institucional; e os menores preços pagos entre aqueles pesquisados para produtos minimamente processado. Sendo que para o primeiro ano o mercado a ser considerado será: 80% da produção para o mercado Institucional e 20% para o mercado convencional de varejo. Para o segundo ano 70% mercado Institucional e 30% mercado convencional: Para o terceiro ano 60% mercado Institucional e 40% mercado convencional: Para o quarto ano: 50% para o mercado Institucional e 50% para o mercado convencional; e, para quinto ano 60% para o mercado Institucional e 40% para o mercado convencional.

Usamos esta estratégia de saída do mercado institucional em razão da incerteza em

relação ao futuro das Políticas Públicas no Brasil, especialmente aquelas voltadas para a segurança alimentar, em razão da supervalorização do agronegócio. Uma estratégia governamental equivocada e fora do contexto dos demais países, pelo menos daqueles que estão empenhados em atingir os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em seus Objetivos 1 (Erradicação da Pobreza) e 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável). Nossa orientação, contudo, é que a Agroindústria concentre todos os seus esforços de venda e de marketing e pelo maior tempo possível no mercado Institucional. Já que será lá (neste mercado) que a Agroindústria receberá os melhores preços, e os mais justos, pelos seus produtos.

POLPAS

Tipo de Mercado: Varejo	Pesquisa 1		Pesquisa 2		Pesquisa 3		Pesquisa 4		Pesquisa 5	
Tipo de Fruta	100 gr	400 gr	100 gr	1 kg	100 gr	1 kg	100 gr	1 kg	100 gr	1 kg
Polpa de Manga	1,99	6,99	1,89		1,87		1,79		1,99	
Polpa de Acerola	1,99	6,99	1,89		2,38		1,79		2,34	
Polpa de Maracujá	3,79		3,98		3,06		2,19		2,38	
Polpa de Graviola	3,49	11,99	2,98		2,72		2,29		3,08	
Polpa de Caju	1,99		1,89		2,55		1,79		2,53	
Polpa de Seriguela	xx		Xx		xx		Xx		Xx	
Polpa de Goiaba	1,99		1,89		2,21		1,79		1,57	

Tipo de Mercado: Atacado	Pesquisa 1		Pesquisa 2		Pesquisa 3		Pesquisa 4		Pesquisa 5	
Tipo de Fruta	100 gr	1 kg	100 gr	1 kg	100 gr	1 kg	100 gr	1 kg	100 gr	1 kg
Polpa de Manga		11,00	1,25	9,95		13,70		15,80		10,50
Polpa de Acerola		14,00	1,25	9,95		16,50		17,90		13,80
Polpa de Maracujá		18,00	1,53	12,90		29,40		20,00		14,00
Polpa de Graviola		16,00	1,60	13,50		26,40		21,00		20,00
Polpa de Caju		15,00	1,25	9,95		16,90		15,80		15,80
Polpa de Seriguela		Xx	Xx	Xx		Xx		Xx		Xx
Polpa de Goiaba		13,00	1,25	9,95		13,70		12,90		9,80

Tipo de Mercado: Institucional: PNAE	Estado		Município 1		Município 2		Município 3		Município 4	
Tipo de Fruta	100 gr	1 kg	100 gr	1 kg	100 gr	1 kg	100 gr	1 kg	100 gr	1 kg
Polpa de Manga		13,75	1,70	15,80		15,55		25,20		
Polpa de Acerola		17,50	1,70	15,80		15,55		25,20		
Polpa de Maracujá		22,50	2,70	21,00		15,55		25,20		
Polpa de Graviola		20,00	2,70	21,00		20,95		25,20		

Polpa de Caju		18,75	1,70	15,80		15,55		25,20		
Polpa de Seriguela		Xx	Xx	Xx		15,55		25,20		
Polpa de Goiaba		16,25	1,70	15,80		15,55		25,20		

Tipo de Mercado: Institucional: PAA	CONAB		ESTADUAL		MUNICIPAL	
	100 gr	1 kg	100 gr	1 kg	100 gr	1 kg
Polpa de Manga		17,10				
Polpa de Acerola		17,10				
Polpa de Maracujá		17,10				
Polpa de Graviola		17,10				
Polpa de Caju		17,10				
Polpa de Seriguela		17,10				
Polpa de Goiaba		17,10				

OBS.: Em pesquisa realizada no site do PAA CONAB, verificamos que somente no município de Inhapim que fica a 90 km de Governador Valadares há comercialização de polpas de frutas

MINIMAMENTE PROCESSADOS

Tipo de Mercado: Varejo	Pesquisa 1		Pesquisa 2		Pesquisa 3		Pesquisa 4		Pesquisa 5	
	Maço Unidade	1 kg	Maço Unidade	1 kg	Maço Unidade	1 kg	Maço Unidade	1 kg	Maço Unidade	1 kg
Banana Prata										
Mandioca Descascada		8,99		7,98						
Batata Doce										
Abóbora				3,98						
Cenoura				2,69						
Beterraba				2,99						
Laranja										
Limão										
Batata Inglesa										
Alface										
Couve				1,99						
Cheiro Verde										
Rúcula										
Chicória										
Manga										

Acerola										
Maracujá										
Graviola										
Caju										
Seriguela										
Goiaba										

OBS: Praticamente não há comercialização de produtos minimamente processados em Governador Valadares

Tipo de Mercado: Atacado	Pesquisa 1		Pesquisa 2		Pesquisa 3		Pesquisa 4		Pesquisa 5	
Tipo de Produto	Maço	1 kg	Maço	1 kg	Maço	1 kg	Maço	1 kg	Maço	1 kg
	Unidade		Unidade		Unidade		Unidade		Unidade	
Banana Prata		2,50		4,5		2,50		2,50		2,00
Mandioca Descascada		2,70		4,86		1,60		2,16		1,60
Batata Doce		2,75		4,95		3,75		3,25		3,00
Abóbora		1,00		1,8		1,40		1,50		1,75
Cenoura		2,00		3,6		2,00		2,15		2,00
Beterraba		1,73		3,11		1,75		2,00		2,00
Laranja		2,40		4,32		2,00		2,50		2,25
Limão		2,25		4,05		2,00		2,00		2,50
Batata Inglesa		2,80		5,04		2,80		2,80		4,00
Alface	1,25		2,00	2,25	1,25		1,00		1,30	
Couve	0,83		1,50	1,49	0,83		1,00		0,83	
Cheiro Verde	0,40		0,38	0,72	0,42		0,38		0,42	
Rúcula	1,00		0,90	1,8	0,95		1,00		1,10	
Chicória	1,00		0,95	1,8	1,00		0,90		0,95	
Manga		2,11		3,79		1,83		3,80		3,70
Acerola		Xx	xx	0	xx	xx	xx	xx	Xx	
Maracujá		5,00		9		4,80		4,80		4,00
Graviola		Xx	xx	0	xx	xx	xx	xx	Xx	Xx
Caju		Xx	xx	0	xx	xx	xx	xx	Xx	xx
Seriguela		Xx	xx	0	xx	xx	xx	xx	Xx	xx
Goiaba		4,80		8,64		6,00		3,70		3,20

OBS: Os preços acima são referentes a produtos in natura comercializados nas unidades de CEASA-Minas em Gov. Valadares, Caratinga, Belo Horizonte, Juiz de Fora e Uberaba.

Tipo de Mercado: PNAE	Estado		Município 1		Município 2		Município 3		Município 4	
Tipo de Produto	Maço	1 kg	Maço	1 kg	Maço	1 kg	Maço	1 kg	Maço	1 kg

	Unidade		Unidade		Unidade		Unidade		Unidade
Banana Prata		6,95		3,67					
Mandioca Descascada		7,40							
Batata Doce		8,28							
Abóbora		6,64		3,68					
Cenoura		6,66		4,65					
Beterraba		4,66		4,27					
Laranja		6,52		3,30					
Limão		8,82		4,22					
Batata Inglesa				X,xx					
Alface		3,18		2,60					
Couve	3,70		2,48						
Cheiro Verde	3,04		2,05						
Rúcula		4,60							
Chicória									
Manga		5,52							
Acerola									
Maracujá		7,58		5,30					
Graviola									
Caju									
Seriguela									
Goiaba									

Tipo de Mercado: PAA	CONAB	ESTADUAL	MUNICIPAL		CONAB	
Tipo de Produto *In Natura"	Maço	1 kg	Maço	1 kg	Maço	1 kg
	Unidade		Unidade		Unidade	
Banana Prata		2,90				
Mandioca Descascada		6,79				
Batata Doce		1,62				
Abóbora		1,71				
Cenoura		1,80				
Beterraba		2,00				
Laranja		1,91				
Limão		2,98				

Batata Inglesa		2,10				
Alface		4,07				
Couve		3,85				
Cheiro Verde		x				
Rúcula		10,00				
Chicória		3,00				
Manga		3,70				
Acerola		X,xx				
Maracujá		5,16				
Graviola		X,xx				
Caju		X,xx				
Seriguela		X,xx				
Goiaba		3,97				

OBS: Não há comercialização de produtos minimamente processados no PAA.

a.2.3) Assim, iremos usar para efeito de projeção de dados, os seguintes valores:

(i) Para efeito do mercado Institucional: Polpa 1kg: Polpa de Manga R\$ 13,75; Polpa de Acerola R\$ 15,55; Polpa de Maracujá R\$ 15,55; Polpa de Graviola: R\$ 17,10; Polpa de Caju: R\$ 15,55; Polpa de Seriguela R\$ 15,55; e, Polpa de Goiaba R\$ 15,55. Ou seja, na prática, vamos adotar o menor valor encontrado para a Polpa de Manga (13,75); e o menor valor pago aos demais sabores,

(ii) Para efeito de mercado convencional: Polpa 1kg. Polpa de Manga R\$ 9,95; Polpa de Acerola R\$ 9,95; Polpa de Maracujá R\$ 12,90; Polpa de Graviola: R\$ 12,00; Polpa de Caju: R\$ 9,95; Polpa de Seriguela R\$ 9,95 (vamos usar o menor valor pago para os demais produtos); e, Polpa de Goiaba R\$ 9,95. Os preços acima foram selecionados com base na lógica o menor valor.

(iii) Para efeito do mercado Institucional: Polpa 100g: Polpa de Manga R\$ 1,70; Polpa de Acerola R\$ 1,70; Polpa de Maracujá R\$ 2,70; Polpa de Graviola: R\$ 2,70; Polpa de Caju: R\$ 1,70; Polpa de Seriguela R\$ 2,70; e, Polpa de Goiaba R\$ 1,70. Os preços acima foram selecionados com base na lógica do menor valor.

(iv) Para efeito de mercado convencional: Polpa 100g. Polpa de Manga R\$ 1,25; Polpa de Acerola R\$ 1,25; Polpa de Maracujá R\$ 1,53; Polpa de Graviola: R\$ 1,60; Polpa de Caju: R\$ 1,25; Polpa de Seriguela R\$ 1,25 (vamos usar o menor valor pago para os demais produtos); e, Polpa de Goiaba R\$ 1,25. Os preços acima foram selecionados com base na lógica o menor valor.

Para efeito do mercado institucional: Minimamente Processado: 1.kg: Banana Prata R\$ 3,67; Mandioca Descascada R\$ 7,40; Batata Doce R\$ 8,28, Abóbora R\$

3,68, Cenoura R\$ 4,65; Beterraba R\$ 4,27 Laranja R\$ 3,30; limão R\$ 4,22; Batata Inglesa R\$ 5,04 (não foi possível pesquisar. Adotaremos o mesmo preço do mercado convencional); Alface R\$ 3,18; Couve. R\$ 2,48; Cheiro Verde R\$ 2,05; Rúcula R\$ 4,60; Chicória R\$ 1,80 (não foi possível pesquisar. Adotaremos o mesmo preço do mercado convencional); Manga R\$ 5,52; Maracujá R\$ 5,30; Goiaba\$ 8.64.

Para efeito do mercado convencional: Minimamente Processados: 1.kg: Banana Prata R\$ 2,50; Mandioca Descascada R\$ 7,98, Batata Doce R\$ 4,95, Abóbora R\$ 3,98, Cenoura R\$ 3,60; Beterraba R\$ 3,11 Laranja R\$ 4,32; limão R\$ 4,05; Batata Inglesa R\$ 5,04; Alface R\$ 2,25; Couve. R\$ 1,49; Cheiro Verde R\$ 0,72; Rúcula R\$ 1,80; Chicória R\$ 1,80; Manga R\$ 2,11; Maracujá R\$ 4,80; Goiaba R\$ 4,80. Os preços acima foram selecionados com base na lógica do mercado mais próximo.

a.2.3) Do uso da capacidade de produção da Agroindústria

A capacidade instalada para a produção de Polpas é de 400 kg/hora, e para a produção Minimamente Processada Também é de 400 kg/hora

Para o Ano 1 foi considerado 25% da capacidade de produção da agroindústria. Para o ano 2 foi considerado 35% da capacidade de produção. Para o ano 3 foi considerado 50% da produção. Para o ano 4 foi considerado 65% da produção e para o ano 5 foi considerado 80% da capacidade de produção.

Além disso, em razão da capacidade tecnológica instalada a produção ficou assim organizada. 48% (Quarenta e oito por cento) para a linha de produção de polpa; e, 52% (cinquenta e dois por cento) para a linha de produção de minimamente processados.

a.2.4) Quanto as receitas projetadas por tipo de mercado.

Mercado	Ano1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Institucional	2.337.957,43	2.852.527,61	3.492.890,96	3.783.965,20	3.758.342,20
Convencional	511.142,54	1.073.399,57	2.044.570,60	3.322.427,23	4.906.969,45
Total	2.849.100,08	3.925.927,18	5.537.461,56	7.106.392,43	8.665.311,65

a.2.5) Quanto às receitas projetadas por tipo de Linha e Produção

Mercado	Ano1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Polpa	2.254.995,26	3.121.873,96	4.428.376,29	5.716.012,42	6.984.782,36
Minimamente Processado	594.104,82	804.053,22	1.109.085,27	1.390.380,01	1.680.529,28
Total	2.849.100,08	3.925.927,18	5.537.461,56	7.106.392,43	8.665.311,65

A3) Quanto aos Custos e Despesas

a.3.1) Custos: Para Sandrini (1994, p.86), custos podem ser definidos como: “Avaliação em unidades de dinheiro de todos os bens materiais e imateriais, trabalho e serviços

consumidos pela empresa na produção de bens industriais, bem como aqueles consumidos também na manutenção de suas instalações”.

A função custo pode ser representada da seguinte forma: **$C = C_f + C_v$** - onde: “C” -> Custo total; “Cf” -> Custo fixo; “Cv” -> custo variável

Podemos defini-los mais precisamente da seguinte maneira:

- **Custos Fixos:** são aqueles que permanecem inalterados independentemente do volume de produção ou do grau de utilização da capacidade produtiva. São originados pela própria existência da empresa.

Os custos fixos podem ser classificados em:

- **Mão-de-Obra Indireta:** Aqueles que não estão diretamente ligados ao processo de produção, tais como: diretoria, pessoal técnico e de supervisão e administrativo. Encargos sociais: INSS, FGTS, 13º salário, férias.

- **Seguros:** As taxas de seguros variam de acordo com a natureza dos bens ou com as características de risco da indústria ou atividade. Geralmente englobam: seguros contra incêndios, roubos e acidentes.

- **Manutenção:** Podem ser calculados de forma aproximada, como uma porcentagem do valor de edifícios, instalações e veículos.

- **Depreciação:** Corresponde à perda de valor sofrida pelos ativos renováveis (máquinas ou edifícios e outros) com o decorrer do tempo.

- **Material de expediente:** São estimados em valores monetários os gastos anuais com material de escritório.

- **Energia elétrica:** Os gastos devem ser estimados em função do consumo no Escritório das máquinas e equipamentos baseados nas especificações técnicas, do número de horas de funcionamento da empresa, considerando-se a tarifa.

- **Outros Custos Industriais Fixos:** Estimado, neste projeto, para cobrir despesas com Comunicação; Despesas de Viagem; IPTU; e riscos, falhas de planejamento e circunstâncias imprevisíveis. A porcentagem aqui usada foi de 3% da Margem de Contribuição.

- **Custos Variáveis:** estes variam de acordo com o volume de produção. São representados pelos insumos variáveis.

. Os custos variáveis podem ser classificados em:

- **Mão-de-Obra Direta:** Gastos com pessoal envolvido diretamente na produção. Mais Encargos Sociais.

- **Matérias-Primas:** Os custos são calculados em função das quantidades físicas e preços unitários.

- **Materiais Secundários:** Seguem a mesma regra das matérias-primas.

- **Impostos:** Custos relacionados a impostos que incidem sobre a circulação,

vendas, entre outros.

- **Despesas Financeiras:** Gastos com financiamento de vendas a prazo, juros e gastos bancários.

