



KSC Consultorias

**Planejamento Estratégico voltado à organização: Coopaolga – Cooperativa de Produção
dos Agricultores Familiares do Assentamento Santa Olga**



Sumário

1. INTRODUÇÃO	7
2. FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS	8
2.1. Visão	8
2.2. Definição do Negócio	8
2.3. Missão	9
2.4. Princípios	9
2.5. Slogan	9
3. ANÁLISE DO MACROAMBIENTE	9
3.1. Análise Econômica	9
3.1.1 Perspectiva econômica	9
3.1.1.1 Perspectiva da mercado da agricultura familiar nacional	11
3.1.1.2 Perspectiva do mercado da agricultura familiar no Mato Grosso do Sul	11
3.1.1.3 Perspectiva do mercado da agricultura familiar Nova Andradina	11
3.1.1.4 Preço de matéria prima	12
3.1.2. Inflação	12
3.1.3. Taxa de juros	13
3.2. Análise Demográfica	14
3.3. Análise Geográfica	15
3.4. Análise Social	15
3.5. Análise Política	16
3.6. Análise Legal	17
3.6.1. Área Tributária	18
3.6.2. Área Trabalhista	18
3.6.3. Área Comercial	18



3.7. Análise Tecnológica	19
3.8. Fatores Ecológicos	20
4. ANÁLISE DO MICROAMBIENTE	21
4.1. Administração Geral	22
4.1.1. Caracterização da empresa	22
4.1.1.1. Nome da empresa	22
4.1.1.2. Forma jurídica	22
4.1.1.3. Ramo	22
4.1.1.4. Tempo de mercado	22
4.1.1.5. Faturamento	22
4.1.1.6. Atividade principal	22
4.1.1.7. Atividades secundárias	23
4.1.1.8. Produtos que fabrica	23
4.1.1.9. Motivo da empresa ser constituída nesse ramo	23
4.1.1.10. Total de empregados	23
4.1.1.11. Total de empregados por setor	24
4.1.1.12. Sócios-gerentes principais (Cargo/Escolaridade/Idade)	24
4.1.1.13. Objetivo detalhado	24
4.1.1.14. Endereço detalhado e telefone	24
4.1.1.15. Retirada anual de cada sócio	24
4.1.2. Estrutura da empresa	24
4.1.2.1. Setores da empresa	25
4.1.2.2. Layout	25
4.1.2.3. Avaliação da estrutura	26
4.1.3. Gerência	26

4.1.3.1. Políticas gerenciais	26
4.1.3.2. Atitude gerencial	27
4.1.3.3. Empresa familiar	28
4.1.3.4. Relacionamento: patrão - empregado e empregados entre si	29
4.1.3.5. Controle de empresa	29
4.1.3.6. Instrumentos gerenciais utilizados pela empresa	29
4.2. Área: Gestão de Pessoas	30
4.2.1. Organização do Setor de Gestão de Pessoas	30
4.2.2. Objetivos do Setor de Gestão de Pessoas	30
4.2.3. Políticas do Setor de Gestão de Pessoas	31
4.2.4. Recrutamento e Seleção de Pessoal	31
4.2.5. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal	32
4.2.6. Administração de Cargos e Salários	32
4.2.7. Rotação de Pessoal (Turn Over):	32
4.2.8. Avaliação de Desempenho	32
4.2.9. Higiene e Segurança no Trabalho	33
4.2.10. Estrutura de Benefícios Sociais	33
4.2.11. Avaliação Global	33
4.2.12. Listagem de Problemas do Setor	34
4.3. Área Mercadológica	34
4.3.1. Organização do Setor de Marketing e Vendas	34
4.3.2. Pesquisa de Marketing	34
4.3.3. Mercado e Segmentação de Mercado	35
4.3.4. Programa de Marketing	37
4.4. Área Comercialização	37

4.4.1. Organização do Setor De Comercialização	37
4.4.2. Layout	37
4.4.3. Máquinas e Equipamentos	38
4.4.4. Pessoal, Segurança e Higiene no Trabalho	39
4.4.5. Processo Produtivo	39
4.4.6. Controle de Qualidade	39
4.4.7. Custos de Comercialização	40
4.4.8. Avaliação Global da Área de Produção	40
4.4.9. Listagem dos Problemas Encontrados na Área de Comercialização	40
4.5. Área Materiais	41
4.5.1. Organização do Setor	41
4.5.2. Compras	41
4.5.3. Almoxarifado	41
4.5.4. Expedição e Transporte	41
4.5.5. Avaliação Global da Área de Material	41
4.5.6. Listagem dos Problemas Encontrados na Área de Material	42
4.6. Área Financeira	<u>42</u>
5. CONSTRUÇÃO E ANÁLISE DE CENÁRIOS	42
5.1. Análise 10 Ms.	43
5.2. Análise SWOT	45
6. OBJETIVO E ESTRATÉGIAS	46
6.1. Objetivo Geral	46
6.2. Estratégia	46
7. PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL	47



8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

48



Planejamento Estratégico: Coopaolga (Cooperativa de Produção do Agricultores Familiares do Assentamento Santa Olga)

1. INTRODUÇÃO

Como consultoria de planejamento estratégico dos consultores Carlos Pinotti, Karla Emannelle e Sabrina Kevily, foi apresentados a empresa Coopaolga, a fim de realizar análises sobre a organização, identificando seus reais objetivos e traçando maneiras de atingi-los com eficácia. O Planejamento Estratégico abrange desde as empresas do MEI até grandes empresas, independente se fazem parte de setores públicos ou privados. O planejamento estratégico tem por intuito viabilizar o negócio no mercado, visto que o mesmo vem se reconstruindo e modificando cada vez mais e para que haja conciliação das empresas com o mercado, é necessária uma visão ao longo prazo dos objetivos da empresa e de quais caminhos deverão ser seguidos para atingi-los, o planejamento de qualquer forma é uma maneira que possibilita o gestor conhecer o seu negócio, mercado que está inserido e principalmente as metas e objetivo da organização, não se trata de uma maneira exata de como não enfrentar dificuldades e possíveis fracassos, mas com certeza é uma ferramenta de gestão que traz consigo dados mais claros e o rumo na qual a empresa está tomando.

