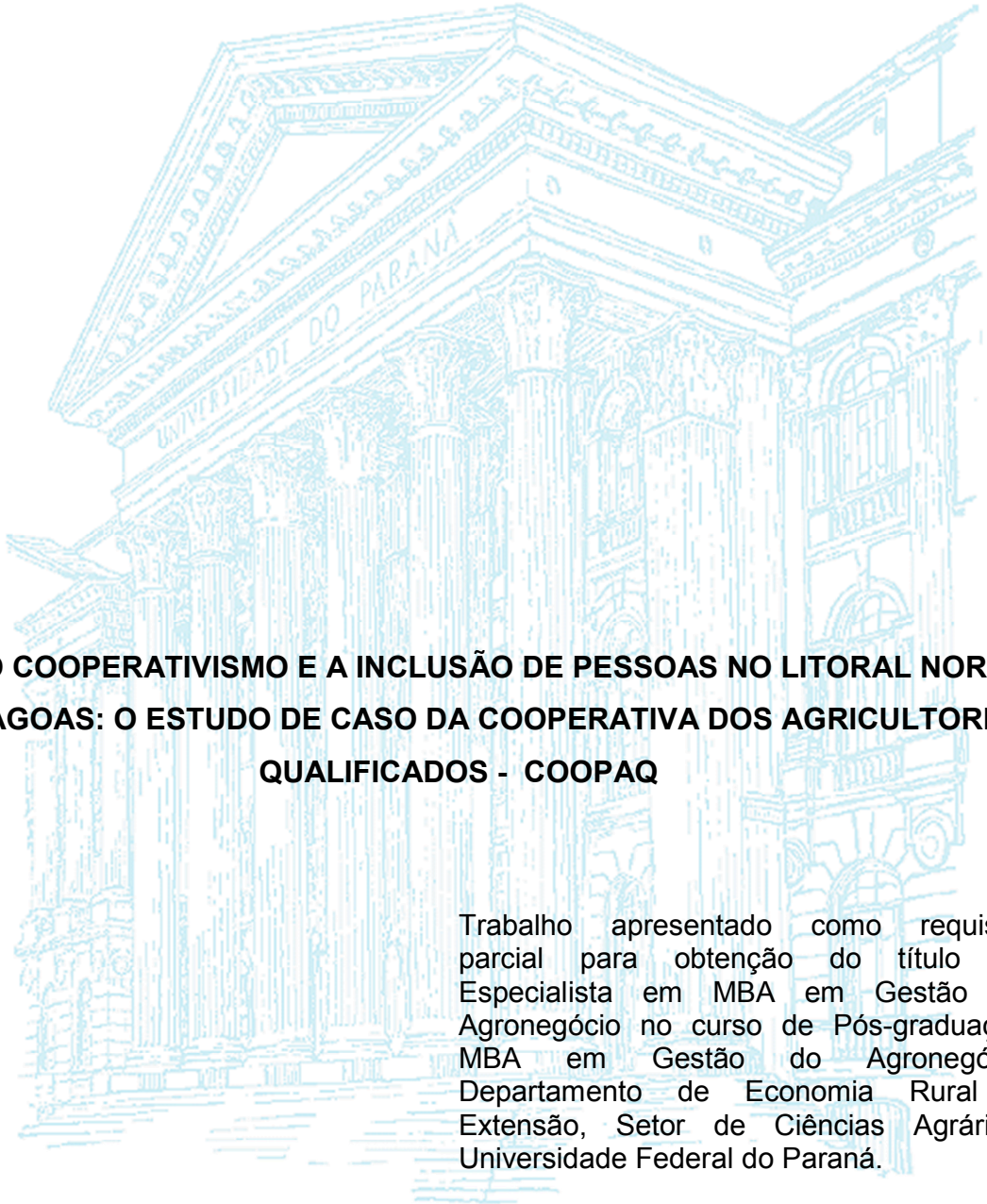
ROMULLO RENAN SILVA DANTAS

O COOPERATIVISMO E A INCLUSÃO DE PESSOAS NO LITORAL NORTE DE ALAGOAS: O ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA DOS AGRICULTORES QUALIFICADOS - COOPAQ

CURITIBA

2017

ROMULLO RENAN SILVA DANTAS



O COOPERATIVISMO E A INCLUSÃO DE PESSOAS NO LITORAL NORTE DE ALAGOAS: O ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA DOS AGRICULTORES QUALIFICADOS - COOPAQ

Trabalho apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão do Agronegócio no curso de Pós-graduação MBA em Gestão do Agronegócio Departamento de Economia Rural e Extensão, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Romeu Rossler Telma

CURITIBA

2017

DEDICATÓRIA

Dedico primeiramente a Deus, aos meus pais que sempre confiaram nos meus sonhos e sempre estiveram ao meu lado nos dias mais sombrios dessa caminhada. A minha esposa Ilva que tem sido uma grande companheira. Aos meus irmãos Ramon e Romário verdadeiros irmãos, não só em palavras. E aos meus filhos Reslley e Radassa que com muita alegria enchem o meu coração de motivação para a cada dia entregar o meu melhor, para que eles possam ter orgulho do seu pai.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos sócios cooperados da *Coopaq* que contribuíram ativamente neste trabalho, à Universidade Federal do Paraná, através dessa oportunidade, mesmo residindo em uma distância enorme, conseguimos chegar até aqui. Em especial ao meu orientador Dr. Romeu Rossler Telma. Enfim, a cada um que esteve envolvido no referido estudo de caso.

EPÍGRAFE

Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá.