- **Despesas com Propaganda:** O valor para este item depende das condições do mercado: grau de competição, forma de comercialização, características da demanda, entre outros.

- **Energia elétrica:** os gastos devem ser estimados para a produção industrial, em função do consumo das máquinas e equipamentos baseados nas especificações técnicas, do número de horas de funcionamento da empresa, considerando-se a tarifa.

- **Outros Custos Industriais Variáveis:** Gastos que ocorrem em função de riscos do projeto. Estimou-se neste projeto, um percentual 3,00% Receita Operacional Líquida.

a.3.2) Com relação aos custos com a aquisição de **Matéria Prima**, foram considerados os fixos; “preços abaixo. Para efeito de cálculo de custos, adotamos a Tabela dos CEASAs (de Minas Gerais e de Vitória) ou os preços praticados por agricultores em feiras livres, que foram colhidos na reunião do dia 26/10, com agricultores assentados em Governador Valadares:

(i) **Frutas:** Manga R\$ 1,80 (embora o preço informado para governador Valadares seja de R\$ 10,00 para a caixa de 22 kg); Acerola R\$ 3,00; Maracujá R\$ 4,00; Graviola R\$ 3,00, Caju R\$ 2,50; Goiaba R\$ 1,80; Goiaba R\$ 1,80; Banana Prata R\$ 2,00; Laranja R\$ 1,75; Limão R\$ 2,40.

(ii) **Outros Hortifrutícolas:** Mandioca R\$ 1,60; Batata Doce R\$ 2,75; Bata Inglesa R\$ 1,40; Abóbora R\$ 1,13; Cenoura R\$ 2,13; Beterraba R\$ 1,59; Alface R\$ 1,89 o molho, ou R\$ 2,25 o quilo; Couve R\$ 0,83 o molho; ou R\$ 1,49 o quilo; Cheiro Verde R\$ 0,42 o maço, ou R\$ 0,78 o quilo; Rúcula R\$ 1,40 o maço, ou R\$ 5,56 o quilo; e, Chicória R\$ 1,40 maço, ou R\$ 2,62 o quilo. Para Efeito de cálculo usamos os preços em quilo.

a.3.3) Consideramos no cálculo da quantidade de matéria prima um acréscimo de 5% para Frutas e Raízes; e de 15% para folhosas e cheiro verde. Além, disso para as frutas que serão aproveitadas para a extração da polpa foi considerado também as perdas ocorridas no processo de transformação de fruta em polpa. Na manga a perda é de 40% (assim projetamos um incremento de 66,7% no volume deste produto para compensar). Na Acerola é de 11% (incremento de 12,4%); Na polpa de Maracujá de 58% /incremento de 138,5%). Na Graviola é de 18% (incremento de 39%). Na de Caju 15% (incremento de 17,75%). E, na de Goiaba é de 8%; (incremento de 8,35%).

Matéria-Prima - Em KG					
PRODUTO	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
» Manga	117.442	164.419	185.701	305.349	375.814

» Acerola	51.800	72.521	78.737	134.681	165.761
» Maracujá	64.246	69.940	78.810	129.888	159.862
» Graviola	11.215	7.597	8.248	14.109	17.365
» Caju	6.658	18.642	20.240	34.621	42.610
» Goiaba	20.649	26.518	30.708	49.247	67.003
» Banana Prata	14.978	20.969	29.956	38.942	47.929
» Mandioca	7.489	10.485	14.978	19.471	23.965
»Batata Doce	4.993	6.990	9.985	12.981	15.976
» Laranja	4.993	6.990	9.985	12.981	15.976
» Limão	2.496	3.495	4.993	6.490	7.988
»Batata Inglesa	2.496	3.495	4.993	6.490	7.988
» Abobora	4.993	6.990	9.985	12.981	15.976
» Cenoura	4.993	6.990	9.985	12.981	15.976
» Beterraba	2.496	3.495	4.993	6.490	15.976
» Alface	33.173	46.442	66.346	86.250	106.154
» Couve	28.434	39.808	56.868	73.929	90.989
» Cheiro Verde	5.468	7.655	10.936	14.217	17.498
» Rúcula	18.956	26.539	37.912	49.286	60.660
» Chicória	14.217	19.904	28.434	36.964	45.495
Total	422.185	569.881	702.794	1.058.350	1.316.964

Matéria-Prima - Em RS -					
PRODUTO	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
» Manga	211.395,38	295.953,53	334.261,86	549.627,99	676.465,22
» Acerola	155.401,18	217.561,66	236.209,80	404.043,08	497.283,78
» Maracujá	256.983,41	279.759,00	315.241,35	519.552,42	639.449,14
» Graviola	33.644,91	22.791,71	24.745,29	42.327,47	52.095,34
» Caju	16.644,64	46.604,99	50.599,71	86.552,13	106.525,70
» Goiaba	37.169,09	47.731,94	55.274,15	88.645,04	120.604,59
» Banana Prata	29.955,74	41.938,04	59.911,49	77.884,93	95.858,38
» Mandioca	11.982,30	16.775,22	23.964,60	31.153,97	38.343,35
»Batata Doce	13.729,72	19.221,60	27.459,43	35.697,26	43.935,09
» Laranja	5.641,67	7.898,33	11.283,33	14.668,33	18.053,33
» Limão	5.317,14	7.444,00	10.634,29	13.824,58	17.014,86

»Batata Inglesa	3.969,14	5.556,79	7.938,27	10.319,75	12.701,24
» Abobora	8.737,09	12.231,93	17.474,18	22.716,44	27.958,69
» Cenoura	11.982,30	16.775,22	23.964,60	31.153,97	38.343,35
» Beterraba	3.494,84	4.892,77	6.989,67	9.086,58	22.366,96
» Alface	74.639,73	104.495,62	149.279,46	194.063,29	238.847,13
» Couve	42.366,93	59.313,70	84.733,86	110.154,02	135.574,18
» Cheiro Verde	4.265,13	5.971,18	8.530,25	11.089,33	13.648,41
» Rúcula	105.396,04	147.554,45	210.792,07	274.029,69	337.267,32
» Chicória	37.248,78	52.148,29	74.497,56	96.846,83	119.196,09
Total	1.069.965,15	1.412.619,98	1.733.785,22	2.623.437,11	3.251.532,16

a.3.3) Com Relação aos Custos com **Impostos** (e entendendo que a agroindústria será vinculada de alguma forma jurídica a COOPERUATU): foi considerado, para efeito de cálculo do valor do **Ato Cooperado** (isento dos impostos: COFINS/PIS/IR/CLSS), a média dos percentuais de entrega de matéria prima por sócios/Cooperados e não cooperados indicados na tabela abaixo (elaborada pela Equipe Técnica da CONCENTRA). Assim obtivemos as seguintes médias anuais: Ano 1: 39,5% ato cooperado e 60,5% não cooperado; Ano 2: 50% ato cooperado e 50% não cooperado, Ano 3: 59,95% ato cooperado e 40,05% não cooperado; Ano 4: 67,5% ato cooperado e 32,5% não cooperado; e, Ano 5: 75% ato cooperado e 25% não cooperado.

Além do Ato Cooperado, entendemos ser um bom momento para orientar aos dirigentes da agroindústria para que busquem junto a um profissional da área da Contabilidade ou através de uma Assessoria de um profissional especialista na área tributária, informações sobre: Crédito do ICMS, Incentivos Fiscais (Municipal/Estadual), Renúncias Fiscais e outras formas de usar o pagamento dos tributos em seu próprio benefício.

Anos	Ano 1		Ano2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
Manga	20	80	20	80	30	70	45	65	60	40
Acerola	10	90	20	80	30	70	50	50	70	30
Caju	5	95	10	90	15	85	20	80	30	70
Goiaba	10	90	20	80	30	70	50	50	60	40
Maracujá	30	60	100	0	100	0	100	0	100	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Folhosas	60	40	70	30	80	20	100	0	100	0
Raízes e tubérculos	60	40	70	30	70	30	80	20	80	20
Temperos verdes	80	20	80	20	100	0	100	0	100	0
Abobora	80	20	80	20	100	0	100	0	100	0

Banana prata	30	70	30	70	40	60	40	60	50	50
%	38,5	60,5	50	50	59,5	40,5	68,5	32,5	75	25

Tabela elaborada pela Equipe Técnica da CONCENTRA

a.3.4) com a aplicação dos percentuais acima no cálculo dos **Impostos** obtivemos os seguintes valores:

Impostos sobre as vendas (discriminar por impostos)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
IPI (alíquota= 0%)	-	-	-	-	-
ICMS (alíquota= 12%)	341.892,01	471.111,26	664.495,39	852.767,09	1.039.837,40
COFINS (alíquota = 2%)	37.038,30	39.259,27	44.853,44	46.191,55	43.326,56
PIS (alíquota = 1,65%)	30.556,60	32.388,90	37.004,09	51.006,13	35.744,41
COFINS (alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71)	-	-	-	-	-
PIS (alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71)	-	-	-	-	-
IR (alíquota = 15% até 400.000 mil/ano - 25% superior a isso)	55.940,63	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
IR (alíquota = 15% até 400.000 mil/ano - 25% superior a isso)	-	41.245,52	96.677,17	76.427,71	58.867,92
CSLL (alíquota = 9%)	33.564,38	50.848,39	70.803,78	63.513,98	57.192,45
IR (alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71)	-	-	-	-	-
CSLL (alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71)	-	-	-	-	-
Total de Impostos a ser arrecadado	498.991,92	653.607,82	877.156,70	1.073.478,75	1.236.100,82

a.3.5) Para a **Energia elétrica** os gastos foram estimados levando em consideração:

- (i) O consumo das máquinas e equipamentos baseados nas especificações técnicas
- (ii) O número de horas de funcionamento da empresa ano;
- (iii) A tarifa CEMIG para o consumo industrial: 0,63679 (out/2021), referente à Faixa Amarela de consumo;
 - (a) Optamos por essa faixa em razão: do prazo das projeções (5 anos), da absoluta incerteza de como se comportarão as oscilações de faixas nesse período; e por tratar-se de um valor intermediário entre os valores praticados em épocas de normalidade e aqueles praticados em fase de dificuldades. Por essa razão também não consideramos em nossos cálculos a criação da bandeira tarifária de escassez hídrica com valor adicional de R\$ 14,20 a cada 100 kWh.
- (iv) Calculamos em separado os gastos com as câmaras frias, considerando suas diferentes necessidades e usos.

Assim temos:

EQUIPAMENTO	Quantidade kw/h	Horas	Capacidade Máxima (100%)
01 (uma) balança eletrônica industrial para produto final, dimensões de 30x30 com torre de suporte do indicador. Capacidade de 30kg e divisão de 10g. Construída inteiramente em aço carbono, com pintura eletrostática e plataforma em aço inox. Equipamento bivolt.	1,2	6	7,2
Máquina Para Lavar Tubérculos: Tipo cilindro rotativo, com chuveiros internos. Construção em aço inox AISI 304. Sistema contínuo. Tubulação em PVC. Cilindro com ø de 630mm x 1250mm. Equipada com bomba elétrica de 1,0 CV e motor redutor de 0,5 CV (monofásico ou trifásico). Dimensões da máquina: compr.1500mm x largura 680mm x altura 1100mm. Peso: 126,0 kg.	5	6	30
Lavadora De Frutas e Hortaliças. Modelo LFVT-1000. NCM 8433.6090. Sistema de turbilhonamento. Com cesto basculante. Construção 100% em aço inox AISI 30. Cesto basculante em chapa de aço inox 304, com furos de 8,00 mm. Equipada com motobomba elétrica de 1,0 CV (monofásica ou trifásica). Capacidade: Vegetais 100,0 kg/hora. Legumes 300,0 kg/hora. Dimensões do equipamento: Largura 1200 x Profundidade 600 x Altura 1.500 mm.	5	6	30
Processador de Alimentos INOX com 6 Discos Rotação do Disco: 438 rpm Diâmetro do Bocal MENOR: 48 mm Discos: FATIADOR: 1 mm (Corte) FATIADOR: 3 mm (Corte) DESFIADOR: 3 mm (Corte) DESFIADOR: 5 mm (Corte) DESFIADOR: 8 mm (Corte) RALADOR: Tipo "V", CUBO: 4mm (corte, PALITO).	3,3	6	19,8
Tanque Banho-Maria (Branqueador). Aquecimento elétrico. Para realizar "branqueamento" de frutas e legumes (colocadas nos cestos e imersas em água fervente por 1 a 5 minutos.	10	6	60
Descascador de batatas 10kgs basculante.	3	6	18
Centrifuga de alimentos.	3	6	18
Refrigerador comercial inox 6 portas.	0,83	6	4,98
Seladora a vácuo.	2	6	12
01 (uma) balança eletrônica industrial para matéria prima, dimensões de 40x40 com torre de suporte do Indicador. Capacidade de 50kg e divisão de 10g. Construída inteiramente em aço Carbono, com pintura eletrostática e plataforma em aço inox. Equipamento bivolt.	1,2	6	7,2
Despolpador de frutas Diâmetro do bocal de abastecimento de frutas e/ou pedaços de frutas e legumes: 98 mm. Para todo tipo de frutas e hortaliças (inclusive aquelas com caroços como pêssego, ameixa...) Abacaxi sem casca em pedaços. Nota: funcionamento e alimentação da máquina limitados ao diâmetro do bocal. Motor elétrico trifásico de 5,0 CV 4 polos. Correias e polia. Produção de até 400 kg/hora.	10	6	60

Despolpadora para maracujá. Construção 100% em Aço Inox AISI 304 (exceto motor e conjunto do mancal). Máquina fornecida com duas Peneiras (filtros): Ø 125 mm x 175 mm de comprimento, com furos de 2,0 mm para despolpar e 1,0 mm para refinar. Obs.: Fornecemos peneiras com outros diâmetros de furos. Produção: de 30 a 350 kg/hora. Depende muito do tipo e estado da fruta, bem como também da habilidade do operador. Dimensões da máquina: L 680 x C 850 x H 900 mm. Peso: 39,0 kg. Dimensões da máquina embalada: 740 x 920 x altura 1100 mm. Peso: 82,0 kg.	10	6	60
Envasadora (embaladeira) Vertical Automática para Sucos CONJUNTO COMPOSTO DE: 01 Tanque de recepção em aço inox 304, com motor redutor e agitador. Capacidade 150 litros 01 Bomba de deslocamento positivo (especial para bombear produtos líquidos, fibrosos e densos, com vazão controlada). Construção em aço inox AISI 304, nas partes em contato com o produto. 01 Fotocélula. Sistema de leitura óptico que define onde a embalagem de ser cortada. 01 Datador hotstamping (sistema para impressão de data de fabricação e validade. Trabalha aquecido fundindo as datas em baixo relevo nas embalagens.) 01 Embaladeira automática 1000 pacotes/hora. Construção em aço inox 304. 01 Tubulação para interligação (tubos, conexões SMS e curvas em aço inox 304 bitola 1", com polimento.	5	6	30
Datador com seladora continua.	0,5	6	3
Subtotal	60,03		360,18
Câmara Fria - Kit Câmara Fria 3,30mx4,40m - Painel PIR 100mm – Recepção.	3	3	9
Câmara Fria - Kit Câmara Fria 3,30mx4,40m - Painel PIR 100mm – Estoque.	3	24	72
Total	66,03		441,18

Processo	Ano 1 (25%)	Ano 2 (35%)	Ano 3 (50%)	Ano 4 (65%)	Ano 5 (80%)
Produção	110,30	154,41	220,59	286,76	352,94
Recepção	9	9	9	9	9
Subtotal Dia	119,30	163,41	229,59	295,77	361,94
Subtotal Anual 1	30.301	41.507	58.316	75.125	91.934
Estoque	72	72	72	72	72
Subtotal Anual 2	26280	26280	26280	26280	26280
Total Ano	56.581	67.787	84.596	101.405	118.214
R\$ KW/H	0,63679	0,63679	0,63679	0,63679	0,63679
R\$ Total	36.030,17	43.166,02	53.869,80	64.573,57	75.277,35

a.3.6) Para o cálculo com o consumo da **Água** foram considerados os seguintes parâmetros:

- (i) Para os minimamente processados: 100 litros/hora atividade;

(II) Para a produção de polpa: 40 litros/hora atividade;

(ii) O número de horas de funcionamento da agroindústria ano a ano;

(iv) Por tratar-se de poço artesiano consideramos um valor de R\$ 0,05 (cinco centavos o litro), para efeito de composição de caixa para as despesas com análises sobre sua qualidade,

Assim:

Consumo ano a ano das Atividades	Ano 1 (25%)	Ano 2 (35%)	Ano 3 (50%)	Ano 4 (65%)	Ano 5 (80%)	Com 100% das atividades	
Minimamente Processado (100 l/h)	150	210	300	390	480	600	891.920
Polpa (40 l/H)	60	84	120	156	192	240	404.468
Valor Simbólico R\$ 0,05	210	294	420	546	672	840	1.296.388
Total (R\$)	2.667,00	3.733,80	5.334,00	6.934,20	8.534,40		

a.3.7) Em relação aos custos com **Frete**, embora no projeto esteja previsto que: “A logística de mobilização da produção será de responsabilidade dos produtores e consumidores na modalidade de Ação Solidária. Das unidades de produção até o entreposto mais próximo, os produtores mobilizarão por seus meios. Dos entrepostos até a central de distribuição será custeado coletivamente, por um percentual retido sobre o total da comercialização. Da central de distribuição aos consumidores, será constituído de maneira consensual, entre cooperativa e consumidores, aqui tratados como coprodutores, a variante e custo incluindo o transporte.”; para efeito de análise de viabilidade econômica financeira foram considerados 3 cenários:

Cenário 1. Transporte da Matéria Prima paga pela agroindústria a transportadoras terceirizadas. Neste Cenário foi considerada a distância média da sede da agroindústria até os assentamentos e a distancias percorridas dentro de cada um deles, conforme dados e informações coletadas e registrada no Anexo 2A do Relatório de Diagnóstico.