Além disso, o planejamento estratégico busca três conceitos voltados à melhora na eficiência, eficácia e efetividade. No entanto será realizado pesquisas junto aos atuais integrantes da organização, realizando diversos questionários, com o intuito de localizar quais os valores e a missão que a empresa procura, visando é claro suas maiores dificuldades, já que as mesmas possuem relação direta com seu nível de desempenho, um dos primeiros pontos de fraqueza da organização e a baixa participação no mercado, onde diversos fornecedores que poderiam fazer parte deste meio, não são inseridos devido à falta de conhecimento dos propósitos da empresa e como ela realmente funciona, ou até mesmo saber da existência desta organização, mesmo se tratando de uma pequena cooperativa localizada no Assentamento Santa Olga, a apenas 20 quilômetros da cidade de Nova Andradina no estado de Mato Grosso do Sul, sua amplitude no meio mercadológico poderia ser maior, seu rendimento em relação ao marketing por exemplo se encontra terrivelmente baixo, logo impossibilitando novos negócios e transações, é evidente que a implementação de inovações



e tecnologias ao comércio citado se contra devidamente debilitado, onde o uso de mídias sociais poderiam auxiliar em alguns destes aspectos.

A cooperativa conta com o total de 32 cooperados no cadastro nacional de pessoa jurídica, e destes cooperados 22, possuem Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) ativa, que consiste em um documento que possibilita que os produtores rurais possam ter acesso a pelo menos 15 diferentes tipos de políticas públicas, como financiamentos, crédito de reforma agrária, comercialização de produtos para as merendas escolares, certificado de selos, programas de habitação rural entre outros, e um dos maiores desafios da organização é a dificuldade em adquirir a DAP para os produtores cooperados, assim os impossibilitando de comercializar seus produtos pela cooperativa, já que tal só comercializa produtos através de políticas públicas, como o programa do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

2. FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS

2.1. Visão

Ser uma organização conhecida pela qualidade dos produtos nos mercados região do vale do Ivinhema.

2.2. Definição do Negócio

Visão Míope	Visão Estratégica
Comercialização de Hortifruti	Gerar saúde através dos produtos e alimentação saudável



2.3. Missão

Gerar um ambiente organizacional com uma boa relação interpessoal dos cooperados, a fim de ofertar produtos de boa qualidade ao mercado regional. Visando atender os clientes da cooperativa, sendo os funcionários e alunos das escolas e pacientes dos hospitais, buscando dar assistência do mercado em questão e a busca pela alimentação saudável, bem como a agricultura familiar.

2.4. Princípios

Responsabilidade social, produtividade e comprometimento com os clientes.

2.5. Slogan

Cultivando chão, alimentando vidas.

3. ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

3.1. Análise Econômica

3.1.1 Perspectiva econômica

De acordo com o IBGE (2022), o PIB Brasileiro, acumulado dos meses até junho de 2022, cresceu em 2,6% comparado ao quatro trimestre anteriores e de forma anual segue acumulando 2,5%. Detalhados os dados na tabela abaixo:

Tabela 1 - Crescimento PIB no trimestre de 2022

Período de comparação	Indicadores						
	PIB	AGRO	INDUS	SERV	FBCF	CONS. FAM	CONS. GOV
Trimestre / trimestre imediatamente anterior (com ajuste sazonal)	1,2%	0,5%	2,2%	1,3%	4,8%	2,6%	-0,9%
Trimestre / mesmo trimestre do ano anterior (sem ajuste sazonal)	3,2%	-2,5%	1,9%	4,5%	1,5%	5,3%	0,7%
Acumulado em quatro trimestres / mesmo período do ano anterior (sem ajuste sazonal)	2,6%	-5,5%	0,1%	4,3%	3,5%	3,4%	2,5%
Valores correntes no 2º trimestre (R\$)	2,4 trilhões	167,7 bilhões	475,6 bilhões	1,4 trilhão	448,6 bilhões	1,5 trilhão	440,5 bilhões
Taxa de investimento (FBCF/PIB) no 2º trimestre de 2022 = 18,7%							

IBGE, 2022

Em valores monetários, o segundo trimestre de 2022 totalizou R\$2,4 trilhões e a taxa de investimento foi de 18,7% do PIB, se mostrando estável em comparação ao mesmo período do ano passado. No segundo trimestre de 2022, o PIB mostrou crescimento de 1,2% com relação ao anterior, no qual o maior crescimento se deu pela indústria com 2,2%, serviços com avanço de 1,3% e a agropecuária com 0,5%. (IBGE, 2022). O boletim mais recente do Fundo Monetário Internacional (FMI) ampliou a projeção de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) em 2022, apurou expectativa de alta de 2,7% para economia brasileira neste ano e crescimento de 1%, porcentagem essa acima dos agentes de mercado de 0,54%, para 2023. (GOVBR, 2022).

É interessante considerar a posição econômica do país, o site Dicionário Financeiro (2022), apresenta informações do FMI de abril de 2022 que que afirmam que o Produto Interno Bruto é equivalente à 13ª posição e com relação aos poderes de compra, o país aparece em 8º lugar com um PIB PPC de US\$ 3,436 trilhões. E ainda é previsto para 2023 é previsto em crescimento do mercado é de 0,47%, no entanto os valores estão abaixo da previsão feita pela equipe econômica do governo, que prevê um PIB de 2,5%. (CNN BRASIL, 2022)

3.1.1.1 Perspectiva da mercado da agricultura familiar nacional

Dados do IBGE (2017), mostram que o setor de agropecuária é uma atividade relevante no cenário nacional econômico, abastecedor de uma grande população e gera impacto positivo na balança comercial. E de acordo com o censo agropecuário, apresentado pelo IBGE (2017), a agricultura familiar corresponde a 77% dos estabelecimentos agrícolas do país.

As perspectivas de crescimento do agronegócio são de 5% até o final do ano. E as estimativas apontam que o setor agropecuário é responsável por 20% do PIB e 10% de todos os empregos brasileiros. Segundo pesquisas, o segmento teve crescimento, nos últimos 10 anos, equivalente a 140% do faturamento.

3.1.1.2 Perspectiva do mercado da agricultura familiar no Mato Grosso do Sul

A agricultura familiar vem se expandindo e trazendo crescimento ao estado de Mato Grosso do Sul, dados publicados no site Agraer (2016), mostra que a agricultura familiar movimentou, e R\$ 224.191.834,66 em contratos nas modalidades Custeio e Investimento do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), na safra de 2015/2016. Dados mais recentes, do Correio do Estado (2021), apontam que são 70,7 mil famílias neste ramo, e o setor é responsável pela comercialização de 1,3 mil toneladas de 138 tipos de produtos e movimentou o crescimento da economia do estado, sendo R\$4,7 milhões provenientes da agricultura familiar.