Airton Senna.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 9

2. OBJETIVOS 10

2.1 OBJETIVO GERAL: 10

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 10

3. MATERIAL E MÉTODOS 11

4. REFERENCIAL TEORICO 12

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO 16

6. CONCLUSÕES E RECOMENDACÕES 26

REFERÊNCIAS 27

7 ANEXOS – FOTOS ENTREVISTAS DE CAMPO E QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA PESQUISA 29

RESUMO

A Coopaq é composta por 80 agricultores familiares dos quais 41 (Quarenta e um) foram entrevistados, tendo esses 382 (trezentos e oitenta e dois Hectares) de área cultivada e onde os cooperados geram 180 empregos diretos e 250 empregos indiretos. Cooperativa esta que cresceu 224,52% entre 2014 a 2016, possuindo a renda média de cada cooperado superior a R$18.000,00 por ano (Dezoito Mil Reais) maior que a renda perca pita brasileira. Promovendo a inclusão de pessoas, gerando e empregos e renda no Litoral Norte de Alagoas.

Palavras- Chaves: Cooperativismo, Inclusão, Gestão, Planejamento Estratégico Desenvolvimento e Empreendedorismo.

ABSTRACT

Coopaq is comprised of 80 family farmers, 41 (forty-one) of whom 41 were interviewed, with 382 (three hundred and eighty-two Hectares) of cultivated area and where the cooperatives generate 180 direct jobs and 250 indirect jobs. This cooperative grew 224.52% between 2014 and 2016, with the average income of each cooperative member exceeding R $ 18,000.00 per year (Eighteen Thousand Reais) greater than the per capita income. Promoting the inclusion of people, generating jobs and income in the North Coast of Alagoas.

Keywords: Corporativism, Inclusion, Management, Strategic Planning Development and Entrepreneurship.

1. INTRODUÇÃO

A *Cooperativa dos Agricultores Qualificados – COOPAQ* está situada na rua Distrito Industrial, S/N, Centro de Matriz de Camaragibe. O litoral Norte de Alagoas é um dos mais pobres da República Federativa do Brasil. A monocultura da Cana de Açúcar ainda é predominante no Estado, todavia o setor sucroalcooleiro tem sofrido com a crise econômica desde 2009 e muitas têm decretado falência.

Diante desse contexto, tornou-se imprescindível a necessidade de criar uma cooperativa na cidade, a pioneira neste formato associativo. No dia 7 de setembro de 2011, se reuniram na Rua Belém Brasília, 20 produtores empreendedores os quais foram nomeados de agricultores de qualidade e, assim foi fundada a Cooperativa dos Agricultores Qualificados, denominada como nome fantasia COOPAQ, hoje composta por 80 sócios. Sabemos que o desemprego assola o nosso País, que passa por uma das piores crises de sua história, nessa conjuntura se faz necessário fortalecer o empreendedorismo e uma das ferramentas é o cooperativismo que pauta dessa pesquisa no estudo de caso. É pertinente destacar que esse estudo de caso busca contribuir para uma visão acadêmica para adentrar nas instituições que contribuem para o desenvolvimento desse País, uma vez que esse relacionamento é indispensável entre Universidades e organizações produtivas. Neste propósito, o referido trabalho pretende fortalecer esse diálogo que se mostra como uma união importante para o desenvolvimento intelectual e a construção de parcerias saudáveis e frutíferas.

Para abordar melhor os cooperados, fizemos uma pesquisa de campo por amostragem com quarenta e um sócios, analisamos os balanços e demonstrativos financeiros dos últimos três anos para servir como base de dados para a investigação.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL:

Investigar se a Cooperativa dos Agricultores Qualificados está promovendo o desenvolvimento e a inclusão de pessoas no litoral norte de Alagoas, através dos balanços e demonstrativos financeiros dos últimos três anos e com entrevistas de no mínimo a metade dos sócios cooperados.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

a. Analisar informações dos balanços e demonstrativos financeiros dos últimos três anos, pois servirá de base de dados para a investigação se há inclusão de pessoas na geração de emprego e renda nesta cooperativa;
b. Executar análise econômica e financeira do projeto de implantação da fábrica de polpas de frutas, verificando o plano de negócios da cooperativa;
c. Implantar análise de SWOT;
d. Orientar sobre aplicação do planejamento estratégico;

3. MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa foi realizada seguindo os critérios da abordagem qualitativa, buscando a interpretação das ações e resultados dessa cooperativa através dos seguintes métodos:

- Conduziram-se entrevistas com quarenta e um sócios cooperados, dos quais todos que compõem o Conselho de Administração e Fiscal foram entrevistados;
- Através da coleta de informações e análise econômico-financeira da implantação da fábrica de polpas de frutas, fez-se necessário orientar os entrevistados através do conhecimento adquirido em sala de aula sobre planejamento estratégico onde aprofundamos o nosso conhecimento.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

O cooperativismo é uma grande ferramenta para a inclusão de pessoas e geração de emprego e renda. Segundo Idalberto Chiavenato (2014, p. 356), “a organização pode otimizar a satisfação das necessidades individuais e organizacionais por meio da formação de grupos de trabalhos e da participação de pessoas na tomada de decisões”. Conforme citado, para poder chegar à satisfação pessoal através de grupos e à participação de pessoas na tomada de decisões, a pesquisa traz a abordagem de que podemos ser fortes, coletivamente, o que representa o sentimento cooperativista de união não utópico e sim real. O cooperativismo no Brasil está amparado pela lei 5.764 de 16 de dezembro 1971[1]·, a qual, em seu capítulo 2, assim define as Sociedades Cooperativas (BRASIL, 1971):

> **Art. 3**° Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.
> **Art. 4º** As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:
> **I -** adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
> **II -** variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
> **III -** limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
> **IV** - inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
> **V** - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
> **VI** - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;
>
> **VII** - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;
> **VIII** - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
> **IX** - neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;
> **X** - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
> **XI** - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Neste contexto podemos definir o cooperativismo como um espaço em que as pessoas que formam a organização detém a tomada de decisão, sendo que estas buscam suprir, diariamente, não só as necessidades fisiológicas, mas também a definição do seu espaço no ambiente organizacional e nesse aspecto uma boa gestão é indispensável. Sobre esse assunto Chiavenato (2014, p.354) afirma:

> "a teoria comportamental mostra que a Administração é praticada no interior de um ambiente social e é fundamentada em uma cultura ou código moral. Nesse sentido, a Administração deve ser considerada tanto como uma ciência como uma humanidade, tanto um conjunto de descobertas objetivas como um sistema de convicções e pressuposições (como a Teoria Y ou o Sistema 4). Enquanto as convicções pessoais de um físico, químico ou astrônomo em nada influenciam seu trabalho, a atividade do administrador é profundamente influenciada pelos conceitos e ideias que ele adota, sobretudo, aqueles relacionados com as pessoas que dirige, pois farão a diferença. O papel da Administração é tornar produtivo os valores, as aspirações e as tradições dos indivíduos, das organizações, das comunidades e da sociedade com vistas a um propósito produtivo. Para tanto, a Administração precisa colocar em prática a herança cultural de cada organização, sem a qual nenhum desenvolvimento social e econômico poderá acontecer."