Assentamento	Distância do PA até a Indústria	Km Assentamentos	TOTAL
Liberdade (33F)	35	30	65
Terra Prometida (30F)	45	15	60
Águas da Prata I (15F)	45	10	55
Águas da Prata II (15F)	45	10	55
1º. De Junho (76F)	60	40	100
Iraguair (34f)	140	20	160
Dorcelina Folador (35F)	150	30	180
Gilberto de Assis (35F)	138	30	168

Roseli Nunes 2 (40F)	140	20	160
Belo Monte (16F)	53	30	83
Manoel Ferreira (24F)	80	30	110
Ulisses Oliveira (44F)	90	30	120
Barro Azul (56F)	60	10	70
Oziel Alves Pereira (77F)	0	10	10
Egídio Brunetto (32F)	90	30	120
Total Geral de KM	15 Assentamentos		1516
Média de KM			101

Cenário 2: Transporte dos produtos da agroindústria até seus clientes paga pela agroindústria (hipótese possível no caso de entregas para o Mercado Institucional), feita por transportadoras terceirizadas. Neste Cenário foi considerada a distância média da sede da agroindústria até o seu mercado potencial identificado no item a.4.2 acima.

Municípios do Brasil por população, segundo a estimativa da população residente à data de 1º de julho de 2021 feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). ^[1]		
MUNICÍPIOS	POPULAÇÃO	Km Até Governador Valadares
AIMORÉS	25116	149
ALPERCATA	7488	20
ANTÔNIO DIAS	9233	156
AÇUCENA	9270	116
BELO ORIENTE	27277	94
BRAÚNAS	4737	160
CAPITÃO ANDRADE	5559	39
CARATINGA	93124	119
CENTRAL DE MINAS	7059	98
CONSELHEIRO PENA	22975	95
COROACI	9897	67
CORONEL FABRICIANO	110709	117
CUPARAQUE	5026	149
DIVINO DAS LARANJEIRAS	4969	76
DOM CAVATI	5025	70
ENGENHEIRO CALDAS	11268	47
FERNANDES TOURINHO	3500	58
FREI INOCÊNCIO	9716	41
GALILÉIA	6764	71
GOIABEIRA	3402	131
GOVERNADOR VALADARES	282164	10
INHAPIM	24020	91
IPATINGA	267333	107
ITABIRINHA	11637	115
ITANHOMI	12259	56

ITUETA	6074	146
JAGUARAÇU	3151	41
JOANÉSIA	4382	54
MANTENA	27651	243
MARILAC	4079	154
MARLIÉRIA	4030	50
MATHIAS LOBATO	3157	136
MENDES PIMENTEL	6446	183
MESQUITA	5489	38
NACIP RAYDAN	3221	198
NANUQUE	40583	394
NOVA BELÉM	3067	239
NOVA MÓDICA	3548	217
PERIQUITO	6738	61
RESPLENDOR	17396	238
SANTA EFIGÊNIA DE MINAS	4354	115
SÃO GERALDO DA PIEDADE	3860	167
SÃO JOÃO DO MANTENINHA	5975	171
TUMIRITINGA	6797	159
ALVARENGA	3783	130
ATALÉIA	12496	305
CAMPANÁRIO	3739	182
CATUJI	6206	305
CÓRREGO NOVO	2688	61
DOM CAVATI	5025	58
ENTRE FOLHAS	5383	53
FREI GASPAR	5858	245
IAPU	11085	40
IMBÉ DE MINAS	6976	91
INHAPIM	24020	63
IPABA	18926	20
IPANEMA	20133	158
ITAIPIÉ	12910	317
ITAMBACURI	23207	208
JAMPRUCA	5453	157
PADRE PARAÍSO	20346	333
PESCADOR	4261	196
PIEDADE DE CARATINGA	8832	95
PINGO D'ÁGUA	5029	46
POCRANE	8288	162
POTÉ	16675	277
SANTA BÁRBARA DO LESTE	8212	143
SANTA RITA DE MINAS	7322	101
SÃO DOMINGOS DAS DORES	5672	95
SÃO JOÃO DO ORIENTE	7393	60
SÃO SEBASTIÃO DO ANTA	6697	86
TAPARUBA	3093	179

TARUMIRIM	14280	79
TEÓFILO OTONI	141269	235
UBAPORANGA	12514	73
VARGEM ALEGRE	6460	43
Total Geral de KM		9.852
Média de KM		127,9481

Cenário 3: Elaboramos o cálculo (a ser demonstrado em planilha abaixo) com a finalidade de sinalizar para a agroindústria a brutal diferença de custos, caso optem por usar o veículo com capacidade para 700 kg previsto no Projeto para uso da agroindústria.

Assim, obtivemos os seguintes resultados:

Cenário 1: Transporte da Matéria Prima paga pela agroindústria a transportadoras terceirizadas.

Distância média da Indústria	Quantidade Matéria prima	Capacidade do Veículo	Ociosidade	Capacidade Real	Nº de Viagens	Cons. Médio (km.l)	Quilometragem Total	Total	Anos
101	422.185	3.000	10%	2.700	156	2,02	15792,861	31.901,58	Ano 1
101	569.881	3.000	10%	2.700	211	2,02	21317,765	43.061,89	Ano 2
101	702.794	3.000	10%	2.700	260	2,02	26289,704	53.105,20	Ano 3
101	1.058.350	3.000	10%	2.700	392	2,02	39590,136	79.972,07	Ano 4
101	1.316.964	3.000	10%	2.700	488	2,02	49264,193	99.513,67	Ano 5

Valor calculado considerando o valor médio do Km rodado no transporte em Minas Gerais (R\$ 1,01 por Eixo), e o uso de 1 caminhão toco (2 eixos), com capacidade para 3 toneladas, e uma ociosidade de 10%. Consideramos essa capacidade a ideal para a produção da inicial da Empresa.

Cenário 2.: Transporte dos produtos da agroindústria até seus clientes paga pela agroindústria (hipótese possível no caso de entregas para o Mercado Institucional).

Distância média da Indústria	Quantidade	Capacidade do Veículo	Ociosidade	Capacidade Real	Nº de Viagens	Consto Médio (km.l)	Quilometragem Total	Total	Anos
128	304.800	3.000	10%	2700	113	2,02	14444	29.176,71	Ano 1
128	426.720	3.000	10%	2700	158	2,02	20221	40.847,39	Ano 2
128	609.600	3.000	10%	2700	226	2,02	28888	58.353,41	Ano 3
128	792.480	3.000	10%	2700	294	2,02	37554	75.859,43	Ano 4
128	981.827	3.000	10%	2700	364	2,02	46527	93.984,47	Ano 5

Usamos para este cálculo os mesmos critérios já explicados no Cenário 1, fazendo ajustes nas informações referentes a distância média e a quantidade de produtos a serem entregues.

Cenário 3: Para subsidiar a agroindústria na sua tomada e decisão estratégica em relação aos gastos com logística. Lembrando que outros fatores (além do Custo)

devem ser analisados, nessa tomada de decisão, principalmente em relação a qualidade, agilidade e pontualidade na entrega dos seus produtos. Há ainda toda uma reputação a ser construída e consolidada. Independente da estratégia a ser usada, a agroindústria deverá desenhar rotas e estabelecer datas de coletas da matéria prima, de forma a maximizar a capacidade de transporte do veículo a ser utilizado.

Distância média da Indústria	Quantidade	Capacidade do Veículo	Ociosidade	Capacidade Real	Nº de Viagens	Cons. Médio (km.l)	Combustível (R\$)	Ida e Volta	Custo Total	Anos
229	422.185	700	10%	630	670	10	6,71	306922	205.944,72	Ano 1
229	569.881	700	10%	630	905	10	6,71	414294	277.991,50	Ano 2
229	702.794	700	10%	630	1116	10	6,71	510920	342.827,41	Ano 3
229	1.058.350	700	10%	630	1680	10	6,71	769404	516.269,93	Ano 4
229	1.316.964	700	10%	630	2090	10	6,71	957412	642.423,19	Ano 5

Na análise custos consideramos a possibilidade de a agroindústria optar, simultaneamente pela terceirização do seu frete (matéria prima + produtos acabados). Assim para o ano 1 projetamos o valor de R\$ 61.078,29 (R\$ 31.901,58 + R\$ 29.176,71). Para o ano 2: R\$ 83.909,27 (R\$ 43.061,89 + 40.847,39). Para o ano 3: R\$ 111.458,61 (R\$ 53.105,20 + R\$ 58.353,41). Para o ano 4: R\$ 155.831,51 (79.972,07 + 75.859,43). Para o ano 5: R\$ 193.498,14 (R\$ 99.513,67 + R\$ 93.984,47)

a.3.8) Para o cálculo da **Depreciação**, observamos a Instrução Normativa RFB nº 1.700/2017 (normas da Receita Federal):

Depreciação			Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
Galpão		341.015,40	4%	13.640,62	13.640,62	13.640,62	13.640,62	13.640,62
Máq. Equip. Polpa		185.905,02	10%	18.590,50	18.590,50	18.590,50	18.590,50	18.590,50
Maq. Equip. Min. Proc.		127.149,00	10%	12.714,90	12.714,90	12.714,90	12.714,90	12.714,90
Equip. Complementares		17.885,00	20%	3.577,00	3.577,00	3.577,00	3.577,00	3.577,00
taxas de depreciação fixadas pela receita federal do brasil 2020				48.523,02	48.523,02	48.523,02	48.523,02	48.523,02

a.3.9) Para as **Embalagens** Com a recomendação de que a Embalagens devem ser criadas por empresa especializada, adotamos os seguintes critérios para o cálculo dos custos:

Embalagens para a Polpa 100 gramas: Cálculo da Quantidade ano a ano multiplicado pelo preço unitário da embalagem (R\$ 0,065. Valor de atacado. Em grandes quantidades a agroindústria pagará valor menor).

Embalagens para a Polpa de 1kg: Cálculo da Quantidade ano a ano multiplicado pelo preço unitário da embalagem (R\$ 0,075. Valor este atacado. Em grandes quantidades a agroindústria pagará valor menor).

Embalagens para o Minimamente processado: Para cada matéria prima específica

será diferenciada sua embalagem e meio de contato; de modo geral; folhosos ficarão dispostos em atmosfera modificada em embalagens de polipropileno; e os legumes ficarão em embalagens de polipropileno termoencolhíveis. Assim para ter uma boa margem de segurança em relação ao cálculo os custos adotamos o valor de R\$ 0,10 (dez centavos) por quilo de produto minimamente processado.

Embalagens Qtdade	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Item 1: Polpa de Manga	117.043	163.860	234.086	304.312	374.538
Item 2: Polpa de Acerola	87.782	122.895	175.565	228.234	280.904
Item 3: Polpa de Maracujá	35.113	49.158	70.226	91.294	112.361
Item 4: Polpa de Graviola	18.142	12.290	17.556	22.823	28.090
Item 5: Polpa de Caju	11.704	32.772	46.817	60.862	74.908
Item 6: Polpa de Goiaba	22.823	28.676	40.965	53.255	65.544
	292.608	409.651	585.216	760.781	936.346
	0,065	0,065	0,065	0,065	0,065
Custo/anoal	19.019,52	26.627,33	38.039,04	49.450,75	60.682,46
Item 7: Polpa de Manga	46.817	65.544	93.635	121.725	149.815
Item 8: Polpa de Acerola	35.113	49.158	70.226	91.294	112.361
Item 9: Polpa de Maracujá	14.045	19.663	28.090	36.517	44.945
Item 10: Polpa de Graviola	7.257	4.916	7.023	9.129	11.236
Item 11: Polpa de Caju	4.682	13.109	18.727	24.345	29.963
Item 12: Polpa de Goiaba	9.129	11.470	16.386	21.302	26.218
	136.063	190.488	272.126	353.763	435.461
	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075
Custo/Anual	10.204,71	14.286,59	20.409,41	26.532,24	32.655,06
Custo Total da Polpa	29.224,23	40.913,92	58.448,45	75.982,99	93.517,52
Item 13: Banana Prata	14.045	19.663	28.090	36.517	44.945
Item 14: Mandioca Descascada	7.132	9.985	14.265	18.544	22.823
Item 15 Batata Doce	4.755	6.657	9.510	12.363	15.216
Item 16: Abóbora	4.755	6.657	9.510	12.363	15.216
Item 17: Cenoura	2.377	3.328	4.755	6.181	7.608
Item 18: Beterraba	2.377	3.328	4.755	6.181	7.608
Item 19: Laranja	4.755	6.657	9.510	12.363	15.216
Item 20: Limão	4.755	6.657	9.510	12.363	15.216
Item 21: Batata Inglesa	2.377	3.328	4.755	6.181	14.074
Item 22: Alface	28.846	40.385	57.693	75.000	92.308
Item 23: Couve	24.725	34.616	49.451	64.286	79.121
Item 24: Cheiro Verde	4.755	6.657	9.510	12.363	15.216
Item 25: Rúcula	16.484	23.077	32.967	42.857	52.747
Item 26: Chicória	12.363	17.308	24.725	32.143	39.561
Item 27: Manga	14.265	19.970	28.529	37.088	45.647
Item 28: Maracujá	5.706	7.988	11.412	14.835	18.259
Item 29: Goiaba	3.804	5.325	7.608	9.890	12.172
	470.051	658.071	940.101	1.222.131	1.510.628
Valor médio da embalagem	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Total	47.005,06	65.807,07	94.010,10	122.213,12	151.062,80

a.3.10) para cálculo dos custos com **Mão-de-Obra**, adotamos os seguintes critérios:

1 Administrador; 1 Auxiliar Administrativo (a partir do 4 ano); 1 Engenheiro de Alimentos (2 horas por dia) e 1 operador para cada 300 quilos de alimentos processados. Assim, temos:

Recursos Humanos			4	6	7	9	12
			Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Mao de Obra	Quantidade	Valor Unt	Valor Total				
Minimamente processados	2,00	2.027,08	48.649,92	72.974,88	72.974,88	97.299,84	121.624,80
Polpa	2,00	2.027,08	48.649,92	72.974,88	97.299,84	97.299,84	170.274,72
RT – Engenheiro	1,00	2.027,08	24.324,96	24.324,96	48.649,92	72.974,88	97.299,84
Administrador	1,00	3.039,60	36.475,20	36.475,20	36.475,20	36.475,20	36.475,20
Auxiliar administrativo	1,00	2.027,08	0	0	0	24.324,96	24.324,96
Total			158.100,00	206.749,92	255.399,84	304.049,76	425.674,56
Pró-Labore Diretoria	1SM – 2021	1.045,00	12.540,00	12.540,00	12.540,00	12.540,00	12.540,00

Somados aos valores acima, temos os seguintes encargos trabalhistas.

Encargos Sociais	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
INSS (20%)	31.620,00	41.349,98	51.079,97	60.809,95	85.134,91
FGTS (8%)	12.648,00	16.539,99	20.431,99	24.323,98	34.053,96
Férias e 13º Salário (Provisão) (19.44%)	30.734,64	40.192,18	49.649,73	59.107,27	82.751,13
Indenizações + Vale Trans e Refeição (1,5%)	2.371,50	3.101,25	3.831,00	4.560,75	6.385,12
Encargos Sociais: Pró-labore (15% de INSS)	1.881,00	1.881,00	1.881,00	1.881,00	1.881,00
Total	79.255,14	103.064,41	126.873,68	150.682,95	210.206,13

a.3.11) Para **Outros Custos Industriais Variáveis**: Gastos que ocorrem em função de riscos do projeto e/ou custos de oportunidades, ou ainda custos com capacitações recomendadas. Estimou-se no projeto, 3,00% da Receita Operacional Líquida.