3.1.1.3 Perspectiva do mercado da agricultura familiar Nova Andradina

Na cidade de Nova Andradina, cidade onde a empresa está instalada, as contratações são por meio de políticas públicas, como o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar), PAA (Programa de Alimentação de Alimentos). De acordo com o site do Governo Federal (2017), o PNAE é um programa que oferece alimentação escolar, de forma nutricional, aos estudantes de escolas públicas, onde o governo repassa recursos aos estados e municípios, conforme o número de matrículas das redes de ensino, o FNDE é órgão fiscalizador deste programa. De acordo com o site da Acina(2021) a prefeitura de Nova Andradina, conta com um plano de desenvolvimento econômico, realizado em parceria com o



Sebrae em 2021, que dentre as propostas apresentadas, se encontra a alavancar a área de agricultura familiar.

3.1.1.4 Preço de matéria prima

A cooperativa não tem controle sobre isso, pois essa parte fica responsável pelo os produtores.

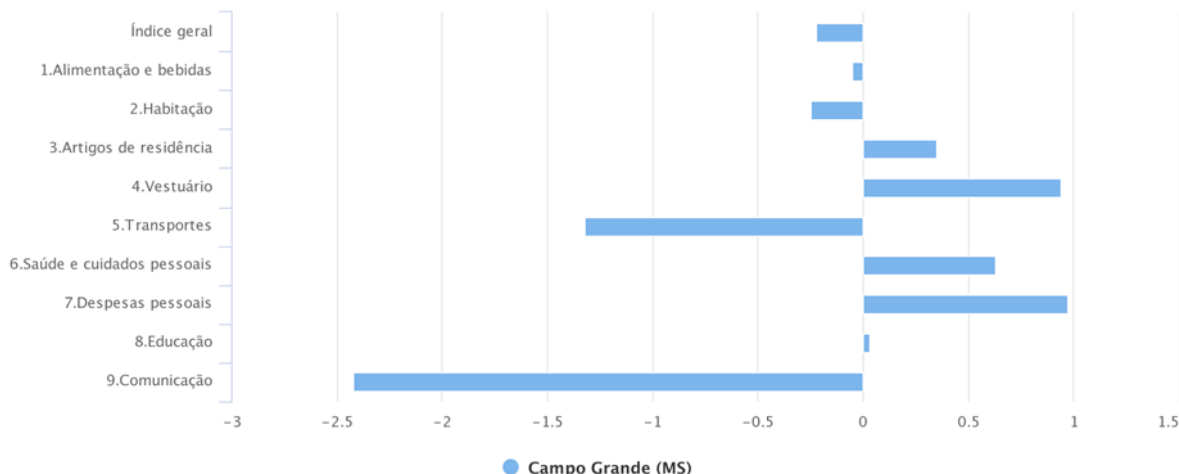
3.1.2 Inflação

A inflação se trata do aumento nos preços dos produtos e serviços e é calculada através do índice de inflação. De acordo com o site IBGE (2022), a inflação é controlada inicialmente por dois índices de preços, sendo os mais importantes: IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) e INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor), esses indicadores têm o objetivo de medir a variação que ocorre nos preços dos produtos ou serviços que são ofertados aos consumidores. No entanto, a única diferença entre o IPCA e o INPC é a abrangência dos consumidores que são analisados, o IPCA engloba uma maior parcela, sendo famílias com renda mensal de 1 a 40 salários mínimos, já o INPC compreende famílias de 1 a 5 salários mínimos.

A cooperativa sendo localizada na região do vale do Ivinhema em Mato Grosso do Sul (MS), de acordo com o mesmo site do IBGE (2022), foram calculados os índices de preço do mês de setembro de 2022, onde o IPCA calculado do Brasil está em -0,29%, já o INPC - 0,32%. As duas taxas apresentadas significavam uma parcela da variabilidade de preço, ou seja, houve um certo aumento nos valores dos produtos nesse mês. Aprofundando mais a região, foram apresentados dados sobre a cidade de Campo Grande (MS), onde seu IPCA está em -0,22% e o INPC sendo de -0,38%. Segue abaixo uma tabela do IPCA de Campo Grande, de acordo com a variação de ramo do município:

Figura 1 – IPCA – Variação Mensal por Grupos

Varição mensal por grupos (%), setembro 2022



Fonte: "IBGE - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo"

"1 - Com a atualização das Estruturas de Ponderação, obtidas a partir da Pesquisa de Orçamentos Familiares - POF - 2008-2009, foram introduzidos aperfeiçoamentos na classificação dos produtos e serviços que compõem as estruturas dos índices de preços. Com isso, foram criadas novas tabelas, a partir de janeiro de 2012 para o IPCA e INPC e fevereiro de 2012 para o IPCA-15, contendo os dados com as estruturas atualizadas. Os dados de períodos anteriores são disponibilizados em outras tabelas."

3.1.3. Taxa de Juros

Em virtude as taxas de juros envoltas ao país e mundo, influenciando diretamente ao nível de compras e vendas realizadas, logo com menores índices de juros as vendas consequentemente irão se alavancar apesar da taxa Selic do Brasil se encontra em torno de 11,75%, assim divulgado pelo site G1 Economia (2022), porém o mesmo perdeu sua liderança.

No ranking mundial para Rússia, que devido a guerra que vem enfrentando contra a Ucrânia, logo proporcionou o aumento para 20% de sua taxa de juros nominal e o elevando para o topo da lista.

Em mediação a Mato Grosso do Sul, com taxa de juros do FCO (Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste), fornecendo assim melhores condições e acarretando a diminuição de encargos para o Estado, forjando uma média de 6,5%, segundo relata o site SEMAGRO (2022), atribuindo assim uma maior rotatividade do mercado do Centro-Oeste e em especial do estado de MS.