Como mencionado acima, o papel do administrador é tornar produtivos os valores e no cooperativismo não é diferente, onde cada sócio tem a sua cultura, os seus pontos fracos e fortes. É preciso ter habilidade para poder extrair o melhor de cada sócio, para que ele possa se sentir útil dentro do trabalho desenvolvido, por isso em cada assembleia é importante convocar a participação de todos, jamais se esquecer de uma boa conversa em particular, pois há situações que só o diálogo resolve. Em uma sociedade cooperativista a base é constituída por sócios, e suas aspirações não podem ser desencontradas com a praticada, tudo tem de ser bem claro e transparente, tanto nas prestações de contas, como no planejamento a curto, médio e longo prazos, até mesmo porque o setor agropecuário, os resultados e as safras são construídos através do médio e longo prazo. Chiavenato afirma: "O papel da Administração é tornar produtivos os valores, as aspirações e as tradições dos indivíduos, das organizações, das comunidades e da sociedade com vistas a um propósito produtivo. Para tanto, a Administração precisa colocar em prática a herança cultural de cada organização, sem a qual nenhum desenvolvimento social e econômico poderá acontecer." Isso tem a característica do nosso trabalho, desse grande desafio que é fazer o cooperativismo

em uma região que enfrenta grandes dificuldades de gerar emprego e renda, até mesmo problemas como a questão fundiária, a falta de estradas vicinais na Zona rural, a falta de cooperação mútua e muitos outros.

A Coopaq se concentra a maioria das suas atividades em assentamentos da Reforma Agrária e Agricultores Familiares, estes enquadrados pela Lei 11.326/2006: (BRASIL, 2006):

> Art. 1º Esta Lei estabelece os conceitos, princípios e instrumentos destinados à formulação das políticas públicas direcionadas à Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais.
> Art. 2º A formulação, gestão e execução da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais serão articuladas, em todas as fases de sua formulação e implementação, com a política agrícola, na forma da lei, e com as políticas voltadas para a reforma agrária.
> Art. 3º Para os efeitos desta Lei, considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:
> I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
> II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
> III - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo; **(Redação dada pela Lei nº 12.512, de 2011)**
> IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.
> § 1º O disposto no inciso I do caput deste artigo não se aplica quando se tratar de condomínio rural ou outras formas coletivas de propriedade, desde que a fração ideal por proprietário não ultrapasse 4 (quatro) módulos fiscais.
> § 2º São também beneficiários desta Lei:
> I - silvicultores que atendam simultaneamente a todos os requisitos de que trata o caput deste artigo, cultivem florestas nativas ou exóticas e que promovam o manejo sustentável daqueles ambientes;
> II - aquiculturas que atendam simultaneamente a todos os requisitos de que trata o caput deste artigo e explorem reservatórios hídricos com superfície total de até 2ha (dois hectares) ou ocupem até 500m³ (quinhentos metros cúbicos) de água, quando a exploração se efetivar em tanques-rede;
> III - extrativistas que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos II, III e IV do caput artigo 3º e exerçam essa atividade artesanalmente no meio rural excluídos os garimpeiros e faiscadores;
> IV - pescadores que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos I, II, III e IV do caput deste artigo e exerçam a atividade pesqueira artesanalmente.
> V - povos indígenas que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos II, III e IV do caput do art. 3º; (Incluído pela Lei nº 12.512, de 2011)
> VI - integrantes de comunidades remanescentes de quilombos rurais e demais povos e comunidades tradicionais que atendam simultaneamente aos incisos II, III e IV do caput do art. 3º. (Incluído pela Lei nº 12.512, de 2011)[2].

Devido à nossa filosofia que é de sócios qualificados em todos os aspectos, não só em quantidade, uma vez que só quantidade não significa crescimento pois pode estar apenas inchando a organização, além disso, a qualidade é que oferece sustentabilidade para o desenvolvimento. Idalberto Chiavenato (2014, p.357) escreve que:

> "Segundo a teoria das organizações precisa de um modelo de homem para explicar e justificar seus conceitos. Nesse sentido, três aspectos moldam a Teoria Comportamental: A) As organizações surgem quando os objetivos a serem alcançados são muito complexos para um só indivíduo. Para a organização alcançar seus objetivos, ela precisa ser dividida em unidades administrativas separadas. B) As pessoas são elas mesmas, organizações complexas. Elas produzem atividade e energia para a organização se isso representa alguma vantagem para elas. A vantagem das pessoas pode ser compreendida pela satisfação de suas necessidades pessoais. C) Há uma variedade de conceitos de necessidades e concepções diferentes a respeito de sua importância. As pessoas buscam satisfazer suas necessidades e são influenciadas pelo contexto organizacional e pelo conteúdo do cargo que ocupam."