Outros Custos Industriais Variáveis (3,0% da Receita operacional Líquida)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	71.478,94	101.288,92	142.866,51	183.344,92	223.565,04

a.3.12) Além disso, optamos por incluir em custos variáveis, um limite anual de valor para a contratação de **Serviços de Assessoria** de especialistas em diferentes áreas do conhecimento produtivo e mercadológico. Tal reserva justifica-se diante da crescente complexidade do mercado e da velocidade das mudanças tecnológicas, que por sua vez, interferem em todas as demais áreas interferem em sociais e econômicas.

Assim, temos:

Assessorias: Diversas			
Área	Hora Técnica	Quantidade de Horas	Total
Tributarista	200,00	40,00	8.000,00
Direito	200,00	40,00	8.000,00
MKT e MKT Digital	120,00	60,00	7.200,00
Eng. Produção	90,00	40,00	3.600,00
Total			26.800,00

a.3.13) Considerando tratar-se de edificação e de máquinas e equipamentos novos (alguns com garantia de fábrica por um determinado período de tempo), poderíamos adotar critérios usadas no mercado para **Manutenção preventiva**, podendo ficar na faixa de 1% a 3% do **custo** total do equipamento (depende de aspectos como a geografia da empresa, o tipo de negócio, a natureza das instalações, as formas de utilização entre outros.). Contudo, para trabalhar com uma boa margem de segurança adotamos um percentual de 5% (cinco por cento) para ambos.

Assim, temos

Máquinas/Equipamentos	Manutenção	Base de cálculo	Percentual 5%	
Min. Processado	127.149,00	Maquinas Equipamentos	341.015,40	17.050,77
Polpa	185.905,00	Barracão	313.054,00	15.652,70
Barracão	313.054,00	Total		32.703,47

a.3.14) Com relação aos custos com contratação de **Seguros**, foram considerados:

- (i) O baixo potencial de risco, em razão de se tratar de bens novos, com máquinas em garantia de fábrica por um tempo determinado,
- (ii) A localização do Imóvel próximo ao centro da cidade de sua sede, num município que conta com serviços de bombeiros;
- (iii) A prática de manutenção preventiva. Além de seguir as normas das Boas Práticas de Fabricação dos Alimentos e contar com um Engenheiro de Alimentos em seu quadro de funcionários (redução de riscos de quebra de máquinas por mau uso), a agroindústria deverá ter dinheiro em caixa para pagar as ações de Manutenção (ver item a.3.13);
- (iv) Os seguros empresariais para Incêndio custam em torno de 1,1% do valor do bem segurado. Com os 3% calculados sobra margem para contratação de outras coberturas;
- (vi) Os seguros para máquinas e equipamentos variam entre 3% e 8% do valor dos

bens, dependendo da complexidade, do nível tecnológico, da procedência (nacional ou estrangeira), e das coberturas contratadas. Em razão das características das máquinas, optamos por usar o menor percentual (3%) no cálculo dos custos.

Assim, temos que:

Máquinas/Equipamentos	Seguros	Base de cálculo	Percentual 3%
Min. Processado	127.149,00 Barracão	341.015,40	10.230,46
Polpa	185.905,00 Maquinas Equipamentos	313.054,00	9.391,62
Barracão	313.054,00	Total	19.622,08

a.3.15) Em relação aos Custos com **Energia Elétrica do Escritório**, consideramos a possibilidade de instalação de aparelhos de ar condicionado. Assim em razão da imprevisibilidade do tempo e uso desses equipamentos, usamos como base do cálculo o percentual que varia entre 7,0% e 7,5% do valor calculado tecnicamente para o processo de produção da agroindústria.

Assim temos que:

Energia elétrica (Valor CEMIG para Faixa Amarela: Consumo Industrial R\$/kWh »» 0,63679	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	36.030,17	43.166,02	53.869,80	64.573,57	75.277,35
Consumo Escritório	2.675,11	3.136,86	3.829,48	4.522,10	5.214,72

a.3.16) Para **Outros Custos Industriais Fixos**: Estimado, neste projeto, para cobrir despesas com Comunicação; Despesas de Viagem; IPTU; e riscos, falhas de planejamento e circunstâncias imprevisíveis, despesas com análises da água e análises dos produtos. A percentagem aqui usada foi de 3% da Margem de Contribuição.

Assim, temos que:

Margem de Contribuição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	754.385,18	1.241.602,04	2.106.728,72	2.351.005,34	2.745.857,90
(3% da margem líquida)	22.631,56	37.248,06	63.201,86	70.530,16	82.375,74

a.3.17) Para o primeiro ano de atividade da agroindústria foram considerados os custos com os **Serviços Iniciais** com a contratação de assessoria profissional para elaboração dos Manuais de Boas Práticas - MBP (Exigidos pelas normas da ANVISA). Elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POP), Fluxogramas, Layout, organização de Fichas Técnicas, e capacitação da equipe operacional e de gestão da agroindústria.

Assim, temos que:

Serviços iniciais	Quantidade	Valor Unt	Valor Total
MBP – (POP's, Fluxograma, Layout)	1,00	3.067,12	3.067,12

Ficha Técnica – (por ficha)	7,00	305,24	2.136,68
Capacitação em BPF (horas)	20,00	114,48	2.289,60
Total			7.493,40

a.3.18) Para o cálculo das Despesas com **Propaganda**, foram considerados as orientações contidas no item a.8.2): Composto Promoção (acima) e analisados os seguintes aspectos:

(i) Será fundamental para o bom uso destes recursos a contratação de assessoria de especialistas nessa área do conhecimento mercadológico, por essa razão foram projetadas despesas com contratação desses especialistas (item a.3.12 acima). Entendemos que esses profissionais dispõem de conhecimentos sobre a real capacidade de impacto (para a região onde inserida a agroindústria e também naquela de seus interesses estratégicos, visando a venda dos seus produtos) efetivo no uso das mídias normalmente pagas para a divulgação (rádios, jornais, revistas e panfletos), com o objetivo de ao longo prazo: formar imagem e construir a percepção desejada nas mentes dos consumidores.

(ii) O valor para este item depende das condições do mercado: grau de competição, forma de comercialização, características da demanda, e público alvo;

Por essa razão, e observando o fato de que a agroindústria precisa se projetar e firmar sua Marca, num mundo ambiente altamente competitivo, entendemos ser necessário (ainda que a título de experiência sujeita a futuras avaliações), e possível destinar 3% da Margem de Contribuição, para esses custos. Assim, temos:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Margem de Contribuição	754.385,18	1.241.602,04	2.106.728,72	2.351.005,34	2.745.857,90
(3% da margem líquida)	22.631,56	37.248,06	63.201,86	70.530,16	82.375,74

a.3.19) Para o **Material de expediente**, foram estimados em valores monetários os gastos anuais com material de escritório para empresa de pequeno porte e com atividades semelhantes.

Para atender as necessidades de material mensal são necessários R\$ 500,00 mensais aproximadamente para adquirir e repor os seguintes produtos: 1 – Kit para escrever. A escrita faz parte da rotina do escritório e por isso o uso de canetas, lápis e lapiseiras de qualidade são tão importantes; 2 – Blocos de notas e agendas; 3– Post-it; 4 – Pastas; 5 – Clipes de papel; 6 – Grampeador; 7 – Cartão de visitas; 8 – Envelope; 9 – Etiquetas; 10 – Papel A-4; 11- Papel Timbrado; 12 – Carimbos; e, 13 – Cartuchos com Tintas para Impressora. . Assim, temos:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Material de expediente	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00

.a.3.20) Para o item **Contabilidade** e considerando a possibilidade da CONCENTRA, numa ação de Gestão Compartilhada (ou em Rede), prestar esse Serviço através dos

seus profissionais calculamos o valor de ½ salário mínimo (previsto para 2021, e sujeito a alteração: R\$ 1.144,00), ou seja R\$ 572,50 por mês ou R\$ 6.870,00 por ano. Assim temos:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Contabilidade	6.870,00	6.870,00	6.870,00	6.870,00	6.870,00

a.3.21) Para o item **Despesas Financeiras** deixamos de projetar um valor, pelas seguintes razões:

(i) O Capital de Trabalho Líquido ou Capital de Giro (diferença entre o ativo em conta corrente e o passivo em conta corrente) é igual à soma dos estoques, de adiantamentos a fornecedores, de títulos a receber e de dinheiro em caixa, menos a soma dos descontos bancários, dos débitos para com os fornecedores, dos títulos a pagar e de outros créditos de curto prazo. Assim, e considerando que a fórmula da necessidade de capital de giro é: $NCG = \text{Ativo Operacional} - \text{Passivo Operacional}$, faltam diversos elementos para o cálculo da necessidade de capital de giro. Os principais deles: O Balanço e o DRE.

(ii) Não há política de preços e de formas de pagamentos estabelecidas. Assim não foi possível projetar a necessidade de capital de giro a partir da diferença de dias entre o prazo médio de recebimento e o prazo médio de pagamento;

(iii) Sem conhecer a necessidade de capital de giro, é inviável projetar gastos com financiamento de vendas a prazo, juros e gastos bancários.

(iv) Pelo modelo do “Caixa Mínimo” (única possibilidade de cálculo de necessidade de capital de giro, diante dos dados que a projeções ora feitas permite) tendo por base os custos monetários totais, calculados na planilha de Custos, podemos obter o valor que representa o recurso mínimo que a agroindústria deve manter em caixa para fazer frente a compromissos diários e de pouca relevância. Alguns autores o registram como o número de dias que representa o ciclo financeiro da empresa, ou seja, o prazo entre o pagamento aos fornecedores e o recebimento das vendas. Na vida real, o bom senso é melhor guia e a utilização de um número próximo há **cinco dias** é considerada aceitável pela maioria dos analistas.

Fórmula de cálculo: Custos Monetários Totais / 360 x nº de dias necessários:

Assim, temos: R\$ 1.763.294,15/365 dias/ano. = R\$ 4.830,94/dia x 15 dias = **R\$ 72.464,14.**

a.3.21) Sobre **Devolução de Vendas**. Embora não contabilizado como custos ou despesas, ainda assim foi deduzido das receitas totais.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Devolução de vendas (2%)	56.982,00	78.518,54	110.749,23	142.127,85	173.306,23

a.3.22) Sobre a **Planilha do cálculo da viabilidade** (mais realista), apresentamos abaixo, e posteriormente faremos a análise financeira dos valores ali projetados. Vide planilha abaixo:

Projeção de Resultados

Receitas por item produzido (preencher antes planilha vendas)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Item 1: Polpa de Manga	188.439,55	256.441,65	355.811,33	448.860,67	535.589,68
Item 2: Polpa de Acerola	141.329,66	192.331,24	266.858,50	336.645,50	401.692,26
Item 3: Polpa de Maracujá	86.588,56	115.472,48	156.744,25	193.086,17	224.498,22
Item 4: Polpa de Graviola	47.051,37	29.126,20	39.677,64	49.070,36	57.304,35
Item 5: Polpa de Caju	17.790,57	51.288,33	71.162,27	89.772,13	107.117,94
Item 6: Polpa de Goiaba	36.956,39	44.877,29	62.266,98	78.550,62	93.728,19
Item 7: Polpa de Manga	643.737,60	901.232,64	1.287.475,20	1.673.717,76	2.059.960,32
Item 8: Polpa de Acerola	546.006,53	764.409,14	1.092.013,06	1.419.616,97	1.747.220,89
Item 9: Polpa de Maracujá	218.402,61	305.763,66	436.805,22	567.846,79	698.888,36
Item 10: Polpa de Graviola	113.929,85	78.726,77	113.555,31	149.036,96	185.171,71
Item 11: Polpa de Caju	72.800,87	203.842,44	291.203,48	378.564,53	465.925,57
Item 12: Polpa de Goiaba	141.961,70	178.362,13	254.803,05	331.243,96	407.684,87
»»» Total de Vendas de Polpa	2.254.995,26	3.121.873,96	4.428.376,29	5.716.012,42	6.984.782,36
Item 13: Banana Prata	49.013,30	66.282,08	91.350,75	114.416,68	135.479,84
Item 14: Mandioca Descascada	53.606,52	75.628,27	108.867,73	142.603,61	176.835,89
Item 15 Batata Doce	36.203,66	48.468,39	66.073,81	81.779,18	95.584,50
Item 16: Abóbora	17.783,25	25.096,26	36.137,09	47.349,10	58.732,28
Item 17: Cenoura	10.555,83	14.428,68	20.113,14	25.498,04	30.583,39
Item 18: Beterraba	9.600,10	13.054,05	18.097,07	22.809,16	27.190,31
Item 19: Laranja	16.661,10	24.004,54	35.262,19	47.101,84	59.523,49
Item 20: Limão	19.903,93	27.752,33	39.484,52	51.119,71	62.657,91
Item 21: Batata Inglesa	11.982,30	16.775,22	23.964,60	31.153,97	70.935,20
Item 22: Alface	86.365,74	117.156,25	162.000,66	203.625,83	242.031,76
Item 23: Couve	56.472,76	75.669,54	103.253,17	127.929,10	149.697,32
Item 24: Cheiro Verde	8.482,71	10.990,43	14.435,82	17.122,32	19.049,95
Item 25: Rúcula	66.593,68	86.769,59	114.725,74	137.143,42	154.022,61
Item 26: Chicória	22.252,84	31.153,97	44.505,68	57.857,38	71.209,08
Item 27: Manga	69.012,33	89.807,32	118.567,69	141.490,96	158.577,15
Item 28: Maracujá	29.670,45	41.139,22	58.199,73	74.917,89	91.293,70
Item 29: Goiaba	29.944,33	39.877,09	54.045,87	66.461,81	77.124,91
»»» Total de Vendas de Minimamente Processados	594.104,82	804.053,22	1.109.085,27	1.390.380,01	1.680.529,28
Total Vendas/Ano	2.849.100,08	3.925.927,18	5.537.461,56	7.106.392,43	8.665.311,65

Outras fontes de receitas (Financeiras)					
Total de Receitas	2.849.100,08	3.925.927,18	5.537.461,56	7.106.392,43	8.665.311,65
Devolução de vendas (2%)	56.982,00	78.518,54	110.749,23	142.127,85	173.306,23
Impostos sobre as vendas (discriminar por impostos)	409.486,91	471.111,26	664.495,39	852.767,09	1.039.837,40
IPI (alíquota= 0%)	-	-	-	-	-
ICMS (alíquota= 12%)	341.892,01	471.111,26	664.495,39	852.767,09	1.039.837,40
COFINS (alíquota = 2%)	37.038,30	39.259,27	44.853,44	46.191,55	43.326,56
PIS (alíquota = 1,65%)	30.556,60	32.388,90	37.004,09	51.006,13	35.744,41
COFINS (alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71)	-	-	-	-	-
PIS (alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71)	-	-	-	-	-
Receita Operacional Líquida	2.382.631,17	3.376.297,38	4.762.216,94	6.111.497,49	7.452.168,02
Total Custos Variáveis de Produção	1.579.722,97	2.086.172,32	2.606.965,21	3.711.969,13	4.657.787,10
Energia elétrica (Valor CEMIG para Faixa Amarela: Consumo Industrial R\$/kWh »» 0,63679)	36.030,17	43.166,02	53.869,80	64.573,57	75.277,35
Água (Valor Especial = R\$ 0,05/l)	2.667,00	3.733,80	5.334,00	6.934,20	8.534,40
Frete (Terceirizada: Aquisição MP; Entrega de Produtos)	61.078,29	83.909,27	111.458,61	155.831,51	193.498,14
Embalagens Polpa (100g e 1kg)	29.224,23	40.913,92	58.448,45	75.982,99	93.517,52
Embalagens Minimamente Processados	47.005,06	65.807,07	94.010,10	122.213,12	151.062,80
Salários (mão-de-obra direta)	158.100,00	206.749,92	255.399,84	304.049,76	425.674,56
Encargos Sociais	77.374,14	101.183,41	124.992,68	148.801,95	208.325,13
INSS (20%)	31.620,00	41.349,98	51.079,97	60.809,95	85.134,91
FGTS (8%)	12.648,00	16.539,99	20.431,99	24.323,98	34.053,96
Férias e 13º Salário (Provisão) (19.44%)	30.734,64	40.192,18	49.649,73	59.107,27	82.751,13
Indenizações + Vale Trans e Refeição (1,5%)	2.371,50	3.101,25	3.831,00	4.560,75	6.385,12
Insumos (discriminar insumos abaixo)	1.168.244,08	1.540.708,90	1.903.451,73	2.833.582,03	3.501.897,20
Matéria-Prima	-	-	-	-	-
» Manga	211.395,38	295.953,53	334.261,86	549.627,99	676.465,22
» Acerola	155.401,18	217.561,66	236.209,80	404.043,08	497.283,78
» Maracujá	256.983,41	279.759,00	315.241,35	519.552,42	639.449,14
» Graviola	33.644,91	22.791,71	24.745,29	42.327,47	52.095,34
» Caju	16.644,64	46.604,99	50.599,71	86.552,13	106.525,70
» Goiaba	37.169,09	47.731,94	55.274,15	88.645,04	120.604,59
» Banana Prata	29.955,74	41.938,04	59.911,49	77.884,93	95.858,38
» Mandioca	11.982,30	16.775,22	23.964,60	31.153,97	38.343,35