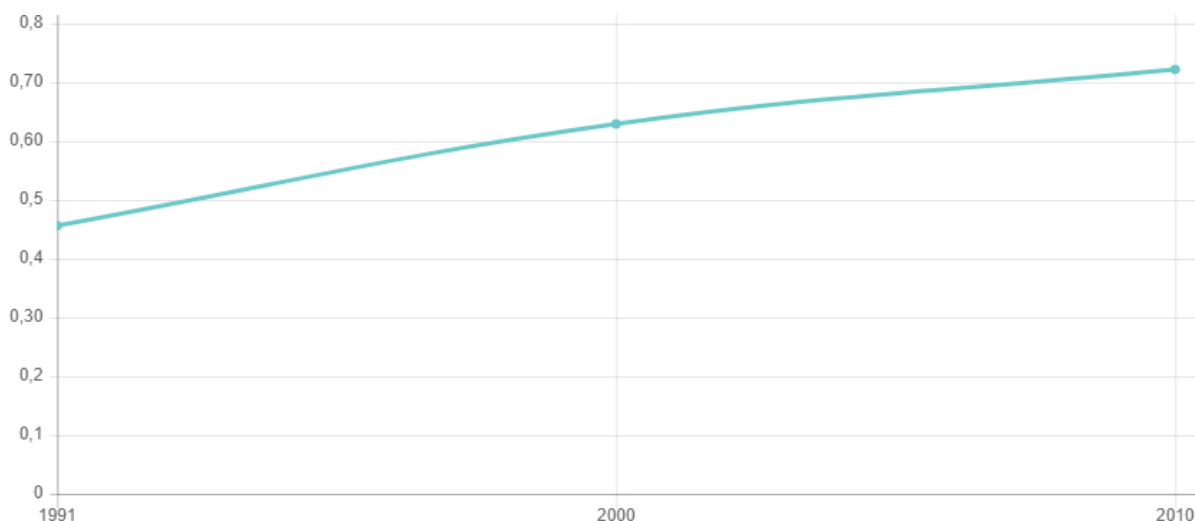
O meio cooperativista dentro do estado de MS, vem ganhando cada vez mais espaço, acarretando em um aumento de seu faturamento em cerca de 40%, segundo cita o site

Mundocoop (2022), onde cerca de 90% dos municípios de MS atribuíram cooperativas formalizadas no estado, alavancando ainda mais seu rendimento em meio ao país, mesmo com altas taxas de juros inseridas em seus insumos, formalizado assim por sites de pesquisa como o OCB MS (2021), Capitalnews (2021) e SRCG (2016).

3.2. Análise Demográfica

A população regional vem crescendo cada vez mais, tanto na região do vale do Ivinhema, quanto na cidade de Nova Andradina, onde se encontra localizada a Coopaolga. De acordo com o IBGE (2021) no ano de 2010 a cidade contava com uma quantidade de população estimada de 45.585 pessoas, no entanto o último dado atualizado de acordo com o mesmo site, no ano de 2021 a população estava em 56.057 pessoas, havendo um aumento de aproximadamente 10.472 pessoas, ou seja, quanto mais a população aumenta, conseqüentemente a demanda que deve ser atendida é maior. Isso impactará diretamente nas atividades prestadas pela a Cooperativa. Abaixo constará um gráfico do IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) de Nova Andradina, o IDH é utilizado para analisar o índice de desenvolvimento de uma determinada região ou sociedade, em relação aos requisitos básicos, como educação, saúde e renda. Sendo assim esse IDH varia de 0 a 1, sendo mais próximo de 0 um índice de desenvolvimento baixo e próximo de 1 um índice alto.

Figura 2 - IDH de Nova Andradina



Fonte: IBGE - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD

3.3. Análise Geográfica

Em intermédio a localidade de Nova Andradina, se tratando da capital do vale do Ivinhema, onde possui grande força na área comercial, em especial em venda de produtos naturais, com mais de 50.000 habitantes segundo o site cidade-brasil (2022), se tratando também de uma hospedagem a indústrias, contando com mais de 19 escolas e creches por toda cidade, como cita o site Escolas INF (2022); demonstrando assim um variado público para compra de produtos naturais dentro da região.

Atribuindo também a proximidade de grandes centros ao vale do Ivinhema, como Dourados, localizada a apenas 174 km e a proximidade dos estados do Paraná e São Paulo, que por sua vez podem ser potenciais compradores de hortifruti.

Acima de que há também um crescimento simplório no meio atacadista na região, promovendo o aumento da procura de produto frescos para a revenda, ocasionando novos meios de crescimento ao mercado de agricultura familiar dentro da cidade, visto que o produtos possuem custos menores, dos quais viriam de outras regiões do estado e país. site de pesquisa PMNA (2020).

3.4. Análise Social

No ano de 2022 o mundo vem enfrentando um grande declínio em sua situação financeira global, atribuídos por questões de conflitos entre grandes potências econômicas e de exportação, juntamente com os vestígios que a pandemia do Covid – 19 nos trouxe nos últimos dois anos de 2020 e 2021, logo acarretando em uma grande inflação persistente, em especial nos países da Europa e América do Norte, por intermédio do mesmo otimizando o poder de compra e desacelerando o mercado americano e europeu, que consequentemente atribui ao mercado brasileiro e do planeta como um todo, afetando assim a renda familiar de milhares de brasileiros ao redor do país, segundo informa o site Portal da Indústria (2022).

O índice de fome do país por outro lado se encontra em constante crescimento, onde cerca de 33,1 milhões de brasileiros se deparam com esta realidade, ressaltando que mais de 14 milhões de cidadãos se inseriram neste percentual no ano de 2022, a persistência a este cenário caótico, apresentado no ano vigente, onde o atual governo não se dispõe a fornecer o

devido auxílio à população carente, logo ficando a mercê dos próprios brasileiros a cederem auxílio aos demais, sendo um dos projetos apresentados, a agricultura familiar, assim relatado pelo site da Agência Senado (2022).

Em contraponto o desemprego obteve uma queda significativa no último trimestre, recuando a taxa de desemprego para 9,3% no país, onde o estado MS se encontra em terceiro lugar no ranking de menor taxa de desemprego do Brasil, totalizando 5,2%, perdendo apenas para Mato Grosso e Santa Catarina, entretanto ainda se obtém uma queda livre de desempregados no país, onde se encontra uma taxa de aumento desigual em relação à renda dos brasileiros, já que seu acréscimo foi quase nulo, assim apresentados pelos sites CEBRASSE (2022) e Gazeta do Povo (2022).