(Desta acima citada B) fala sobre a nossa pesquisa diretamente, as pessoas é "as organizações complexas". Elas produzem atividade e energia para a organização se isso representa alguma vantagem para elas. A vantagem das pessoas pode ser compreendida pela satisfação de suas necessidades pessoais, nessa alínea b onde Chiavenato relata os moldes da Teoria Organizacional. Podemos destacar aqui na nossa pesquisa que podemos imaginar um colaborador sendo funcionário e a motivação que há nele mesmo com inúmeras vantagens e benefícios pela empresa e pense ao mesmo como destaca o texto ele sendo a "organização complexa" que produz atividade e energia para a organização que ele é o sócio, ele é dono. A motivação tende a ser maior então podemos ver que segundo a Teoria das organizações o cooperativismo tem enormes indícios que pode proporcionar bons resultados à comunidade.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nestes últimos anos ocorreu uma estiagem prolongada e isso impactou diretamente até mesmo o número de sócios da COOPAQ. Segundo os meteorologistas é a maior estiagem prolongada dos últimos 50 anos (Cinquenta anos), e muitos agricultores perderam suas lavouras. O que nos remeteu à necessidade de se investir em irrigação, com a perda de produção, alguns sócios cooperados se afastaram da atividade agropecuária e com isso alguns tiveram que buscar outra fonte de renda. Por esse motivo o quadro social diminuiu em 2014 como podemos destacar conforme gráfico abaixo:

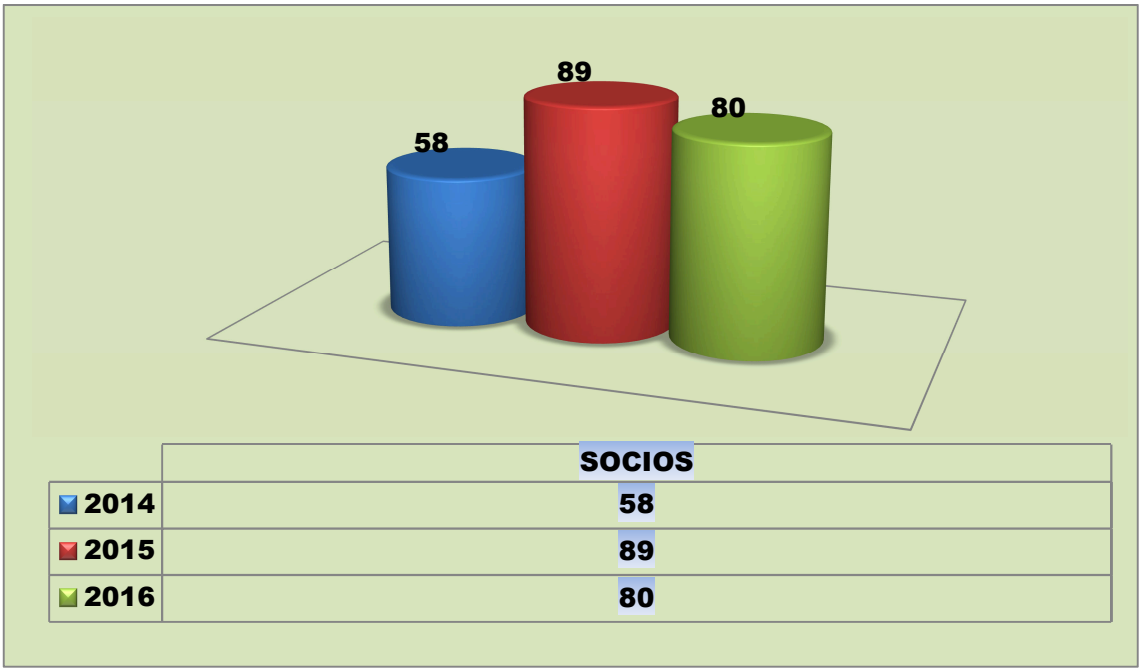


Figura 1 – Quantidade de sócios da COOPAQ entre 2014 e 2016.

Entre 2014 a 2016 houve um acréscimo de 38% na adesão de novos cooperados. Poderia até ser maior esse percentual, mas (mais) no ano de 2016 a direção começou a excluir alguns sócios que estavam sem participar das atividades e promovendo assim rotatividade, pois como citado acima devido a seca alguns desistiram ou migraram de atividade, e houve inclusão de novos cooperados.

Conforme destacado (apresentado), a pesquisa através do balanço aprovado na Assembleia Geral Ordinária e nos demais órgãos competentes, iremos apresentar a evolução do faturamento no período entre 2014 a 2016 conforme gráfico abaixo:

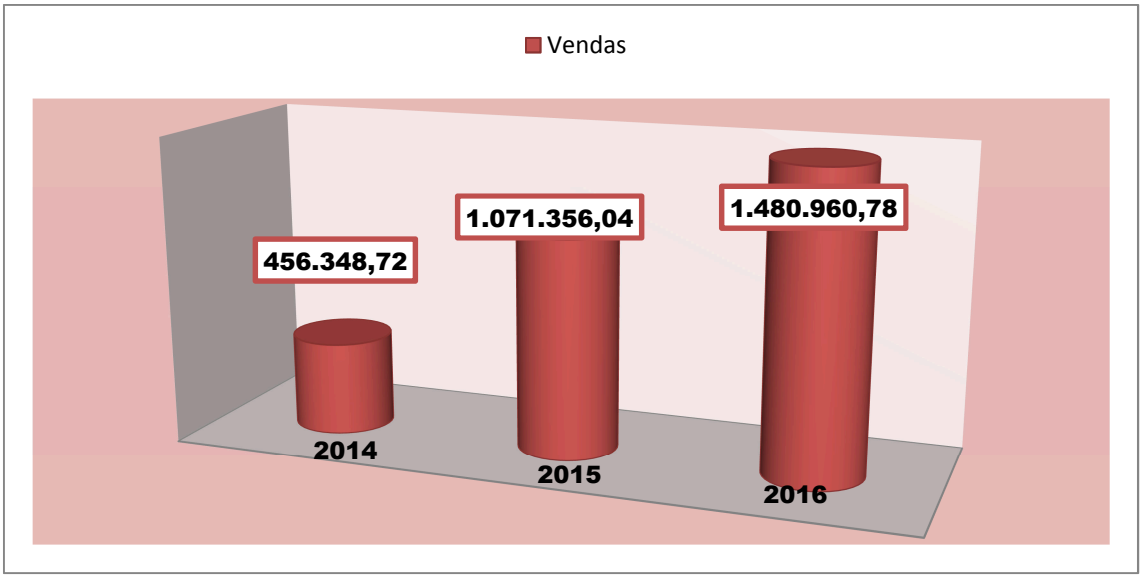


Figura 2 – Evolução no faturamento entre 2014 e 2016.