»Batata Doce	13.729,72	19.221,60	27.459,43	35.697,26	43.935,09
» Laranja	5.641,67	7.898,33	11.283,33	14.668,33	18.053,33
» Limão	5.317,14	7.444,00	10.634,29	13.824,58	17.014,86
»Batata Inglesa	3.969,14	5.556,79	7.938,27	10.319,75	12.701,24
» Abobora	8.737,09	12.231,93	17.474,18	22.716,44	27.958,69
» Cenoura	11.982,30	16.775,22	23.964,60	31.153,97	38.343,35
» Beterraba	3.494,84	4.892,77	6.989,67	9.086,58	22.366,96
» Alface	74.639,73	104.495,62	149.279,46	194.063,29	238.847,13
» Couve	42.366,93	59.313,70	84.733,86	110.154,02	135.574,18
» Cheiro Verde	4.265,13	5.971,18	8.530,25	11.089,33	13.648,41
» Rúcula	105.396,04	147.554,45	210.792,07	274.029,69	337.267,32
? Chicória	37.248,78	52.148,29	74.497,56	96.846,83	119.196,09
Total	1.069.965,15	1.412.619,98	1.733.785,22	2.623.437,11	3.251.532,16
Outros Custos Industriais Variáveis (3,,0% da Receita operacional Líquida)	71.478,94	101.288,92	142.866,51	183.344,92	223.565,04
Serviços de Terceiros (Assessorias)	26.800,00	26.800,00	26.800,00	26.800,00	26.800,00
...					
...					
Margem de Contribuição	802.908,20	1.290.125,06	2.155.251,73	2.399.528,36	2.794.380,92
Total Custos fixos (discriminar os custos abaixo)	127.610,92	94.166,16	120.812,58	128.833,50	141.371,70
Depreciação de bens e equipamentos	48.523,02	48.523,02	48.523,02	48.523,02	48.523,02
Manutenção	32.703,47	32.703,47	32.703,47	32.703,47	32.703,47
Seguros	19.622,08	19.622,08	19.622,08	19.622,08	19.622,08
Energia Elétrica Escritório	2.675,11	3.136,86	3.829,48	4.522,10	5.214,72
Outros Custos Industriais Fixos: (3% da margem líquida)	24.087,25	38.703,75	64.657,55	71.985,85	83.831,43
Total Despesas (detalhar despesas abaixo)	58.871,65	65.994,75	91.948,55	99.276,85	111.122,43
Pró-Labore Presidente (1 Sm 2021)	12.540,00	12.540,00	12.540,00	12.540,00	12.540,00
Serviços Iniciais	7.493,40	-	-	-	-
Propaganda (3% da Margem de Contribuição)	24.087,25	38.703,75	64.657,55	71.985,85	83.831,43
Material de expediente	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Contabilidade	6.870,00	6.870,00	6.870,00	6.870,00	6.870,00
Financeiras	-	-	-	-	-
Encargos Sociais: Pró-labore (15% de INSS)	1.881,00	1.881,00	1.881,00	1.881,00	1.881,00
Resultado Antes do I.R /CSLL	616.425,63	1.129.964,14	1.942.490,60	2.171.418,00	2.541.886,79
Resultado Antes do I.R/CSLL SOBRE ATO NÃO COOPERADO	372.937,51	564.982,07	786.708,69	705.710,85	635.471,70

IR (alíquota = 15% até 440.000 mil/ano - 25% superior a isso)	55.940,63	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00
IR (alíquota = 15% até 440.000 mil/ano - 25% superior a isso)	-	31.245,51	86.677,17	66.427,71	48.867,92
CSLL (alíquota = 9%)	33.564,38	50.848,39	70.803,78	63.513,98	57.192,45
IR (alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71)	-	-	-	-	-
CSLL (alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71)	-	-	-	-	-
Sobras/Lucro Líquido	526.920,63	981.870,03	1.719.009,64	1.975.476,31	2.369.826,41
Fundo de Reserva	52.692,06	98.187,00	171.900,96	197.547,63	236.982,64
Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social	26.346,03	49.093,50	85.950,48	98.773,82	118.491,32
Sobras anuais por cooperado	7.591,23	14.145,59	24.765,39	28.460,25	34.141,57

nº de cooperados - Preencher quadro:

59

Lucratividade (Em %)	18,49	25.01%	31,04	27,80	27,38
-----------------------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------

A4) Quanto as Viabilidades Econômica e Financeira

a.4.1) Indicadores de Viabilidade Econômica Financeira

Para dar mais consistência à análise desta viabilidade para o projeto serão considerados em seus cálculos preferencialmente os dados projetados para o ano 1 (ano do menor índice de aproveitamento da capacidade produtiva da agroindústria. 25%).

a.4.1.1 – Índices de Rentabilidade

Para execução da análise econômica, utilizar-se-ão os seguintes índices de rentabilidade: ponto de equilíbrio econômico, lucro operacional, lucro líquido, rentabilidade do investimento e rentabilidade das vendas, todos a 25% da capacidade.

- **1° Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE):** este índice identifica o volume de produção ou nível de utilização da capacidade instalada em que as receitas se igualam aos custos. Abaixo deste ponto, a empresa incorrerá em prejuízos e acima, em lucros.

Onde:

CF→ Custo Fixo

RT→ Receita Total

CV→ Custo Variável

$$\text{PEE} = \frac{\text{CF}}{\text{RT} - \text{CV}}$$

PEE = R\$ 186.482,57/(R\$ 2.849.100,08 - R\$ 1.579.722,97)= **14,69%**

Ou seja: Se a Agroindústria efetivar 14,69% da Receita Bruta prevista não incorrerá em prejuízos.

- **2° Lucro Operacional (LO):** representa o resultado da atividade produtiva propriamente dita.

Onde:

RT→ Receita Total

CT→ Custo Total

$$\text{Lo} = \text{RT} - \text{CT}$$

LO = R\$ 2.849.100,08 - R\$ 2.232.674,45 = **R\$ 616.425,63**

- **3° Lucro Líquido (LL):** Representado pelo lucro operacional deduzido o valor do imposto de renda (IR) e a contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL), traduz-se no saldo a disposição para aumento do capital social da empresa ou para distribuição entre os sócios em forma de dividendos.

Onde:

LO→ Lucro Operacional

IR→ Imposto de Renda

$$\text{LL} = \text{Lo} - \text{IR}$$

I.R (15% até R\$ 440.000,00; e 25% Superior a esse valor) + CSLL (9%)

Neste caso podemos encontrar duas situações:

a) **Na melhor das hipóteses:** confirmando a projeção sobre o que foi considerado como “Ato Cooperado”, neste caso teremos:

$$LL = R\$ 616.425,63 - (R\$ 55.940,63 + R\$ 33.564,38) = \mathbf{R\$ 526.920,63}$$

b) **Na pior das hipóteses:** Caso Ato Cooperado seja de valor “Zero”, neste caso teremos:

$$LL = R\$ 583.238,62 - ((R\$ 66.000,00 + R\$ 35.809,65) + R\$ 52.491,48) = \mathbf{R\$ 428.937,49}$$

- **4° Rentabilidade do Investimento (RI):** Taxa de Atratividade do Capital, representa o tempo de recuperação do investimento e a taxa de remuneração do capital.

Onde:

LL -> Lucro Líquido

IT -> Investimento Total

A diagrama mostra a fórmula de Rentabilidade do Investimento (RI) dentro de um retângulo arredondado com um gradiente cinza. O texto dentro do retângulo é: RI = LL dividido por IT, com uma linha tracejada sob LL e uma linha tracejada sob IT.
$$RI = \frac{LL}{IT}$$

a) **Para a hipótese “a” acima:**

$$RI = R\$ 526.920,63 / R\$ 774.100,00 = \mathbf{68,06\% \text{ ao ano}}$$

Tempo de Retorno do Capital Investido = IT/LL

Tempo de Retorno do Capital Investido (Payback) = R\$774.100,00/R\$ 526.920,63 = 1 ano, 5 meses, 19 dias

O capital estará sendo remunerado a uma taxa de 68,06% ao ano. Comparado a poupança rende 6% ao ano, e a previsão de Taxa Selic para 2020 de 10,25%, considera-se este projeto um bom investimento.

O capital investido será recuperado integralmente em aproximadamente 1 anos, 5 meses, 19 dias.

b) **Para a hipótese “b” acima:**

$$RI = R\$ 428.937,49 / R\$ 774.100,00 = \mathbf{55,41\% \text{ ao ano}}$$

Tempo de Retorno do Capital Investido = IT/LL

Tempo de Retorno do Capital Investido (Payback) = R\$ 774.100,00/R\$ 428.937,49 = 1 ano, 9 meses, 20 dias

O capital estará sendo remunerado a uma taxa de 54,89% ao ano. Comparado a poupança rende 6% ao ano, e a previsão de Taxa Selic para 2020 de 10,25%, considera-se este projeto um bom investimento.

O capital investido será recuperado integralmente em aproximadamente 1 anos, 9 meses, 26 dias.

- **5° Rentabilidade das Vendas (RV):** índice parcial de rentabilidade total fornece uma ideia da margem de lucro ou excedente do que se poderá dispor para pagar os custos de capital adicionais (custos financeiros e dividendos).

A diagrama mostra a fórmula de Rentabilidade das Vendas (RV) dentro de um retângulo arredondado com um gradiente cinza. O texto dentro do retângulo é: RV = LL dividido por RT, com uma linha tracejada sob LL e uma linha tracejada sob RT.
$$RV = \frac{LL}{RT}$$

Onde:

LL-↔ Lucro Líquido

RT-→ Receita Total

a) Para a hipótese “a” do item 3º. acima:

$$RV = R\$ 526.920,63/R\$ 2.849.100,00 = \mathbf{18,49\%}$$

b) Para a hipótese “b” do item 3. acima:

$$RV = R\$ 428.937,49 /R\$ 2.849.100,00 = \mathbf{15.06\%}$$

- **6º. –A Taxa Mínima de Atratividade (TMA):** É fundamental para se calcular viabilidade de uma empresa. Ela se refere se refere ao percentual mínimo de retorno que se espera dos investimentos feitos para conceber o modelo de negócio.

Para ser usada no cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) desta análise, usaremos o **TMA de 15%**. Taxa maior que a da remuneração da Caderneta de Poupança (o mais conservador e seguro dos investimentos financeiros, com expectativa de 6,17% ao ano. Para 2021), e maior que a Taxa selic prevista para 2021: 10,25%.

- **7º - Valor Presente Líquido (VPL):** Partindo do princípio de que o dinheiro de amanhã vale menos do que o dinheiro de hoje, o VPL busca “trazer” a expectativa de lucro com o modelo de negócio para os valores de hoje. Ao calcular o VPL, é possível saber quanto que o lucro que espera receber valeria hoje; ou seja, qual seria o valor atual dos recebimentos que ainda estão por vir. Para isso, aplica-se a seguinte fórmula:

$$VPL = FC_0 + \frac{FC_1}{(1+TMA)^1} + \frac{FC_2}{(1+TMA)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+TMA)^n}$$

Onde:

FC0: Fluxo de Caixa no período zero, ou seja, o investimento (deve ser colocado como negativo na fórmula);

FCn: Fluxo de Caixa em determinado momento (mês, ano entre outros);

TMA: Taxa Mínima de Atratividade.

O resultado deve ser positivo para que a empresa seja economicamente viável.

$$VPL = - R\$ 774.100,00 + (R\$ 526.920,63/1,15) + (R\$ 981.870,24/1,15) + (R\$ 1.719.009,64/1,15) + (R\$ 1.975.476,31/1,15) + (R\$ 2.369.826,41/1,15) = \mathbf{R\$ 3.864.511,10}$$

a.4.1.2 Outros Índices

- 8º. Custo Variável Médio:

Onde:

CVe -> Custo Variável Médio

CV -> Custo Variável

Q -> Custos Totais

$$Cve = R\$ 1.579.722,97 / R\$ 2.232.674,45 = \mathbf{70,75\%}$$

$$Cve = \frac{CV}{Q}$$

-9º. Margem de Contribuição

Onde:

MC -> Margem de Contribuição: (30,35%)

RT -> Receita Total. (100%)

CV -> Custos Variáveis: (69,65%)

$$MC = R\$ 2.849.100,00 - R\$ 1.579.722,97 = \mathbf{R\$ 1.269.377,03}$$

$$MC = RT - CV$$

- 10º. Ponto de Equilíbrio Contábil

Onde:

PEC -> Ponto de Equilíbrio Contábil

CF -> Custos Fixos

D -> Despesas Fixas

MC -> Margem de Contribuição

$$PEC = (R\$ 127.610,92 + R\$ 58.871,65) / R\$ 802.908,20 = \mathbf{23,23\%}$$

O ponto de equilíbrio contábil revela exatamente o quanto a empresa precisa faturar para cobrir todas as suas despesas fixas. Neste caso a agroindústria precisará faturar, no mínimo R\$ 661.845,99 (R\$ R\$ 2.849.100,00 x 23,23%)

$$PEC = \frac{CF + D}{MC}$$

- 11º. Ponto de Equilíbrio Financeiro

Onde

PEF -> Ponto de Equilíbrio Financeiro

CF -> Custo Fixo

DP -> Depreciação

RB -> Receita Bruta

CV -> Custos Variáveis

$$PEF = (R\$ 186.482,57 - R\$ 48.523,02) / (R\$ 2.849.100,00 - R\$ 1.579.722,97) = \mathbf{10,86\%}$$

A partir de **10,86%** da receita anual prevista, o fluxo de caixa terá resultado positivo.

$$PEF = \frac{CF - DP}{RB - CV}$$

- **12º. Lucratividade (LC).** A lucratividade é um indicador de eficiência operacional obtido sob a forma de valor percentual, que indica o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve.

Onde:

LC -» Lucratividade

LL – Lucro Líquido

RB – Receita Bruta

LC = R\$ 526.920,63/R\$ 2.849.100,08 = **18,49%**

$$LC = \frac{LL}{RB}$$

a.4.2. Fluxo de Caixa

Ver Planilha anexada ao item a.3.21 acima, com projeção de resultados para 5 anos.

Os resultados demonstram que a unidade de produção de polpa e de alimentos minimamente processados é viável e apresenta uma rentabilidade superior a qualquer uma opção oferecida pelo mercado financeiro.

Lembramos, que algumas projeções envolvendo aspectos mercadológicos e tributários carecem de atenção: (i) Os percentuais de venda para o mercado institucional; (ii) a redução na carga tributária via “Ato Cooperado”; e a melhor escolha possível em relação aos custos com frete.

O potencial de consumo dos produtos a serem elaborados pela agroindústria revela-se, com certa facilidade, como forte e crescente em toda a região e país. Além disso, o fato de o mercado consumidor de Governador Valadares estar sendo abastecido por indústria produtora de polpa (Brasfrut) localizada em Ferira de Santana na Bahia, distante, portanto, há 928 quilômetros de distância, abre ainda mais oportunidades para a venda. A possibilidade real de venda desses produtos para o Mercado Institucional de 77 Municípios da Região do Vale do Rio Doce (num raio de distância que não prejudica a competitividade nem a rentabilidade dos seus produtos); e a parceria já existente da CONCENTRA com a CAFA em Belo Horizonte, possibilita criar boas expectativa com relação a comercialização dos produtos. Além disso voltamos a destacar sobre a importância de a agroindústria se inserir no mercado de compras públicas ora normatizada pela Lei 14.133/2021.

Por outro lado, existem ações ora em curso em desenvolvimento pelo corpo de ATES da CONCENTRA, em razão de outras metas do Projeto, voltadas para o incremento da produção de frutas, e também, o fato de que a agroindústria tem prazo até o 12º. Mês do início do Projeto para ser concluído e colocado em funcionamento. Nesse cenário a agroindústria terá uma boa margem de tempo para organizar o seu Plano de Expansão da Produção, e assim iniciar suas atividades produtivas com o atendimento completo de suas demandas por hortifrutigranjeiros pelos assentados beneficiários do projeto (558 famílias). Essa possibilidade aparentemente concreta incrementará o valor do “Ato Cooperado” o que impactará de forma crescente na redução de custos tributários da agroindústria. Mas isso se ela for vinculada juridicamente a COOPERUATU.

Assim, para que o cenário apresentado no fluxo de caixa se concretize, será muito

importante que a agroindústria desenvolva estratégias e ações visando seu ingresso nesses mercados antes mesmo do início das suas atividades operacionais. Além disso, é muito importante contar com uma boa gestão nos custos com logística.

Na última parte deste Plano de Negócio, trataremos das análises de diferentes cenários, e assim, contribuir para a melhor decisão possível sobre a continuidade do Projeto.