Ressaltando o Vale do Ivinhema, em especial Nova Andradina, a mesma atribuiu um ótimo alcance na geração de empregos na região, sendo a maior delas no ano de 2021, apresentado apenas no mês de janeiro do mesmo ano 97 empregados de diversas áreas atuantes na cidade e região, assim divulgados pelo site da PMNA (2021).

Dentro do contexto social, as responsabilidades sociais são importantes, de acordo com Brasil Paralelo (2022), a responsabilidade social consiste em ações sociais ambientais, sociais e corporativas a fim de cuidar do bem estar geral da comunidade em que a organização está inserida. Sendo assim, é possível identificar, na organização, atitudes que possam de enquadrar no contexto como a produção de maneira sustentável, sem agrotóxicos, a produção é feita de maneira orgânica, com relação ao bem-estar dos cooperados e produtores, a Coopaolga possui parcerias com Agraer, Sebrae e Prefeitura pelas quais sempre disponibilizam participações em eventos da área, cursos gratuitos para os produtores tanto na área de gestão quanto na de produção, com essas parcerias a cooperativa trazer também, para a comunidade local do Assentamento Santa Olga, o olhar destas instituições para c fornecer estes mesmo benefícios.

3.5. Análise Política

A Cooperativa em questão foi fundada na cidade de Nova Andradina no ano de 2009, nesse período o atual presidente era Luiz Inácio da Silva através do PT (Partido dos Trabalhadores), alguns dos projetos que foram aprovado desde 2009 até 2022 são:

Nova Andradina - 2022



Lançamento Minha Casa, Minha Vida, Enem passou a funcionar como vestibular unificado, abrindo portas para jovens de baixa renda a ingressar em uma universidade federal, aprovação de Lei de Cotas. Atualmente o Brasil conta com o atual presidente Jair Messias Bolsonaro.

A Cooperativa entre os anos de 2020 e 2022 passou por momentos de incertezas em relação mundial, assim como todas a sociedade, vivenciando uma pandemia mundial, onde era tudo recente e as incertezas aumentavam sem saber o que realmente iria acontecer e com o que estávamos lidando, no entanto foram necessários algumas adaptações para lidar com o cenário atual e não deixar que as portas da empresa se fechassem diante disso. Como exemplo, a cooperativa antes da pandemia realizava reuniões presenciais com fornecedores, mas após essa pandemia teve que adaptar e realizar através de um canal de comunicação, conhecido como google meet, essa foi uma grande dificuldade para os agricultores, visto que são pessoas com mais idade e leigos em relação a tecnologia.

Outro aspecto era os processos licitatórios da CONAB referente a políticas públicas, onde os documentos teriam que ser enviados através do correio, mas com a pandemia a tona foi necessário a começar enviar através de e-mails, no entanto quando a situação normalizou, voltou a ser enviado através dos correios. Outra situação na qual a cooperativa teve que enfrentar era em relação às entregas e demandas de produtos, visto que a Coopaolga fornecia os produtos para escolas e prefeituras, no entanto esses locais estavam fechados por conta da Covid-19, ou seja, foi necessário ir atrás da política pública, onde o governo montou um projeto para incluir a agricultura familiar, onde as escolas começaram a montar kit de alimentação, eram 500 kits e os agricultores participaram.

3.6 Análise Legal

O departamento legal de uma organização fica responsável por fatores jurídicos empresariais, deixando assim a atual empresa atualizada e inserida dentro dos parâmetros de leis fornecidas pelo governo do país, estado e instituições de controle, incluindo assim todas as operações e atividades alinhadas às vertentes solicitadas pelos mesmos, assim relatado pelo site Aurum (2022).



3.6.1 Área Tributária

Por sua vez o Estado necessita de recursos financeiros para atribuições solicitadas aos demais contribuintes, logo a captação destes recursos vem através de cobranças de taxas e tributos (impostos) vinculados aos cidadãos, deste modo as cooperativas efetuam estes pagamentos igualmente as entidades comerciais, porém com certas especificações e restrições, onde primordialmente é averiguado o ramo em que atua a cooperativa, se tratando aqui de uma cooperativa agropecuarista.

Ressaltando assim que em meio a variados impostos cobrados, existe a vertente de possíveis lucros, incorporados pelos regimes tributários de lucro real, vinculados aos PIS e COFINS, logo vinculados a tributos de forma geral para todas as cooperativas existentes, podemos listar a CSLL, das sobras do período; IRPJ, dos atos não cooperativos; FGTS sobre a folha de pagamento dos funcionários; dentre outras mais estabelecidas pelo Estado, relatado pelo site Brasil Escola (2019).

3.6.2 Área Trabalhista

A participação junto a cooperativas se trata de algo livre, onde qualquer membro da comunidade onde a mesma foi inserida possui total liberdade de fazer parte deste projeto, desde que esteja ciente que se refere a um trabalho em conjunto, onde seus processos e falhas podem afetar significativamente todos o membros inseridos na organização. relatado pelo site Brasil Escola (2019).

Junto a isto a cooperativa não fornece os direitos trabalhistas aos seus cooperados, mas sim aos empregados inseridos nela, logicamente os cooperados não receberam salários fixos como os demais empregados, mas sim porcentagens dos lucros obtidos ao decorrer do mês, por sua produção de insumos para revenda, informações essas fornecidas pelo site PontoTel (2021).

3.6.3 Área Comercial

O portal Tributário ressalta que o processo cooperativista se caracteriza pela atividade dos cooperados em suas atribuições, recebendo assim o percentual de sua atuação no meio



mercadológico, onde regido pela Lei nº5.764, de 16 de dezembro de 1971, implica em um grupo de pessoas com interesses econômicos semelhantes, organizados por uma atual democracia, onde o respeito entre os deveres e direitos dos cooperados deverá ser salientado igualmente.

Diante deste ambiente, por meio da produção de frutas e legumes, atribuídos a região do Vale do Ivinhema, em especial a cidade de Nova Andradina, buscando o avanço de seu negócio no setor industrial, escolar e em supermercados da região, frisando a entrega de hortifrutis para os diferentes pontos encontrados em suas proximidades.

3.7. Análise Tecnológica

O meio mercadológico vem se expandindo cada vez mais e criando raízes e necessidades ao longo do tempo, com isso se houve necessidade de expansão das tecnologias para atender toda a demanda no mercado. As necessidades dos consumidores vêm crescendo e é necessário que as organizações sigam o mesmo fluxo para que consigam atender seus clientes alvos, com isso se consolida a importância da tecnologia no meio organizacional, tanto de empresas de pequeno e grande porte. A análise do ambiente em que a empresa está inserida deve ser minuciosa e para o auxílio da gestão empresarial os sistemas de informações se tornam muito eficientes.