O faturamento de 2014 foi de R$ 456.348,72 (Quatrocentos Cinquenta Seis Mil e Trezentos e Quarenta Oito Reais e Setenta Dois Centavos), em 2015 houve Ingressos Operacionais Brutos no valor de R$ 1.071.356,04 (Um Milhão Setenta e Um Mil Trezentos e Cinquenta Seis Reais e Quatro Centavos), apresentados no valor de 2016, houve Ingressos Operacionais Brutos no valor de R$ 1.480.960,78 (Um Milhão Quatrocentos e Oitenta Mil e Novecentos Sessenta Seis Reais e Setenta Oito Centavos*).* Houve um crescimento entre o ano de 2014 a 2016 de 224,52%. Um valor expressivo se destacarmos a conjuntura nacional que é da maior crise econômica brasileira vivida nos últimos anos, coincidindo com a maior estiagem do século no nordeste Brasileiro.

Essa consolidação no mercado é fruto de um trabalho forte e consistente. Estamos em um período de recessão é de conhecimento de todos. Contudo a direção da COOPAQ tem conseguido superar a crise, se desenvolvendo a cada ano e aumentando assim, a renda dos sócios. Se for dividir o valor faturado pela quantidade de sócios ficaria a média dessa maneira:

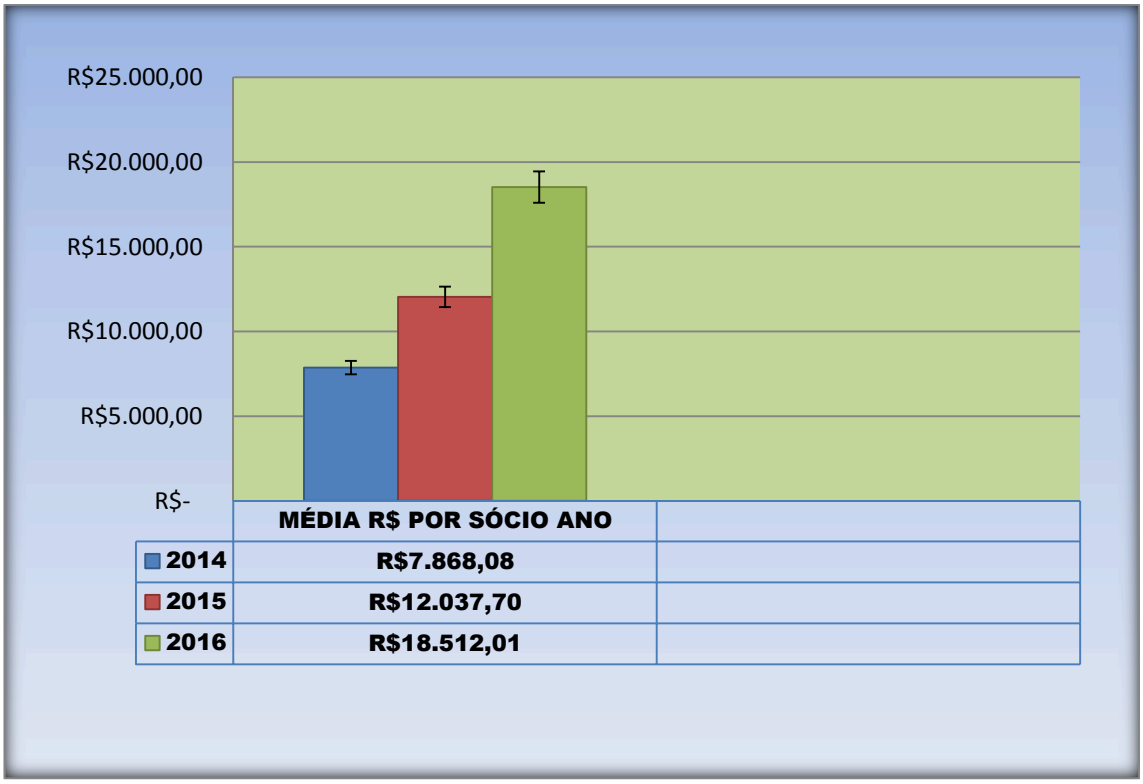


Figura 3 – Renda Per Capita dos Sócios Cooperados entre 2014 e 2016.

O gráfico acima indica que a renda média do cooperado cresceu entre 2014 a 2016, 135,4%, se for analisar o ano mais recente e dividir por mês, a renda mensal de um sócio da COOPAQ é igual a R$ 1.542,67 por mês (Um mil e Quinhentos e Quarenta dois reais e Sessenta e Sete centavos). Importante ressaltar que conforme noticiado (http://economia.ig.com.br/2017-02-24/renda.html, último acesso em 01/05/2017) a Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios – PNAD Contínua a renda média per capita dos Brasileiros em 2016 foi de R$ 1.226,00 (Mil Duzentos e Vinte Seis Reais). No caso os cooperados tiveram uma renda superior a renda per capita Brasileira. Talvez olhando esses números seja até pouco, e o agricultor familiar merece mais realmente, porém, em uma visão ampla, é um excelente resultado, uma vez, que segundo site: (http://economia.ig.com.br/2017-02-24/renda.html) ultimo acesso 01/05/2017, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE o ano de 2016 estamos com 12,9 milhões de desempregados.