4. PARECER TÉCNICO SOBRE A VIABILIDADE DO NEGÓCIO CONSIDERANDO DIFERENTES CENÁRIOS.

4.1 Dos Cenários Possíveis

O Cenário considerado como o ideal e que resultou nos bons índices de Rentabilidade mostrados no subitem “A4) Quanto as Viabilidades Econômica e Financeira”, pode não se confirmar. Por essa razão apresentaremos abaixo outras possibilidades de Cenários, os quais serão comparados com o primeiro.

Assim, para que possamos exercitar outras realidades possíveis, elencamos abaixo aqueles fatores, que de fato, contribuíram para que aqueles bons índices de Rentabilidade fossem alcançados. Antes, porém é necessário registrar que na obtenção da projeção de receitas, foi usada a lógica do menor valor pago tanto no mercado Institucional quanto no mercado convencional. Para os preços a serem pagos na matéria prima (custos), a lógica foi a de usar o maior preço pago pelo mercado, especialmente por agentes que exijam qualidade nos produtos. Assim, em vários produtos hortifrutigranjeiros foram usados os preços dos CEASAS de Minas Gerais. Nesses casos foram ponderados também os preços daqueles que se encontravam mais próximos à sede da agroindústria.

Fatores considerados na projeção do Cenário Ideal:

(i) Que impactaram diretamente nas Receitas

(a) O percentual de mercado institucional projetado, sendo: para o ano 1:80%; para ano 2 :70%, para o ano 3: 60%, para o ano 4: 50%; e para o ano 5: 40%. Importante esclarecer, que optamos por uma saída gradual do Mercado Institucional (por essa razão o percentual se mostra em valores decrescentes, de 80% para 40%), em razão da crescente incerteza que paira sobre o futuro dos Programas Governamentais PAA e PNAE (base principal para as vendas desses produtos). Embora exista sempre a possibilidade de a agroindústria vir a tomar uma decisão estratégica de entrar no Mercado de Compras Governamentais (Normatizado pela Lei 14.133/2021 – Lei das Licitações) Neste caso o fator que contribuiu para a elevação das Receitas, foram os preços pagos por esse Mercado ligeiramente superior aos preços pagos pelo mercado convencional;

(ii) Que reduziram custos e impactaram positivamente no resultado final

(b) A projeção inicial e crescente do impacto do Ato Cooperado sobre os custos Tributários: para o ano 1: 38,50%; para o ano 2: 50,0%; para o ano 3: 59,50%; para o ano 4: 68,50%; e para o ano 5: 75,00%, contribuiu para a redução dos custos, e refletiu no resultado final das projeções.

(c) A decisão de usar na projeção de resultados, o menor valor para o frete, conforme já comentado no subitem a.3.7 da Análise de Viabilidades acima.

Assim, para a produção de elementos que possam se contrapor aos fatores usados e comentados acima, projetamos um novo Cenário, onde todas aquelas “vantagens mercadológicas” foram eliminadas. Dessa forma:

- (i) O percentual de vendas para o Mercado Institucional caiu para Zero;
- (ii) O impacto do “Ato Cooperado” no cálculo dos encargos tributários, foi Zero;
- (iii) A estratégia considerada para efeito de custos com o Frete, foi aquele apresentado, no Cenário 3, do subitem a.3.7 da Análise de Viabilidade acima.

Neste Cenário mais “pessimista” obtivemos os seguintes Resultados:

Projeção de Resultados

Receitas por item produzido (preencher antes planilha vendas)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Item 1: Polpa de Manga	146.304,00	204.825,60	292.608,00	380.390,40	468.172,80
Item 2: Polpa de Acerola	109.728,00	153.619,20	219.456,00	285.292,80	351.129,60
Item 3: Polpa de Maracujá	53.722,83	75.211,96	107.445,66	139.679,35	171.913,05
Item 4: Polpa de Graviola	29.026,71	19.663,26	28.090,37	36.517,48	44.944,59
Item 5: Polpa de Caju	14.630,40	40.965,12	58.521,60	76.078,08	93.634,56
Item 6: Polpa de Goiaba	28.529,28	35.844,48	51.206,40	66.568,32	81.930,24
Item 7: Polpa de Manga	643.737,60	901.232,64	1.287.475,20	1.673.717,76	2.059.960,32
Item 8: Polpa de Acerola	546.006,53	764.409,14	1.092.013,06	1.419.616,97	1.747.220,89
Item 9: Polpa de Maracujá	218.402,61	305.763,66	436.805,22	567.846,79	698.888,36
Item 10: Polpa de Graviola	124.089,20	84.060,43	120.086,32	156.112,22	192.138,12
Item 11: Polpa de Caju	72.800,87	203.842,44	291.203,48	378.564,53	465.925,57
Item 12: Polpa de Goiaba	141.961,70	178.362,13	254.803,05	331.243,96	407.684,87
»»» Total de Vendas de Polpa	2.128.939,73	2.967.800,05	4.239.714,36	5.511.628,66	6.783.542,97
Item 13: Banana Prata	35.661,60	49.926,24	71.323,20	92.720,16	114.117,12
Item 14: Mandioca Descascada	56.915,91	79.682,28	113.831,83	147.981,38	182.130,92
Item 15 Batata Doce	23.536,66	32.951,32	47.073,31	61.195,31	75.317,30
Item 16: Abóbora	18.924,42	26.494,19	37.848,84	49.203,50	60.558,15
Item 17: Cenoura	8.558,78	11.982,30	17.117,57	22.252,84	27.388,11

Item 18: Beterraba	7.393,84	10.351,37	14.787,68	19.223,98	23.660,28
Item 19: Laranja	20.541,08	28.757,51	41.082,16	53.406,81	65.731,46
Item 20: Limão	19.257,26	26.960,17	38.514,53	50.068,89	61.623,24
Item 21: Batata Inglesa	11.982,30	16.775,22	23.964,60	31.153,97	70.935,20
Item 22: Alface	64.904,11	90.865,76	129.808,22	168.750,69	207.693,16
Item 23: Couve	37.088,06	51.923,29	74.176,13	96.428,97	118.681,80
Item 24: Cheiro Verde	3.423,51	4.792,92	6.847,03	8.901,14	10.955,24
Item 25: Rúcula	29.670,45	41.538,63	59.340,90	77.143,17	94.945,44
Item 26: Chicória	22.252,84	31.153,97	44.505,68	57.857,38	71.209,08
Item 27: Manga	30.098,39	42.137,75	60.196,78	78.255,82	96.314,85
Item 28: Maracujá	27.388,11	38.343,35	54.776,22	71.209,08	87.641,95
Item 29: Goiaba	18.258,74	25.562,23	36.517,48	47.472,72	58.427,97
»»» Total de Vendas de Minimamente Processados	435.856,08	610.198,51	871.712,15	1.133.225,80	1.427.331,29
Total Vendas/Ano	2.564.795,81	3.577.998,55	5.111.426,51	6.644.854,46	8.210.874,26

Outras fontes de receitas (Financeiras)					
Total de Receitas	2.564.795,81	3.577.998,55	5.111.426,51	6.644.854,46	8.210.874,26
Devolução de vendas (2%)	51.295,92	71.559,97	102.228,53	132.897,09	164.217,49
Impostos sobre as vendas (discriminar por impostos)	368.625,28	429.359,83	613.371,18	797.382,53	985.304,91
IPI (alíquota= 0%)	-	-	-	-	-
ICMS (alíquota= 12%)	307.775,50	429.359,83	613.371,18	797.382,53	985.304,91
COFINS (alíquota = 2%)	33.342,35	46.513,98	66.448,54	86.383,11	106.741,37
PIS (alíquota = 1,65%)	27.507,44	38.374,03	54.820,05	71.266,06	88.061,63
COFINS (alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71)	-	-	-	-	-
PIS (alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71)	-	-	-	-	-
Receita Operacional Líquida	2.144.874,61	3.077.078,76	4.395.826,79	5.714.574,83	7.061.351,86
Total Custos Variáveis de Produção	1.717.456,71	2.271.277,99	2.827.342,30	4.060.499,87	5.094.987,67
Energia elétrica (Valor CEMIG para Faixa Amarela: Consumo Industrial R\$/kWh »» 0,63679)	36.030,17	43.166,02	53.869,80	64.573,57	75.277,35
Água (Valor Especial = R\$ 0,05/l)	2.667,00	3.733,80	5.334,00	6.934,20	8.534,40
Frete (A cargo da agroindústria)	205.944,72	277.991,50	342.827,41	516.269,93	642.423,19
Embalagens Polpa (100g e 1kg)	29.224,23	40.913,92	58.448,45	75.982,99	93.517,52
Embalagens Minimamente Processados	47.005,06	65.807,07	94.010,10	122.213,12	151.062,80
Salários (mão-de-obra direta)					

	158.100,00	206.749,92	255.399,84	304.049,76	425.674,56
Encargos Sociais	77.374,14	101.183,41	124.992,68	148.801,95	208.325,13
INSS (20%)	31.620,00	41.349,98	51.079,97	60.809,95	85.134,91
FGTS (8%)	12.648,00	16.539,99	20.431,99	24.323,98	34.053,96
Férias e 13º Salário (Provisão) (19.44%)	30.734,64	40.192,18	49.649,73	59.107,27	82.751,13
Indenizações + Vale Trans e Refeição (1,5%)	2.371,50	3.101,25	3.831,00	4.560,75	6.385,12
Insumos (discriminar insumos abaixo)	1.161.111,39	1.531.732,34	1.892.460,02	2.821.674,35	3.490.172,71
Matéria-Prima	-	-	-	-	
» Manga	211.395,38	295.953,53	334.261,86	549.627,99	676.465,22
» Acerola	155.401,18	217.561,66	236.209,80	404.043,08	497.283,78
» Maracujá	256.983,41	279.759,00	315.241,35	519.552,42	639.449,14
» Graviola	33.644,91	22.791,71	24.745,29	42.327,47	52.095,34
» Caju	16.644,64	46.604,99	50.599,71	86.552,13	106.525,70
» Goiaba	37.169,09	47.731,94	55.274,15	88.645,04	120.604,59
» Banana Prata	29.955,74	41.938,04	59.911,49	77.884,93	95.858,38
» Mandioca	11.982,30	16.775,22	23.964,60	31.153,97	38.343,35
»Batata Doce	13.729,72	19.221,60	27.459,43	35.697,26	43.935,09
» Laranja	5.641,67	7.898,33	11.283,33	14.668,33	18.053,33
» Limão	5.317,14	7.444,00	10.634,29	13.824,58	17.014,86
»Batata Inglesa	3.969,14	5.556,79	7.938,27	10.319,75	12.701,24
» Abobora	8.737,09	12.231,93	17.474,18	22.716,44	27.958,69
» Cenoura	11.982,30	16.775,22	23.964,60	31.153,97	38.343,35
» Beterraba	3.494,84	4.892,77	6.989,67	9.086,58	22.366,96
» Alface	74.639,73	104.495,62	149.279,46	194.063,29	238.847,13
» Couve	42.366,93	59.313,70	84.733,86	110.154,02	135.574,18
» Cheiro Verde	4.265,13	5.971,18	8.530,25	11.089,33	13.648,41
» Rúcula	105.396,04	147.554,45	210.792,07	274.029,69	337.267,32
? Chicória	37.248,78	52.148,29	74.497,56	96.846,83	119.196,09
Total	1.069.965,15	1.412.619,98	1.733.785,22	2.623.437,11	3.251.532,16
Outros Custos Industriais Variáveis (3,,0% da Receita operacional Líquida)	64.346,24	92.312,36	131.874,80	171.437,24	211.840,56

Serviços de Terceiros (Assessorias)	26.800,00	26.800,00	26.800,00	26.800,00	26.800,00
Margem de Contribuição	427.417,91	805.800,77	1.568.484,50	1.654.074,96	1.966.364,19
Total Custos fixos (discriminar os custos abaixo)	116.346,21	79.636,43	103.209,57	106.469,90	116.531,20
Depreciação de bens e equipamentos	48.523,02	48.523,02	48.523,02	48.523,02	48.523,02
Manutenção	32.703,47	32.703,47	32.703,47	32.703,47	32.703,47
Seguros	19.622,08	19.622,08	19.622,08	19.622,08	19.622,08
Energia Elétrica Escritório	2.675,11	3.136,86	3.829,48	4.522,10	5.214,72
Outros Custos Industriais Fixos: (3% da margem líquida)	12.822,54	24.174,02	47.054,53	49.622,25	58.990,93
Total Despesas (detalhar despesas abaixo)	47.606,94	51.465,02	74.345,53	76.913,25	86.281,93
Pró-Labore Presidente (1 Sm 2021)	12.540,00	12.540,00	12.540,00	12.540,00	12.540,00
Serviços Iniciais	7.493,40	-	-	-	-
Propaganda (3% da Margem de Contribuição)	12.822,54	24.174,02	47.054,53	49.622,25	58.990,93
Material de expediente	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Contabilidade	6.870,00	6.870,00	6.870,00	6.870,00	6.870,00
Financeiras	-	-	-	-	-
Encargos Sociais: Pró-labore (15% de INSS)	1.881,00	1.881,00	1.881,00	1.881,00	1.881,00
Resultado Antes do I.R./CSLL	263.464,76	674.699,31	1.390.929,40	1.470.691,81	1.763.551,07
Resultado Antes do I.R./CSLL SOBRE ATO NÃO COOPERADO	263.464,76	674.699,31	1.390.929,40	1.470.691,81	1.763.551,07
IR (alíquota = 15% até 440.000 mil/ano - 25% superior a isso)	39.519,71	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00
IR (alíquota = 15% até 440.000 mil/ano - 25% superior a isso)	-	58.674,83	237.732,35	257.672,95	330.887,77
CSLL (alíquota = 9%)	23.711,83	60.722,94	125.183,65	132.362,26	158.719,60
IR (alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71)	-	-	-	-	-
CSLL (alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71)	-	-	-	-	-
Sobras/Lucro Líquido	200.233,21	489.301,55	962.013,40	1.014.656,59	1.207.943,70
Fundo de Reserva	20.023,32	48.930,15	96.201,34	101.465,66	120.794,37
Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social	10.011,66	24.465,08	48.100,67	50.732,83	60.397,19
Sobras anuais por cooperado	2.884,72	7.049,26	13.859,51	14.617,93	17.402,57
nº de cooperados - Preencher quadro:	59				
Lucratividade (Em %)	7,81	13,68	18,86	15,35	14,79

Outro Cenário possível de prever utilizando apenas os fatores apontados acima para a análise do cenário mais negativo, e considerar a possibilidade de a agroindústria efetivamente cumprir com sua meta de: “A logística de mobilização da produção será de responsabilidade dos produtores e consumidores na modalidade de Ação Solidária. Das unidades de produção até o entreposto mais próximo, os produtores mobilizarão por seus meios. Dos entrepostos até a central de distribuição será custeado coletivamente, por um percentual retido sobre o total da comercialização. Da central de distribuição aos consumidores, será constituído de maneira consensual, entre cooperativa e consumidores, aqui tratados como coprodutores, a variante e custo incluindo o transporte.”.