Os sistemas de informações tem bastante participação nos lucros e tomadas de decisões da empresa, pois apresentará ao administrador dados de relatórios gerenciais que facilitam para que sejam tomadas decisões. Em principal temos o sistema integrado de gestão (ERP), segundo O'brien (2012, v. 1, p. 269) “O ERP é a espinha dorsal dos negócios eletrônicos, uma arquitetura de transações que liga todas as funções de uma empresa, como processamento de pedido de vendas, controle e gerenciamento de estoque, planejamento de produção e distribuição e finanças.”. Ou seja, o sistema armazena informações relevantes como vendas, estoque, clientes, entrega entre outros, tudo em um banco de dados que pode ser colocado tanto em nuvem, quanto em um próprio hardware de servidor, essas informações irão gerar relatórios e com ele é possível até realizar previsões, como exemplo suprir estoque de produtos e calcular qual a demanda aproximada que deve ser produzida e entregue para os clientes.

Atualmente a Coopaolga não utiliza nenhum sistema de informação para o auxílio das atividades, contando apenas com ferramentas do próprio office, como o Excel. Os dados são lançados manualmente e o controle acaba sendo falho e demorado, no entanto a cooperativa conta apenas com alguns hardwares para o auxílio no dia a dia. Visto que o custo para a implantação de um sistema é alto, no entanto seria um investimento a ser pensado, já que essa nova ferramenta iria desencadear um maior crescimento da empresa, podendo até passar a atender um nicho de mercado diferente.

3.8. Fatores Ecológicos

Assim relatado pelo site G1 (2021), o desmatamento no Brasil vem crescendo gradativamente em especial na Amazônia, onde no último ano houve um aumento de 13,9%, totalizando aproximadamente 12.000Km², que por sua vez correspondem a mais de 1.500 campos de futebol. a maior área devastada se encontra no Pará (PA), com o maior índice de desmatamento do país, estando assim na frente Mato Grosso (MT) e Rondônia (RO), entretanto o maior índice registrado no site relata o ano de 2008, com o total de 13.300Km², onde ao decorrer da década houve uma queda significativa, porém após a inserção do atual governo este quadro vem se modificando abruptamente. Apresentando assim com mais detalhes os referentes dados, na figura 3, logo abaixo.

Desmatamento dos biomas brasileiros

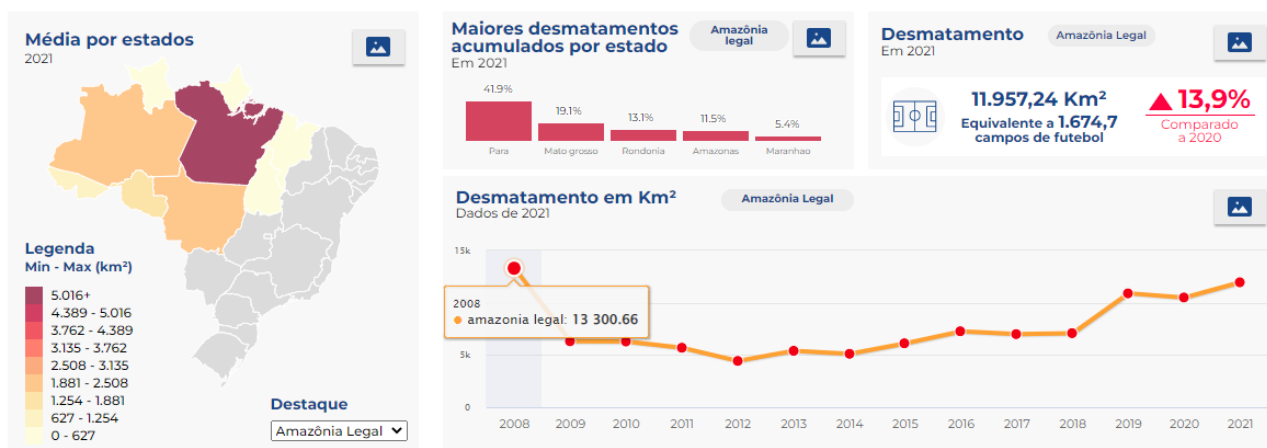


Figura 3 - Desmatamento dos biomas brasileiros.

Fonte: Terra Brasilis

Entretanto ONGs e diversas instituições vêm trabalhando para a mudança deste quadro, onde as mesmas necessitam de investimentos para realização destes trabalhos, uma das pioneiras a este projeto é a FAS (Fundação Amazônia Sustentável), onde por meio de doação se mantém ativa no meio de proteção ao meio ambiente em especial a Amazônia, logo se tratando de ótimos meios de investimento, se tratando da preservação dos recursos naturais disponíveis a sociedade.

4. ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Para realização de um planejamento estratégico de uma organização, é necessário analisar o ambiente em que a mesma está inserida, sendo o macroambiente analisado nos tópicos acima, mas também análise interna da empresa, chamado de microambiente. Segundo Oliveira (2018, p.68) essa análise consiste em verificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa, realizado através da Matriz Swot. Os pontos fortes e fracos consistem em um estudo do ambiente interno da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças fogem do controle dos gestores, então se trata do ambiente externo. Além dos pontos fortes e fracos como análise do microambiente, no livro ressalta os pontos neutros, que



basicamente são situações que por falta de avaliação não estão sendo consideradas, ou seja, ele não entrará nem como em vantagens ou desvantagens para a organização.

Oliveira cita em seu livro alguns dos critérios que devem ser avaliados para que seja identificado os pontos fortes, fracos e neutros, sendo “funções a serem analisadas e desempenhadas pelas diversas áreas da empresa; aspectos organizacionais; abrangência dos processos estratégicos, administrativos e operacionais; níveis de controle e avaliação; critérios de avaliação; e obtenção das informações” (OLIVEIRA, 2018, p. 83)

4.1. Administração Geral

4.1.1. Caracterização da empresa

4.1.1.1. Nome da Empresa

Cooperativa de Produção dos Agricultores Familiares do Assentamento Santa Olga-Coopaolga

4.1.1.2. Forma Jurídica

Cooperativa

4.1.1.3. Ramo

Agricultura Familiar

4.1.1.4. Tempo de Mercado

Fundada em 17 de Novembro de 2009.