Os resultados acima mencionados corroboram que a Coopaq está promovendo a inclusão de pessoas, gerando emprego e renda e que dessa forma os

seus cooperados estão melhorando de vida desenvolvendo o agronegócio na sua área de atuação. Após as pesquisas e reuniões com o Conselho Adminstrativo foi apresentado o projeto de beneficiamento dos produtos oriundos sócios. No atual momento, a cooperativa está a construir com recursos próprios a 1ª. etapa da (construção) central de beneficiamento da produção de polpas de frutas e um (peckin) packing house para poder dar vazão à comercialização dos produtos oriundos dos seus sócios, poder ampliar a comercialização, gerar mais empregos e renda para Matriz de Camaragibe e para o estado de Alagoas.

Iremos abordar, em seguida, o planejamento administrativo financeiro da COOPAQ através do Plano de Negócios elaborado por consultoria do ***Sebrae AL*** e disponibilizado através de pesquisa de campo:

INDICADORES DE RETORNO DA IMPLANTAÇÃO DA FÁBRICA DE POLPAS DE FRUTAS - COOPAQ	
Taxa de retorno de Desconto Anual	5%
Valor Presente Líquido – VPL	R$ 199.546,94
Taxa Interna de Retorno - TIR	24%
PayBack (Tempo necessário para ter Lucro)	42 Meses
Investimento Inicial	R$ 212.300,00

Figura 4 – Indicadores de Retorno da Implantação da Fábrica de Polpas de Frutas Coopaq.

Mediante os dados acima mencionados, pode-se observar que a Cooperativa já investiu R$ 199.546,94, que que está acima como Valor Presente Líquido – VPL, ao mesmo tempo a Coopaq precisa de R$ 212.300,00 para completar a instalação fisica e a compra de equipamentos para isso foi a pesquisa para procurar um financiamento e lhe foi oferecido um financiamento de 5% ao ano com a expectativa de se vender R$ 16.708,33 ao mês e colocando no papel o custo para a produção de polpa de fruta ficou segundo estudo uma taxa de retorno de – TIR de 24% ao

mês. Sendo assim o Payback que traduzindo significa retorno o valor investido será pago em 42 meses. No caso todo investimento estará quitado em 42 meses então o projeto é viavel. segundo as premissas, podemos destacar o cenário projetado, conforme tabela abaixo:

Previsão de Faturamento e Custos da Implantação da Fábrica de Polpas

RESUMO	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Receita Bruta	200.500,00	425.000,00	575.000,00	790.000,00	925.000,00	2.915.500,00
Impostos	12.030,00	25.500,00	34.500,00	47.400,00	55.500,00	174.930,00
Custos Variáveis	120.300,00	255.000,00	345.000,00	474.000,00	555.000,00	1.749.300,00
Sobra Bruta	68.170,00	144.500,00	195.500,00	268.600,00	314.500,00	991.270,00
Custos Fixos	89.133,00	93.143,99	97.335,46	101.715,56	106.292,76	487.620,77
Depreciação	21.160,00	21.160,00	21.160,00	21.160,00	21.160,00	105.800,00
Sobras Líquida	42.123,00	30.196,02	77.004,54	145.724,44	187.047,24	397.849,23
Percentual de Sobras	-10,5%	12,1%	17,1%	21,1%	22,5%	17,3%
Sobras Livre	-20.963,00	51.356,02	98.164,54	166.884,44	208.207,24	503.649,23

Figura 5 – Previsão de faturamento e custos da Implantação da Fábrica de Polpas de Frutas Coopaq.

No caso o planejamento da Coopaq é de continuar com o seu mercado e ampliar ele com polpas de frutas e sabemos que nos primeiros anos será mais apertado mais como não é única fonte de receita e não se tem nenhum débito

bancário em aberto a liquidez financeira ajuda nesse momento. Por isso observamos que a Sobra Líquida é negativa no primeiro ano e para isso a cooperativa deve estar preparada para poder equilibrar seus custos, uma vez que passamos por um momento de economia, em recessão. Entretanto, esse investimento deve alargar a viabilidade financeira, expandir os clientes, aumentar o mix de produtos e, certamente, deverá elevar o patamar da cooperativa, para isso veremos os custos fixos e a margem de contribuição estimada por ano, conforme gráfico:

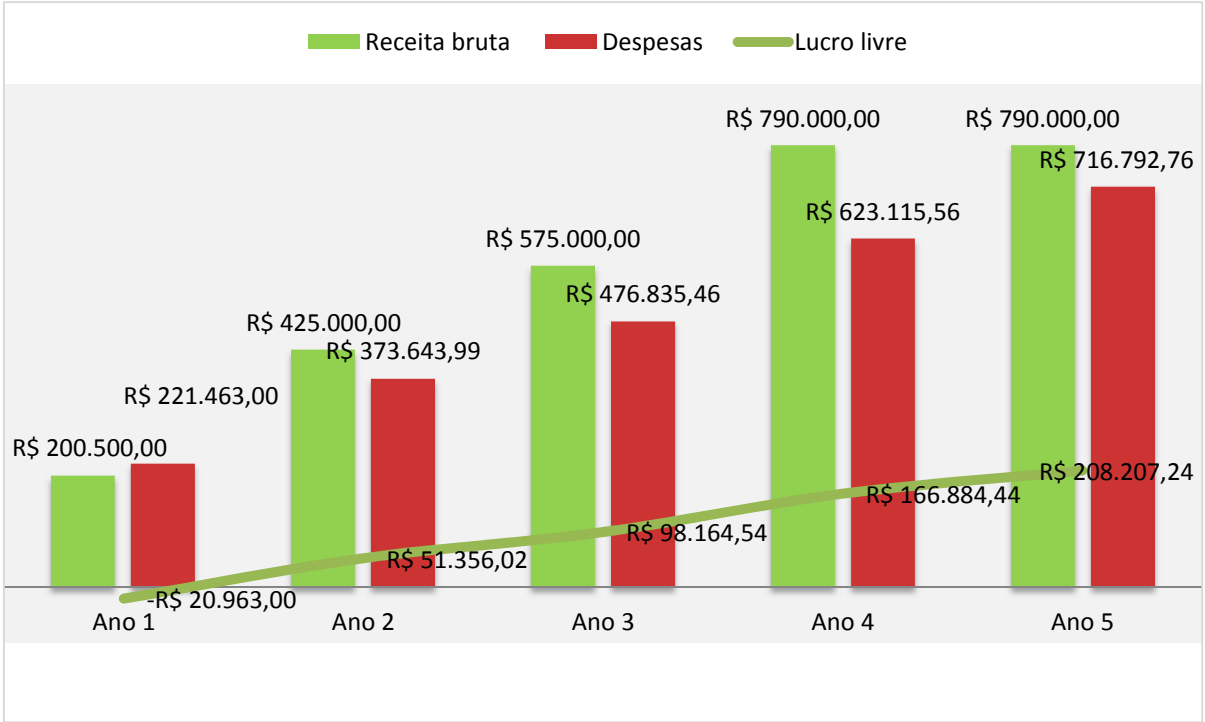


Figura 6 – Previsão de faturamento e custos da Implantação da Fábrica de Polpas de Frutas entre 2018 a 2022.

Analisando tecnicamente o valor presente líquido – VPL, será pago a partir ano 3, ou seja, o valor investido será pago pelo próprio investimento a partir do 3 ano e terá boas sobras, a partir do ano 4. Se for analisar que hoje esse projeto ainda não está em execução e a cooperativa já fatura um valor próximo dos dois milhões, então esse projeto tende a dar sustentabilidade financeira a cooperativa.

Sabemos que o primeiro ano sempre é o mais difícil, ano de prospecção, afirmação de mercado, posicionamento frente aos concorrentes e outras variáveis comuns ao mercado, porém notamos que a COOPAQ tem planejado esse projeto,

até a presente data nunca obteve crédito, preocupação de não prejudicar o financeiro e agora no seu sexto ano se prepara para voos mais altos. Acreditamos que segundo os dados apresentados, a cooperativa se revela pronta para esse investimento, que tende a agregar valor aos produtos de seus cooperados e somar nas sobras da cooperativa.

6. 0 ANÁLISE DE SWOT

Após as informações sobre a implantação e os resultados, orientamos a implantação para uma análise Swot para melhor usar os recursos existentes e pensar efetivamente em ações estratégicas que venham oferecer sustentação a esse grande trabalho. Em reunião coletamos as seguintes informações e distribuimos conforme a participação dos diretores.

Forças	**Fraquezas**
✓ Produção Agroecológica ✓ Diversidade de Produtos ✓ Aceitação no mercado ✓ Processo dinâmico de aperfeiçoamento	✓ Pouco uso do Marketing ✓ Pouca Tecnologia empregada ✓ Dificuldade de entrar no mercado de Hotéis e Resort ✓ Estradas Vicinais de difícil acesso no período chuvoso

Oportunidades	Ameaças
✓ Quantidade de terras para o uso ✓ Nicho de Mercado promissor ✓ Vendas para Hotéis e Pousadas da região ✓ Nicho de Mercado Orgânico	✓ Crise Econômica ✓ Deficiência Hídrica (Estiagem) ✓ Concorrência desleal com a produção convencional que é mais barata

Após os dados apresentados podemos elaborar uma análise estratégica: Ambiente Interno: a COOPAQ possui uma produção agroecológica, está posicionada como líder na produção de hortifrutigranjeiros, tem um plano de negócios sobre a implantação de um entreposto de beneficiamento dessa produção, apresenta viabilidade econômica e clientes para aceitação desses produtos.

Ambiente externo: a Cooperativa emprega pouco marketing, apesar de oferecer produtos agroecológicos, tem poucos clientes potenciais, como: Resort e Pousadas a despeito de estar localizada em uma, região turística, ao mesmo tempo em que seus cooperados possuem uma escassa tecnologia de plantio, padecendo com as questões climáticas, diminuindo a produção na entressafra.

Alavancagens: ampliar os produtos oferecidos, qualificando a oferta aliada à necessidade dos clientes, explorando o marketing como produto orgânico da agricultura familiar, capacitar a gestão para um processo contínuo de evolução, incluindo os jovens e os filhos dos cooperados para uma transição necessária para o futuro da cooperativa.

Problemas: sabemos que o cultivo convencional custa menos que o agroecológico, os cooperados, dificilmente conseguirão chegar à mesma precificação, até mesmo pela tecnologia empregada por estes, visto que a crise econômica diminui a intensidade de retorno do investimento realizado, e atenua as

vendas. Dessa forma, é imprescindível um planejamento estratégico para superar as referidas dificuldades.

Restrições: para ampliar as vendas e aprimorar o seu posicionamento de mercado é necessário investir em marketing, pois o produto agroecológico da agricultura familiar possui espaço no mercado, tem um nicho de mercado diferenciado que paga por esse trabalho, ao mesmo tempo é preciso evoluir na tecnologia de cultivo para não sofrer com sazonalidades.

Vulnerabilidades: os cooperados precisam investir em tecnologia para poder atender aos pedidos dos clientes e do planejamento da cooperativa, aumentar o mix de produtos para evitar o risco de ter poucos produtos e clientes, abatendo os custos com logística, objetivando ter preços mais competitivos.

5.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2017-2020

A construção dessa tabela foi organizada através de pesquisa com a diretoria executiva da COOPAQ, tendo sido listados os quatros itens, primordiais para o crescimento para os próximos 03 anos. Todavia, atentamos colocar os prazos de execução na tabela até o último dia do mandato dos diretores.