Neste caso, manteremos os fatores:

- (i) O percentual de vendas para o Mercado Institucional caiu para Zero;
- (ii) O impacto do “Ato Cooperado” no cálculo dos encargos tributários, foi Zero;

E, substituímos o fator:

- (iii) A estratégia considerada para efeito de custos com o Frete, foi aquele apresentado, no Cenário 3, do subitem a.3.7 da Análise de Viabilidade acima

Considerando que, de fato a agroindústria atingirá sua meta zero com o custos de frete. Neste caso teremos:

Projeção de Resultados

Receitas por item produzido (preencher antes planilha vendas)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Item 1: Polpa de Manga	146.304,00	204.825,60	292.608,00	380.390,40	468.172,80
Item 2: Polpa de Acerola	109.728,00	153.619,20	219.456,00	285.292,80	351.129,60
Item 3: Polpa de Maracujá	53.722,83	75.211,96	107.445,66	139.679,35	171.913,05
Item 4: Polpa de Graviola	29.026,71	19.663,26	28.090,37	36.517,48	44.944,59
Item 5: Polpa de Caju	14.630,40	40.965,12	58.521,60	76.078,08	93.634,56
Item 6: Polpa de Goiaba	28.529,28	35.844,48	51.206,40	66.568,32	81.930,24
Item 7: Polpa de Manga	643.737,60	901.232,64	1.287.475,20	1.673.717,76	2.059.960,32
Item 8: Polpa de Acerola	546.006,53	764.409,14	1.092.013,06	1.419.616,97	1.747.220,89
Item 9: Polpa de Maracujá	218.402,61	305.763,66	436.805,22	567.846,79	698.888,36
Item 10: Polpa de Graviola	124.089,20	84.060,43	120.086,32	156.112,22	192.138,12
Item 11: Polpa de Caju	72.800,87	203.842,44	291.203,48	378.564,53	465.925,57
Item 12: Polpa de Goiaba	141.961,70	178.362,13	254.803,05	331.243,96	407.684,87
»»» Total de Vendas de Polpa	2.128.939,73	2.967.800,05	4.239.714,36	5.511.628,66	6.783.542,97
Item 13: Banana Prata	35.661,60	49.926,24	71.323,20	92.720,16	114.117,12
Item 14: Mandioca Descascada	56.915,91	79.682,28	113.831,83	147.981,38	182.130,92
Item 15 Batata Doce	23.536,66	32.951,32	47.073,31	61.195,31	75.317,30
Item 16: Abóbora	18.924,42	26.494,19	37.848,84	49.203,50	60.558,15
Item 17: Cenoura	8.558,78	11.982,30	17.117,57	22.252,84	27.388,11
Item 18: Beterraba	7.393,84	10.351,37	14.787,68	19.223,98	23.660,28
Item 19: Laranja	20.541,08	28.757,51	41.082,16	53.406,81	65.731,46
Item 20: Limão	19.257,26	26.960,17	38.514,53	50.068,89	61.623,24
Item 21: Batata Inglesa	11.982,30	16.775,22	23.964,60	31.153,97	70.935,20
Item 22: Alface	64.904,11	90.865,76	129.808,22	168.750,69	207.693,16
Item 23: Couve	37.088,06	51.923,29	74.176,13	96.428,97	118.681,80

Item 24: Cheiro Verde	3.423,51	4.792,92	6.847,03	8.901,14	10.955,24
Item 25: Rúcula	29.670,45	41.538,63	59.340,90	77.143,17	94.945,44
Item 26: Chicória	22.252,84	31.153,97	44.505,68	57.857,38	71.209,08
Item 27: Manga	30.098,39	42.137,75	60.196,78	78.255,82	96.314,85
Item 28: Maracujá	27.388,11	38.343,35	54.776,22	71.209,08	87.641,95
Item 29: Goiaba	18.258,74	25.562,23	36.517,48	47.472,72	58.427,97
»»» Total de Vendas de Minimamente Processados	435.856,08	610.198,51	871.712,15	1.133.225,80	1.427.331,29
Total Vendas/Ano	2.564.795,81	3.577.998,55	5.111.426,51	6.644.854,46	8.210.874,26

Outras fontes de receitas (Financeiras)					
Total de Receitas	2.564.795,81	3.577.998,55	5.111.426,51	6.644.854,46	8.210.874,26
Devolução de vendas (2%)	51.295,92	71.559,97	102.228,53	132.897,09	164.217,49
Impostos sobre as vendas (discriminar por impostos)	368.625,28	429.359,83	613.371,18	797.382,53	985.304,91
IPI (alíquota= 0%)	-	-	-	-	-
ICMS (alíquota= 12%)	307.775,50	429.359,83	613.371,18	797.382,53	985.304,91
COFINS (alíquota = 2%)	33.342,35	46.513,98	66.448,54	86.383,11	106.741,37
PIS (alíquota = 1,65%)	27.507,44	38.374,03	54.820,05	71.266,06	88.061,63
COFINS (alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71)	-	-	-	-	-
PIS (alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71)	-	-	-	-	-
Receita Operacional Líquida	2.144.874,61	3.077.078,76	4.395.826,79	5.714.574,83	7.061.351,86
Total Custos Variáveis de Produção	1.511.511,98	1.993.286,49	2.484.514,89	3.544.229,94	4.452.564,48
Energia elétrica (Valor CEMIG para Faixa Amarela: Consumo Industrial R\$/kWh »» 0,63679)	36.030,17	43.166,02	53.869,80	64.573,57	75.277,35
Água (Valor Especial = R\$ 0,05/l)	2.667,00	3.733,80	5.334,00	6.934,20	8.534,40
Frete (A cargo dos Fornecedores e Compradores)	-	-	-	-	-
Embalagens Polpa (100g e 1kg)	29.224,23	40.913,92	58.448,45	75.982,99	93.517,52
Embalagens Minimamente Processados	47.005,06	65.807,07	94.010,10	122.213,12	151.062,80
Salários (mão-de-obra direta)	158.100,00	206.749,92	255.399,84	304.049,76	425.674,56
Encargos Sociais	77.374,14	101.183,41	124.992,68	148.801,95	208.325,13
INSS (20%)	31.620,00	41.349,98	51.079,97	60.809,95	85.134,91
FGTS (8%)	12.648,00	16.539,99	20.431,99	24.323,98	34.053,96
Férias e 13º Salário (Provisão) (19.44%)	30.734,64	40.192,18	49.649,73	59.107,27	82.751,13

Indenizações + Vale Trans e Refeição (1,5%)	2.371,50	3.101,25	3.831,00	4.560,75	6.385,12
Insumos (discriminar insumos abaixo)	1.161.111,39	1.531.732,34	1.892.460,02	2.821.674,35	3.490.172,71
Matéria-Prima	-	-	-	-	-
» Manga	211.395,38	295.953,53	334.261,86	549.627,99	676.465,22
» Acerola	155.401,18	217.561,66	236.209,80	404.043,08	497.283,78
» Maracujá	256.983,41	279.759,00	315.241,35	519.552,42	639.449,14
» Graviola	33.644,91	22.791,71	24.745,29	42.327,47	52.095,34
» Caju	16.644,64	46.604,99	50.599,71	86.552,13	106.525,70
» Goiaba	37.169,09	47.731,94	55.274,15	88.645,04	120.604,59
» Banana Prata	29.955,74	41.938,04	59.911,49	77.884,93	95.858,38
» Mandioca	11.982,30	16.775,22	23.964,60	31.153,97	38.343,35
»Batata Doce	13.729,72	19.221,60	27.459,43	35.697,26	43.935,09
» Laranja	5.641,67	7.898,33	11.283,33	14.668,33	18.053,33
» Limão	5.317,14	7.444,00	10.634,29	13.824,58	17.014,86
»Batata Inglesa	3.969,14	5.556,79	7.938,27	10.319,75	12.701,24
» Abobora	8.737,09	12.231,93	17.474,18	22.716,44	27.958,69
» Cenoura	11.982,30	16.775,22	23.964,60	31.153,97	38.343,35
» Beterraba	3.494,84	4.892,77	6.989,67	9.086,58	22.366,96
» Alface	74.639,73	104.495,62	149.279,46	194.063,29	238.847,13
» Couve	42.366,93	59.313,70	84.733,86	110.154,02	135.574,18
» Cheiro Verde	4.265,13	5.971,18	8.530,25	11.089,33	13.648,41
» Rúcula	105.396,04	147.554,45	210.792,07	274.029,69	337.267,32
? Chicória	37.248,78	52.148,29	74.497,56	96.846,83	119.196,09
Total	1.069.965,15	1.412.619,98	1.733.785,22	2.623.437,11	3.251.532,16
Outros Custos Industriais Variáveis (3,0% da Receita operacional Líquida)	64.346,24	92.312,36	131.874,80	171.437,24	211.840,56
Serviços de Terceiros (Assessorias)	26.800,00	26.800,00	26.800,00	26.800,00	26.800,00
...					
...					
Margem de Contribuição	633.362,63	1.083.792,27	1.911.311,90	2.170.344,89	2.608.787,39
Total Custos fixos (discriminar os custos abaixo)	122.524,56	87.976,18	113.494,39	121.958,00	135.803,90
Depreciação de bens e	48.523,02				

equipamentos		48.523,02	48.523,02	48.523,02	48.523,02
Manutenção	32.703,47	32.703,47	32.703,47	32.703,47	32.703,47
Seguros	19.622,08	19.622,08	19.622,08	19.622,08	19.622,08
Energia Elétrica Escritório	2.675,11	3.136,86	3.829,48	4.522,10	5.214,72
Outros Custos Industriais Fixos: (3% da margem líquida)	19.000,88	32.513,77	57.339,36	65.110,35	78.263,62
Total Despesas (detalhar despesas abaixo)	53.785,28	59.804,77	84.630,36	92.401,35	105.554,62
Pró-Labore Presidente (1 Sm 2021)	12.540,00	12.540,00	12.540,00	12.540,00	12.540,00
Serviços Iniciais	7.493,40	-	-	-	-
Propaganda (3% da Margem de Contribuição)	19.000,88	32.513,77	57.339,36	65.110,35	78.263,62
Material de expediente	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Contabilidade	6.870,00	6.870,00	6.870,00	6.870,00	6.870,00
Financeiras	-	-	-	-	-
Encargos Sociais: Pró-labore (15% de INSS)	1.881,00	1.881,00	1.881,00	1.881,00	1.881,00
Resultado Antes do I.R./CSLL	457.052,79	936.011,32	1.713.187,16	1.955.985,54	2.367.428,87
Resultado Antes do I.R./CSLL SOBRE ATO NÃO COOPERADO	457.052,79	936.011,32	1.713.187,16	1.955.985,54	2.367.428,87
IR (alíquota = 15% até 440.000 mil/ano - 25% superior a isso)	66.000,00	66.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
IR (alíquota = 15% até 440.000 mil/ano - 25% superior a isso)	4.263,20	124.002,83	318.296,79	378.996,39	481.857,22
CSLL (alíquota = 9%)	41.134,75	84.241,02	154.186,84	176.038,70	213.068,60
IR (alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71)	-	-	-	-	-
CSLL (alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71)	-	-	-	-	-
Sobras/Lucro Líquido	345.654,84	661.767,47	1.174.703,53	1.334.950,46	1.606.503,05
Fundo de Reserva	34.565,48	66.176,75	117.470,35	133.495,05	160.650,31
Fundo de Assistência Técnica, Educativa e Social	17.282,74	33.088,37	58.735,18	66.747,52	80.325,15
Sobras anuais por cooperado	4.979,73	9.533,94	16.923,69	19.232,34	23.288,60
nº de cooperados - Preencher quadro:	59				
Lucratividade (Em %)	13,47	18,50	22,98	20,15	19,56

Contudo não há como deixar de projetar dados ainda **mais otimistas** do que os apresentados no subitem 8.1 acima (Viabilidade Financeira), pois existem possibilidades reais de que esse cenário acontecer, mediado, logicamente, por uma firme ação da

agroindústria em duas ações absolutamente estratégicas e eficazes sobre o ponto de vista de obter o melhor resultado para as suas atividades.

- (I) Conseguir concretizar efetivamente o que foi proposto no Projeto “Implementação da Cadeia Produtiva da Fruticultura em Áreas de Assentamentos de Reforma Agrária da Bacia do Rio Doce”, quanto a intensão da CONCENTRA de: “A logística de mobilização da produção será de responsabilidade dos produtores e consumidores na modalidade de Ação Solidária. Das unidades de produção até o entreposto mais próximo, os produtores mobilizarão por seus meios. Dos entrepostos até a central de distribuição será custeado coletivamente, por um percentual retido sobre o total da comercialização. Da central de distribuição aos consumidores, será constituído de maneira consensual, entre cooperativa e consumidores, aqui tratados como coprodutores, a variante e custo incluindo o transporte.”
- (II) Organizar a compra de matéria prima, para atender suas demandas de tal forma que 100% dela seja beneficiada pela isenção fiscal dada ao Ato Cooperado. Para tanto é importante que a agroindústria assimile os conceitos e os benefícios do que normatiza o Art. 79 Lei 5.764/71, bem como, obtenha êxito nas suas relações e atividades com seus cooperados (caso ela venha a ser vinculada juridicamente a COOPERUATU) de forma a ampliar o seu quadro de associados. Ver fluxo de caixa projetado abaixo.

Projeção de Resultados

Receitas por item produzido (preencher antes planilha vendas)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Item 1: Polpa de Manga	188.439,55	256.441,65	355.811,33	448.860,67	535.589,68
Item 2: Polpa de Acerola	141.329,66	192.331,24	266.858,50	336.645,50	401.692,26
Item 3: Polpa de Maracujá	86.588,56	115.472,48	156.744,25	193.086,17	224.498,22
Item 4: Polpa de Graviola	47.051,37	29.126,20	39.677,64	49.070,36	57.304,35
Item 5: Polpa de Caju	17.790,57	51.288,33	71.162,27	89.772,13	107.117,94
Item 6: Polpa de Goiaba	36.956,39	44.877,29	62.266,98	78.550,62	93.728,19
Item 7: Polpa de Manga	643.737,60	901.232,64	1.287.475,20	1.673.717,76	2.059.960,32
Item 8: Polpa de Acerola	546.006,53	764.409,14	1.092.013,06	1.419.616,97	1.747.220,89
Item 9: Polpa de Maracujá	218.402,61	305.763,66	436.805,22	567.846,79	698.888,36
Item 10: Polpa de Graviola	113.929,85	78.726,77	113.555,31	149.036,96	185.171,71
Item 11: Polpa de Caju	72.800,87	203.842,44	291.203,48	378.564,53	465.925,57
Item 12: Polpa de Goiaba	141.961,70	178.362,13	254.803,05	331.243,96	407.684,87
»»» Total de Vendas de Polpa	2.254.995,26	3.121.873,96	4.428.376,29	5.716.012,42	6.984.782,36
Item 13: Banana Prata	49.013,30	66.282,08	91.350,75	114.416,68	135.479,84
Item 14: Mandioca Descascada	53.606,52	75.628,27	108.867,73	142.603,61	176.835,89
Item 15: Batata Doce	36.203,66	48.468,39	66.073,81	81.779,18	95.584,50
Item 16: Abóbora	17.783,25	25.096,26	36.137,09	47.349,10	58.732,28
Item 17: Cenoura	10.555,83	14.428,68	20.113,14	25.498,04	30.583,39
Item 18: Beterraba	9.600,10	13.054,05	18.097,07	22.809,16	27.190,31
Item 19: Laranja	16.661,10	24.004,54	35.262,19	47.101,84	59.523,49
Item 20: Limão	19.903,93	27.752,33	39.484,52	51.119,71	62.657,91
Item 21: Batata Inglesa	11.982,30	16.775,22	23.964,60	31.153,97	70.935,20

Item 22: Alface	86.365,74	117.156,25	162.000,66	203.625,83	242.031,76
Item 23: Couve	56.472,76	75.669,54	103.253,17	127.929,10	149.697,32
Item 24: Cheiro Verde	8.482,71	10.990,43	14.435,82	17.122,32	19.049,95
Item 25: Rúcula	66.593,68	86.769,59	114.725,74	137.143,42	154.022,61
Item 26: Chicória	22.252,84	31.153,97	44.505,68	57.857,38	71.209,08
Item 27: Manga	69.012,33	89.807,32	118.567,69	141.490,96	158.577,15
Item 28: Maracujá	29.670,45	41.139,22	58.199,73	74.917,89	91.293,70
Item 29: Goiaba	29.944,33	39.877,09	54.045,87	66.461,81	77.124,91
»»» Total de Vendas de Minimamente Processados	594.104,82	804.053,22	1.109.085,27	1.390.380,01	1.680.529,28
Total Vendas/Ano	2.849.100,08	3.925.927,18	5.537.461,56	7.106.392,43	8.665.311,65

Outras fontes de receitas (Financeiras)					
Total de Receitas	2.849.100,08	3.925.927,18	5.537.461,56	7.106.392,43	8.665.311,65
Devolução de vendas (2%)	56.982,00	78.518,54	110.749,23	142.127,85	173.306,23
Impostos sobre as vendas (discriminar por impostos)	341.892,01	471.111,26	664.495,39	852.767,09	1.039.837,40
IPI (alíquota= 0%)	-	-	-	-	-
ICMS (alíquota= 12%)	341.892,01	471.111,26	664.495,39	852.767,09	1.039.837,40
COFINS (alíquota = 2%)	-	-	-	-	-
PIS (alíquota = 1,65%)	-	-	-	-	-
COFINS alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71	-	-	-	-	-
PIS alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71	-	-	-	-	-
Receita Operacional Líquida	2.450.226,07	3.376.297,38	4.762.216,94	6.111.497,49	7.452.168,02
Total Custos Variáveis de Produção	1.520.672,53	2.002.263,05	2.495.506,59	3.556.137,62	4.464.288,96
Energia elétrica (Valor CEMIG para Faixa Amarela: Consumo Industrial R\$/kWh »» 0,63679	36.030,17	43.166,02	53.869,80	64.573,57	75.277,35
Água (Valor Especial = R\$ 0,05/l)	2.667,00	3.733,80	5.334,00	6.934,20	8.534,40
Frete (A cargo dos Fornecedores e Compradores)	-	-	-	-	-
Embalagens Polpa (100g e 1kg)	29.224,23	40.913,92	58.448,45	75.982,99	93.517,52
Embalagens Minimamente Processados	47.005,06	65.807,07	94.010,10	122.213,12	151.062,80
Salários (mão-de-obra direta)	158.100,00	206.749,92	255.399,84	304.049,76	425.674,56
Encargos Sociais	77.374,14	101.183,41	124.992,68	148.801,95	208.325,13
INSS (20%)	31.620,00	41.349,98	51.079,97	60.809,95	85.134,91
FGTS (8%)	12.648,00	16.539,99	20.431,99	24.323,98	34.053,96
Férias e 13º Salário (Provisão) (19.44%)	30.734,64	40.192,18	49.649,73	59.107,27	82.751,13