4.1.1.5. Faturamento

Informação não fornecida

4.1.1.6. Atividade Principal

Envasamento e empacotamento sob contrato



4.1.1.7. Atividades Secundárias

Cultivo de abacaxi; Cultivo de mandioca; Cultivo de melancia; Horticultura, exceto morango; Cultivo de laranja; Criação de frangos para corte; Produção de pintos de um dia; Criação de aves, exceto galináceos; Produção de ovos; Cultivo de mudas em viveiros florestais; Frigorífico - abate de ovinos e caprinos; Preservação de peixes, crustáceos e moluscos; Fabricação de conservas de frutas; Preparação do leite; Fabricação de laticínios; Fabricação de farinha de mandioca e derivados; Fabricação de amidos e féculas de vegetais; Comércio atacadista de leite e laticínios; Comércio atacadista de cereais e leguminosas beneficiados; Comércio atacadista de farinhas, amidos e féculas; Comércio atacadista de cereais e leguminosas beneficiados, farinhas, amidos e féculas, com atividade de fracionamento e acondicionamento associada; Comércio atacadista de frutas, verduras, raízes, tubérculos, hortaliças e legumes frescos; Comércio atacadista de carnes bovinas e suínas e derivadas; Comércio atacadista de aves abatidas e derivados; Comércio atacadista especializado em outros produtos alimentícios não especificados anteriormente; Comércio varejista de hortifrutigranjeiros.

4.1.1.8. Produtos que Fabrica

Produtos de hortifrutigranjeiros.

4.1.1.9. Motivo da empresa ser constituída nesse ramo

A Cooperativa Coopaolga foi constituída por um grupo de produtores, inicialmente do assentamento Santa Olga, com o objetivo em comum de comercializar seus produtos e perceberam que se unissem em forma de cooperação poderia ter vantagens do mercado, como por exemplo pleitear os contratos de políticas públicas, já que grupos formais têm preferência. Atualmente a cooperativa conta com 32 cooperados, sendo tais dos assentamentos de Nova Andradina, Casa Verde, Ivinhema e Batayporã.

4.1.1.10. Total de empregados

A cooperativa conta com uma funcionária.



4.1.1.11. Total de empregados por setor

1 Secretária

4.1.1.12. Sócios- Gerentes Principais (Cargo/Escolaridade/Idade)

A empresa tem como forma jurídica o cooperativismo, sendo assim a Coopaolga conta com um Conselho Administrativo, com 10 membros sendo os principais, o Presidente (ensino fundamental incompleto, 53 anos), Secretária (ensino superior incompleto, 20 anos) e Diretor Financeiro (ensino superior completo, 55 anos). Os sócios são os cooperados, sendo estes 32 conforme DAP, para melhor esclarecimento, os cooperados ao se associar, entrar com uma cota parte que pode ser resgatada quando o membro pedir exclusão do quadro de cooperados.

4.1.1.13. Objetivo detalhado

Vendas dos produtos de hortifrutigranjeiros.....

4.1.1.14. Endereço Detalhado e Telefone

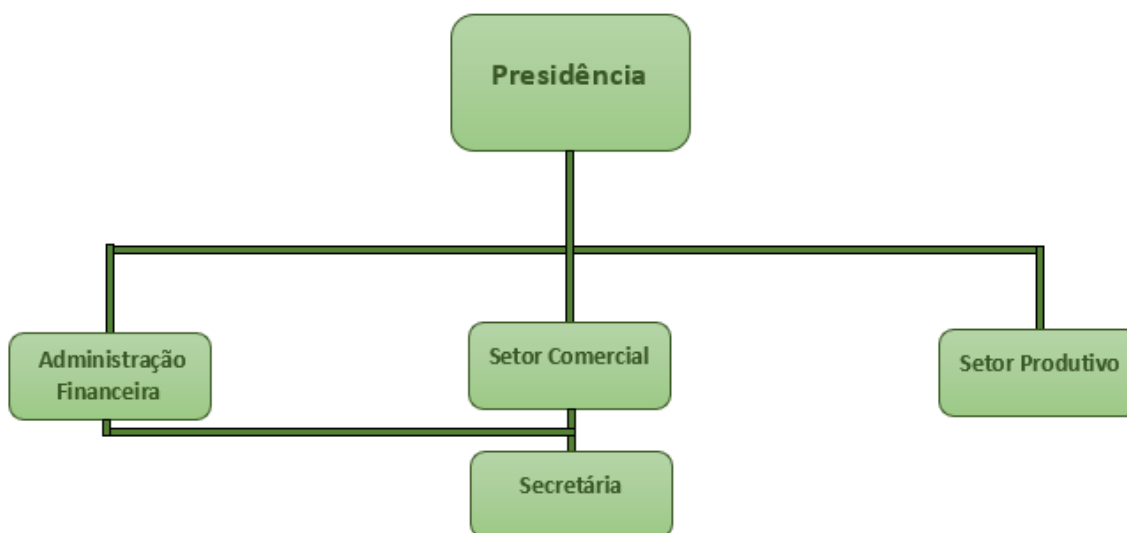
Rodovia BR 376 s/n, km 166 sede Santa Olga, bairro Bernardo, no município de Nova Andradina- MS CEP 79750-000. Telefone (67) 99996-4325.

4.1.1.15. Retirada Anual de Cada Sócio

Informação não fornecida.

4.1.2. ESTRUTURA DA EMPRESA

Figura 4 - Estrutura da empresa



Fonte: Elaborado pelos próprios autores

4.1.2.1. Setores da Empresa

- Presidência, administrativo/financeiro, comercial, produtivo, secretária.
- 1 Presidente, 1 diretor financeiro, comercial, cooperados/produtores, 1 secretária.
- O presidente é o representante legal da cooperativa, responsável pela aprovação dos projetos, contratos e pagamentos.

A função de diretor administrativo financeiro e diretor comercial é desempenhada por uma única pessoa, estas funções incluem tomada de decisões com relação a novos empreendimentos, responsável pelo controle financeiro da cooperativa, representante da cooperativa, pelo cumprimento dos contratos.

No setor produtivo, atuam os cooperados produtores que são comprometidos e responsáveis pelo cultivo dos produtos contratados pelos clientes, isso inclui, aquisição e manuseio dos insumos necessários para produção, armazenamento e entregas.