AÇÕES		DETALHAMENTO DAS AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO		STATUS
				INÍCIO	FINAL	
1.	**Melhorar e ampliar o banco de dados e mapear a produção de todos sócios**	Organizar, Registrar para ajudar na tomada de decisão dos sócios	Técnicos e Diretoria	jan/17	set/20	Já foi iniciado esse banco de dados, mais precisa sempre ser atualizado para poder ajudar os sócios e a direção para tomada de decisão.
2.	**Construção de Uma Agroindústria para beneficiamento de polpas de frutas**	Pesquisa de mercado e Plano de Negócios	Sócios/Diretoria	jan/16	nov/17	Foi realizado antes da execução da obra
		Aprovação em Assembleia, Captação de Recursos e Licenças	Sócios/Diretoria	dez/16	dez/18	Terraplanagem concluída, Licença Ambiental registrada, construção em andamento.
3	**Ampliar a participação dos Jovens e das Mulheres na Coopaq**	É necessário ampliar a participação de todos para ser o mais democrático possível, sempre buscando o melhor e filtrar os sócios que venham contribuir nas tomadas de decisão	TODOS	set/16	set/20	Em andamento
4	**Diversificar os produtos oferecidos aos clientes (Focar em produtos Orgânicos)**	Acompanhamento Técnico	Geraldo Vitorino	set/17	out/20	Em andamento
		Marketing	Diretoria	set/17	set/20	Em Aberto
		Vendas	Emerson Silva	jul/16	out/20	Em andamento

*CONFORME PEDIDO DO CONSELHO ADMINSTRATIVO O PLANEJAMENTO EXPOSTO FOI ELABORADO COM AÇÕES QUE POSSAM SER REALIZADAS ATÉ O TÉRMINO DO MANDATO.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDACÕES

Por meio da pesquisa realizada, a Coopaq é composta por 80 agricultores familiares, dos quais 41 (Quarenta e um) foram entrevistados, tendo esses 382 (trezentos e oitenta e dois Hectares) de área cultivada e onde os cooperados geram 180 empregos diretos e 250 empregos indiretos. Cooperativa esta que cresceu 224,52% entre 2014 a 2016, possuindo a renda média de cada cooperado superior a R$18.000,00 por ano (Dezoito Mil Reais) maior que a renda per capita Brasileira. Promovendo a inclusão de pessoas gerando e empregos e renda no Litoral Norte de Alagoas. Solicitamos a execução da análise de Swot, a qual foi imediatamente aceita, recomendamos o uso do marketing para que o valor da marca possa crescer e realizar prospecção desses mercados, avaliar a necessidades dos clientes para direcionar o planejamento estratégico da cooperativa, como também aprimorar a comunicação tanto dentro da cooperativa como também externamente.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de . **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle**. 2. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto . **Introdução á Teoria Geral da Administração**. 9. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CRUZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DECOURT, Felipe. **Planejamento e Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FIORINI, Carlos Gustavo; ZAMPAR, Antônio Carlos. **Cooperativismo e empreendedorismo**. Carapicuíba, SP: Pandorga Editora e Produtora.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson, 2015.

LOBATO, David Menezes. **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

LOPES, Frederico Fonseca. **Agroperformance: Um método de planejamento e gestão estratégica para empreendimentos Agro visando alta performance**. São Paulo: Atlas, 2012.

NAMORADO, Rui. **O mistério do cooperativismo: da cooperação ao movimento cooperativo**. Coimbra – POR : Almedina, 2013

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 33 Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROSS, Stephen**. Administração Financeira.** 10 Ed. Mc Graw Hill, 2015

ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava; CALEMAN, Silvia M. de Queiroz. **Gestão de sistemas de agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2015.

http://www.tribunahoje.com/noticia/209126/economia/2017/04/28/desemprego-fica-em-137-no-1-trimestre-de-2017-e-atinge-142-milhes.html acesso a ultima vez em 07/05/2017 às 21h07min.

(http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm,último acesso no dia 07 de Maio de 2017 às 15:33)

http://www.territoriosdacidadania.gov.br/dotlrn/clubs/territriosrurais/dolitoralnorteal/one-community?page_num=0, acessado no dia 10 de janeiro de 2017, às 19:00hrs.

Fonte: Sistema de Informações Territoriais (http://sit.mda.gov.br)[3] . Ultimo Acesso em 30/11/2017 às 20:41hrs

https://www.youtube.com/watch?v=Fji4QBDfYss**,** Último acesso no dia 27/02/2017 às 21:00Hrs

https://www.youtube.com/watch?v=-Q_KymMzmEE, Acesso em 03/05/2017

às 19:21hrs

https://www.youtube.com/watch?v=h9XIDedmKBc, Acesso em 03/05/2017 às 20:00 Hrs.

https://www.youtube.com/watch?v=v0nPC-QFFQM, Acesso em 15/05/2017 às 21:00Hrs.

(http://economia.ig.com.br/2017-02-24/renda.html, ultimo acesso em 01/05/2017

7 ANEXOS – FOTOS ENTREVISTAS DE CAMPO E QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA PESQUISA

Entrevista ao Cooperado João Teixeira

Entrevista ao Cooperado Edelson Pedro Cardoso e Ermínio Cardoso Filho

Entrevista ao Cooperado Severino Teixeira

Entrevista ao Cooperado Sr. José Francisco da Silva Filho

Entrevista ao Cooperado Joao Antônio dos Santos

Entrevista aos Cooperados José João da Silva Filho e Manoel José da Silva

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

ALUNO: ROMULLO RENAN SILVA DANTAS, CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO, MBA EM GESTÃO DE AGRONEGÓCIOS – PECCA/UFPR

DADOS PESSOAIS							
Nome:							
Data de Nascimento:					Estado Civil:		
RG:					CPF:		
Endereço de Residência:							
Município:					UF:	CEP:	
Ponto de Referencia:							
Quanto membros tem a Família:					Quantos Trabalham:		

SOCIOECONOMICO		
Data de Ingresso na COOPAQ:		
Porque entrou na COOPAQ?		
ANO 2014		
Área Plantada:	Local:	
Renda da Família por mês:	Renda Anual:	
Lavoura Plantada:		
Empregos Gerados em 2014:		
ANO 2015		
Área Plantada:	Local:	
Renda da Família por mês:	Renda Anual:	
Lavoura Plantada:		
Empregos Gerados em 2015:		
ANO 2016		
Área Plantada:	Local:	
Renda da Família por mês:	Renda Anual:	
Lavoura Plantada:		
Empregos Gerados em 2016:		

COMENTÁRIOS

Assinatura do Sócio

Assinatura do Entrevistador