Indenizações + Vale Trans e Refeição (1,5%)	2.371,50	3.101,25	3.831,00	4.560,75	6.385,12
Insumos (discriminar insumos abaixo)	1.170.271,93	1.540.708,90	1.903.451,73	2.833.582,03	3.501.897,20
Matéria-Prima	-	-	-	-	-
» Manga	211.395,38	295.953,53	334.261,86	549.627,99	676.465,22
» Acerola	155.401,18	217.561,66	236.209,80	404.043,08	497.283,78
» Maracujá	256.983,41	279.759,00	315.241,35	519.552,42	639.449,14
» Graviola	33.644,91	22.791,71	24.745,29	42.327,47	52.095,34
» Caju	16.644,64	46.604,99	50.599,71	86.552,13	106.525,70
» Goiaba	37.169,09	47.731,94	55.274,15	88.645,04	120.604,59
» Banana Prata	29.955,74	41.938,04	59.911,49	77.884,93	95.858,38
» Mandioca	11.982,30	16.775,22	23.964,60	31.153,97	38.343,35
»Batata Doce	13.729,72	19.221,60	27.459,43	35.697,26	43.935,09
» Laranja	5.641,67	7.898,33	11.283,33	14.668,33	18.053,33
» Limão	5.317,14	7.444,00	10.634,29	13.824,58	17.014,86
»Batata Inglesa	3.969,14	5.556,79	7.938,27	10.319,75	12.701,24
» Abobora	8.737,09	12.231,93	17.474,18	22.716,44	27.958,69
» Cenoura	11.982,30	16.775,22	23.964,60	31.153,97	38.343,35
» Beterraba	3.494,84	4.892,77	6.989,67	9.086,58	22.366,96
» Alface	74.639,73	104.495,62	149.279,46	194.063,29	238.847,13
» Couve	42.366,93	59.313,70	84.733,86	110.154,02	135.574,18
» Cheiro Verde	4.265,13	5.971,18	8.530,25	11.089,33	13.648,41
» Rúcula	105.396,04	147.554,45	210.792,07	274.029,69	337.267,32
? Chicória	37.248,78	52.148,29	74.497,56	96.846,83	119.196,09
Total	1.069.965,15	1.412.619,98	1.733.785,22	2.623.437,11	3.251.532,16
Outros Custos Industriais Variáveis (3,,0% da Receita operacional Líquida)	73.506,78	101.288,92	142.866,51	183.344,92	223.565,04
Serviços de Terceiros (Assessorias)	26.800,00	26.800,00	26.800,00	26.800,00	26.800,00
...					
Margem de Contribuição	929.553,54	1.374.034,33	2.266.710,35	2.555.359,87	2.987.879,06
Total Custos fixos (discriminar os custos abaixo)	131.410,28	96.683,44	124.156,34	133.508,45	147.176,65
Depreciação de bens e equipamentos	48.523,02	48.523,02	48.523,02	48.523,02	48.523,02

Manutenção	32.703,47	32.703,47	32.703,47	32.703,47	32.703,47
Seguros	19.622,08	19.622,08	19.622,08	19.622,08	19.622,08
Energia Elétrica Escritório	2.675,11	3.136,86	3.829,48	4.522,10	5.214,72
Outros Custos Industriais Fixos: (3% da margem líquida)	27.886,61	41.221,03	68.001,31	76.660,80	89.636,37
Total Despesas (detalhar despesas abaixo)	62.671,01	68.512,03	95.292,31	103.951,80	116.927,37
Pró-Labore Presidente (1 Sm 2021)	12.540,00	12.540,00	12.540,00	12.540,00	12.540,00
Serviços Iniciais	7.493,40	-	-	-	-
Propaganda (3% da Margem de Contribuição)	27.886,61	41.221,03	68.001,31	76.660,80	89.636,37
Material de expediente	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Contabilidade	6.870,00	6.870,00	6.870,00	6.870,00	6.870,00
Financeiras	-	-	-	-	-
Encargos Sociais: Pró-labore (15% de INSS)	1.881,00	1.881,00	1.881,00	1.881,00	1.881,00
Resultado Antes do I.R/CSLL	735.472,25	1.208.838,86	2.047.261,69	2.317.899,62	2.723.775,04
Resultado Antes do I.R/CSLL SOBRE ATO NÃO COOPERADO	-	-	-	-	-
IR (alíquota = 15% até 440.000 mil/ano - 25% superior a isso)	-	-	-	-	-
IR (alíquota = 15% até 440.000 mil/ano - 25% superior a isso)	-	-	-	-	-
CSLL (alíquota = 9%)	-	-	-	-	-
IR alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71	-	-	-	-	-
CSLL alíquota = 0% - Ato Cooperado- Art. 79 Lei 5.764/71	-	-	-	-	-
Sobras/Lucro Líquido	735.472,25	1.208.838,86	2.047.261,69	2.317.899,62	2.723.775,04
Fundo de Reserva	73.547,22	120.883,89	204.726,17	231.789,96	272.377,50
Fundo de Assistência Técnica, Educativa e Social	36.773,61	60.441,94	102.363,08	115.894,98	136.188,75
Sobras anuais por cooperado	10.595,79	17.415,48	29.494,45	33.393,47	39.240,83

nº de cooperados - Preencher
quadro:

59

Lucratividade (Em %)	25,81	30,79	36,97	32,62	31,43
-----------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Para efeito comparativo entre os diferentes cenários apresentados acima, elaboramos a Tabela Demonstrativa que segue:

Índices de Rentabilidade	Cenário Pessimista I	Cenário Pessimista 2	Cenário Mais Otimista	Cenário Projetado
1° Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE)	19,35%	16,74%	14,61%	14,69%
2° Lucro Operacional (LO)	263.464,76	457.052,79	735.472,25	616.425,63
3° Lucro Líquido (LL)	200.233,21	345.654,84	735.472,25	526.920,63
4° Rentabilidade do Investimento (RI)	25,86%	44,65%	95,01 %	68,06%
4º. A) Payback	3 anos, 10 meses, 12 dias	2 anos, 2 meses, 26 dias	1 ano, 0 meses, 19 dias	1 ano, 5 meses, 19 dias
5° Rentabilidade das Vendas (RV)	10,27%	17,82%	25,81%	18,49%
6º. –Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	15%	15%	15%	15%
7º - Valor Presente Líquido (VPL)	1.583.232,23	2.361.225,54	4.805.068,94	3.864.511,10
8º. Custo Variável Médio	74,63%	71,71%	71,95%	70,75%
9º. Margem de Contribuição	847.339,10	1.053.283,83	1.328.427,55	1.269.377,03
10º. Ponto de Equilíbrio Contábil	38,36%	27,84%	20,88%	23,23%
11º. Ponto de Equilíbrio Financeiro	13,62%	12,13%	10,95 %	10,86%
12º. Lucratividade	7,81%	13,47%	25,84%	18,49%

4.2) Das Conclusões que podemos tirar dos cenários apresentados

Das possíveis variáveis que podem ser consideradas nas comparações de Cenários projetados: Composição das Receitas; Composição dos Custos; e, Participação no Mercado; usamos três elementos, um deles relacionado mutuamente a Mercado e Receitas e dois deles relacionados a custos: São eles:

- (i) O percentual de vendas para o Mercado Institucional;
- (ii) O impacto do “Ato Cooperado” no cálculo dos encargos tributários,
- (iii) A estratégia considerada para efeito de custos com o Frete; ´

A escolha desses três elementos deu-se em razão de que foram aqueles que mais impactaram os resultados alcançados naquele que foi considerado Cenário “Ideal”. Por outro lado, porque outras variáveis foram usadas nas projeções bastante baseado na

realidade local da sede da agroindústria: preços de custo da matéria prima; preços de venda dos produtos acabados, potencial de venda tanto no mercado institucional quanto no mercado convencional. Além disso, norteamos nossos cálculos sempre com muito conservadorismo na seleção dos preços de vendas, e o mais realista possível em relação aos preços usados na composição dos custos.

Outro fator sobre o qual estamos muito convencidos é sobre potencial de consumo desses produtos em todo o mundo, e a sinalização muito forte de que se trata de um mercado em franco crescimento e amplamente consolidado pelos critérios apontados nos estudos das Macrotendência Mundiais para o consumo de alimentos, sendo eles: (i) Alimentação saudável; (ii) Conveniência e praticidade; (iii) Kits alimentares; (iv) Sobremesas e Sucos sem açúcar.

Em contrapartida ao imenso potencial de consumo regional através do mercado institucional (mais especificamente o PNAE) deparamo-nos com uma forte ameaça a este grande consumidor de alimentos, quer seja em razão de decisões políticas ou de uma crescente ausência governamental quando se trata de liberação de recursos orçamentários para esses Programas. Diante dessas incertezas usamos em nossas projeções uma estratégia de saída do Mercado Institucional. Assim este mercado que representou 80% em nossas projeções para o ano 1 reduz-se a 40% no ano 5.

Especificamente com relação ao potencial de consumo deste mercado 2 constatações nos tranquilizam em relação as projeções feitas: (i) a quantidade diária produzida no primeiro ano (200 kg/hora, sendo que 48% dessa quantidade, ou seja 96 kg/h; se refere a produção de polpa, e o restante 104 kg aos produtos minimamente processados), e (ii) a quantidade de alunos beneficiados pelo PNAE na região de interesse da agroindústria (77 municípios, ai incluídos Governador Valadares e seu entorno): 323.300 alunos com um orçamento de R\$ 26.917.588,00.

Outro impacto positivo que a escolha por 80% de vendas para o mercado institucional provoca, é que normalmente os preços pagos anunciados através de Editais de Chamamento Público, e revelam maiores que aqueles pagos pelo mercado convencional de atacado.

Outro fator usado em nossas projeções que impactou positivamente os resultados foi a possibilidade real de que (e forma crescente) o “Ato Cooperado” cresça ano a ano. Começando com 38,5 no ano 1 e chegando a 75% no ano 5.

E um terceiro fator que consideramos foi as despesas com frete. Ainda que o Projeto sinalize que estes custos não se realizarão em razão de acordos feitos com os fornecedores, para dar consistência nos cálculos dos custos projetados. Consideramos duas hipóteses. Na primeira delas calculamos os custos com base no preço médio atual do quilometro rodado em prática no Estado de Minas Gerais, ou seja, calculamos os custos de frete diante da opção por contratar serviços de terceiros. Na segunda opção calculamos os custos considerando a possibilidade, também real, de a agroindústria usar um veículo

cedido pela Renova, para fazer o frete dos produtos (matéria prima e entrega de produtos acabados).

Assim, para efeito de comparação, simulamos outros três cenários:

(i) Cenário 1: Considerando que a totalidade dos produtos fossem vendidos no mercado convencional, usando os preços que os atacadistas pagam por eles. Considerando que o Ato Cooperado não será realizado em nenhum centavo (Zero reais). E ainda que os custos com frete fosse aquele calculado considerando o uso de veículo com capacidade para 700 kg. Ou seja, o pior cenário possível diante daquele que foi considerado como ideal.

(ii) Cenário 2: As mesmas condições do Cenário 1, exceto pelos custos de frete, que nesse caso foram substituídos pela hipótese de que de fato os fornecedores conseguirão cumprir com sua “boa intenção” de que os custos de frete sejam absorvidos por eles e pelos compradores dos produtos acabados. Ou seja, nesse cenário 2 o custo com frete foi Zero.

(iii) Cenário 3: Neste cenário procuramos projetar a melhor das situações: 80% do mercado Institucional atendido no ano 1. O “Ato Cooperado” representando 100% das compras feitas pela agroindústria (considerando que ela será vinculada juridicamente a COOPERUATU). E, com zero de custo de frete.

Todos os resultados projetados foram apresentados acima. Bem como um Quadro Resumo, contendo os principais indicadores usados na Análise da Viabilidade Econômico-financeira. E o que nos revela esse Quadro:

No Cenário 1, Considerado o pior dos cenários, os indicadores analisados revelam que mesmo com aquele desempenho a agroindústria mostra-se viável: (i) com um Ponto de Equilíbrio baixo (19,35%); (ii) Com lucro operacional de R\$ 263.464,76 e lucro líquido de R\$ 200.233,21; (iii) Retorno do Investimento de 25,86%; (iv) Payback 3 anos, 10 meses, 12 dias, e, (v) Lucratividade de 7,81%, que apesar de ficar abaixo da Selic Projetada para 2021, deve estar acima da Lucratividade Média da Indústria Brasileira que segundo artigo postado pelo Instituto de Estudo para o Desenvolvimento Industrial (IEDI) de 2019 mostram que no agregado da amostra de empresas, a margem líquida de lucro saltou de 4,3% em 2017 para 7,6% em 2018. Excluídas as gigantes Petrobras, Vale e Eletrobrás, a margem passou de 4,5% para 5,9%, retornando ao nível de 2014 (5,6%). Mas isso não ocorreu para todos.

Comparando a Lucratividade do Cenário 1 (o pior cenário) de 7,81% com a do Cenário 3 (o melhor cenário) 25,84% percebemos que se feito uma boa Gestão dos Recursos e Processos, contando com Pessoas qualificadas e comprometidas, a agroindústria poderá ter um excelente Resultado, criando, assim, boas perspectivas para se consolidar no mercado.

Especialmente no contexto de um cenário no qual a economia se veja como uma força que pode e deve trabalhar para o bem comum, para o interesse geral, para melhorar o quinhão comum das sociedades e da humanidade..

Entendemos ser Viável o Financiamento deste Projeto de agroindústria.

Assim, concluímos esse Plano de Negócio e reapresentamos abaixo o quadro síntese, dos indicadores de Rentabilidade e outros Indicadores obtidos na projeção dos cenários: ideal; 1, 2 e 3.

Índices de Rentabilidade	Cenário Pessimista I	Cenário Pessimista 2	Cenário Mais Otimista	Cenário Ideal
1° Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE)	19,35%	16,74%	14,61%	14,69%
2° Lucro Operacional (LO)	263.464,76	457.052,79	735.472,25	616.425,63
3° Lucro Líquido (LL)	200.233,21	345.654,84	735.472,25	526.920,63
4° Rentabilidade do Investimento (RI)	25,86%	44,65%	95,01 %	68,06%
4º. A) Payback	3 anos, 10 meses, 12 dias	2 anos, 2 meses, 26 dias	1 ano, 0 meses, 19 dias	1 ano, 5 meses, 19 dias
5° Rentabilidade das Vendas (RV)	10,27%	17,82%	25,81%	18,49%
6º. –Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	15%	15%	15%	15%
7º - Valor Presente Líquido (VPL)	1.583.232,23	2.361.225,54	4.805.068,94	3.864.511,10
8º. Custo Variável Médio	74,63%	71,71%	71,95%	70,75%
9º. Margem de Contribuição	847.339,10	1.053.283,83	1.328.427,55	1.269.377,03
10º. Ponto de Equilíbrio Contábil	38,36%	27,84%	20,88%	23,23%
11º. Ponto de Equilíbrio Financeiro	13,62%	12,13%	10,95 %	10,86%
12º. Lucratividade	7,81%	13,47%	25,84%	18,49%

ANEXO I – BUSINESS MODEL CANVAS

Modelo de Negócios - Polpa de Frutas - CANVAS

<i>Como?</i>		<i>O Que?</i>	<i>Para Quem?</i>	
Parcerias Principais	Atividades Principais	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
- Fornecedores de. Matéria Prima - Fornecedores Insumos - Representantes - Revendedores - Transportadoras - Assistência Técnica - Fornecedores de Máquinas e Equipamentos,	- Processamento Fruta - Produção de Polpas - Venda Subprodutos Recursos Principais - Humanos - Matéria Prima - Gestão - Estrutura Operacional		- Frutas in Natura - Polpa Natural Frutas - Subprodutos com valor comercial (óleos essenciais; Líquidos aromáticos; Farelo de Polpa de Frutas).	- Qualidade Produtos - Pontualidade - Pós Venda - Avaliação Satisfação Canais - Consumidor final - Indústria alimentícia - Distribuidores - Revendedores - Representantes comerciais autônomos.
Estrutura de Custos		Fontes de Receitas		
- Custos Fixos + Variáveis - Despesas Administrativas + Financeiras - Perdas Operacionais + Comerciais + Financeiras - Distribuição de Sobras aos Cooperados - Fundos de Reserva Obrigatórios (Reserva + FATES)		- Vendas para o Mercado Institucional - Vendas para o Mercado Convencional - Receitas Financeiras - Rendas Diversas (Descontos e Prêmios Recebidos)		

Quanto?