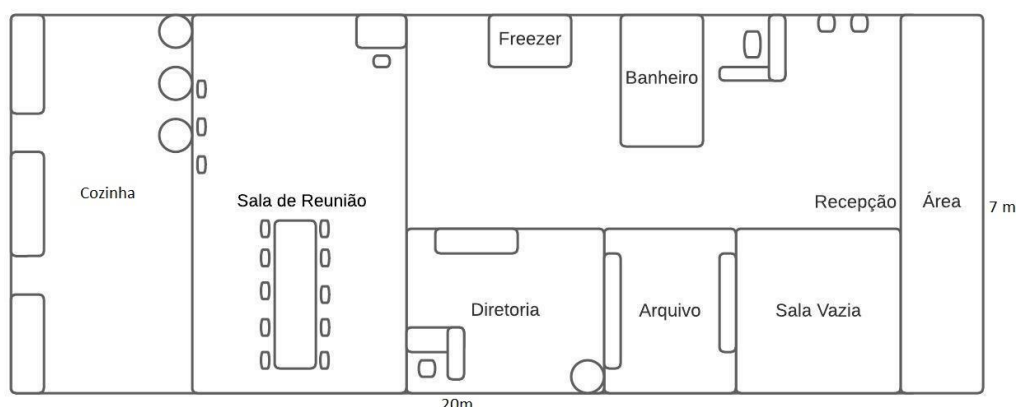
4.1.2.2. Layout

A cooperativa possui um espaço amplo para o seu negócio, localizado nas proximidades dos lotes de seus produtores, assim responsáveis por fornecerem a produção

vendida aos mercados regionais, localização esta que facilita o acesso dos produtores a cooperativa.

Atribuindo a estrutura do prédio, seria viável realizar reparos simples, como pintura e parte elétrica do estabelecimento, o espaço encontrado no local é vasto, onde possui salas vazias e cômodas desativadas, podendo assim inserir novos setores com uma maior praticidade. Onde podemos observar com mais detalhes na planta baixa apresentada na figura 5.

Figura 5 - Planta baixa da cooperativa Coopaolga



Fonte: Elaborado pelos próprios autores

4.1.2.3. Avaliação da estrutura

Atualmente a empresa possui um bom espaço físico, atendendo a sua demanda atual, acarretando também a praticidade de expansão do prédio ou usufruir dos espaços não utilizados pela cooperativa, sendo a cozinha que se encontra desativada e a sala ao lado de recepção, que se encontra totalmente vazia.

4.1.3 Gerência

4.1.3.1. Políticas gerenciais

De acordo com o site Athon (2021), políticas gerenciais se tratam de normas que as organizações estabelecem para o seu desenvolvimento cotidiano, obtendo com objetivo o ato de regular a forma de trabalho e os processos gestão da empresa, atingindo uma rotina dentro

da organização, onde deve ser seguida de forma geral, relacionando-a assim com os gestores e os demais funcionários, gerando assim a assimilação de ideias de todos os colaboradores, para a resolução de problemas e proporcionar inovações ao negócio.

Portanto as organizações possuem diretrizes diferentes uma das outras, principalmente quando vinculado a ramos diferentes que a mesmas podem atuar, formalizando suas diferenciações no mercado e atribuindo suas reais características, gerando desta forma sua cultura, modo como administra suas documentações, funcionários, divisão hierárquica, vínculo entre fornecedores, clientes e intermediários, gerando uma políticas externa, implícita, interna, corporativa, explícitas e de negócios.

Buscando também uma visão de negócio, estipulando seus valores, missão e visão, onde será o ponto inicial de qualquer organização, para que assim conquiste um crescimento e uma estabilidade no mercado atual, desta forma transando seus objetivos a serem realizados nos cotidiano e futuramente.

A Cooperativa Coopaolga apresenta algumas de suas políticas gerenciais desatualizadas, não possui sistema de informação, e as máquinas utilizadas são antigas, foi possível identificar que a empresa tem uma visão de futuro, mas não tem um plano de negócio para isso.

4.1.3.2. Atitude gerencial

A Coopaolga, foi criada por um grupo de produtores locais que já realizam entregas e observaram uma oportunidade com a união de todos em um só negócio e com objetivo em comum, a fim de alcançar clientes específicos, surge essa ideia de um negócio como cooperativismo, tornando-os um grupo formal. O administrador é o Carlos Gomes dos Santos desde a fundação da organização. Ele comanda o setor administrativo e comercial. Apesar de desempenhar estas funções o administrador já conseguiu deslocar muitas de suas funções para a secretária Karla Emannuelle, quando percebeu a necessidade de buscar por cursos, inovações, e oportunidades. Deste modo o Administrador:

1- Chega às 13 horas, após o horário de almoço, sendo que no período da manhã está em um curso técnico necessário para alguns trâmites da cooperativa, no entanto não cumpri



horário fixo no escritório dado a necessidade de representar a cooperativa bem como de estar na cidade para resolver questões sobre a cooperativa, já que o escritório se localiza no assentamento Santa Olga.

2- Cumpri os atendimentos agendados pela secretária, seguindo o cronograma semanal.

3- Realiza os pagamentos de contas a pagar da cooperativa, isso inclui, despesas administrativas, e pagamentos dos produtores e funcionários.

4- Uma vez por semana faz a distribuição de entregas aos produtores.

5- Coordenar as assembleias.

6- Recebe clientes e parceiros.

7- Analisa se os clientes realizaram os pagamentos.

8- Responsável pela relação com os clientes.

Dentre as funções que o administrador desempenhava e remanejou para a secretária estão:

1- Emissão de notas fiscais

2- Controles limites das DAP's Individuais.

3- Documentação para os contratos.

4- Recibos de pagamentos.

4.1.3.3. Empresa familiar

A cooperativa em sua fundação não tem constituição familiar, no entanto a atividade principal da organização tem como base a utilização de mão-de-obra familiar, já que para que o negócio seja caracterizado como agricultura familiar, as famílias devem ser participativas em tal.



4.1.3.4. Relacionamento: patrão - empregado e empregados entre si

Na Cooperativa Coopaolga, há um bom clima organizacional, muito disso vem do negócio como forma de Cooperativa, que exige muita comunicação, discussão e consenso de todos, e para isso é necessário que os membros mantenham um bom clima organizacional. A Coopaolga disponibiliza espaço para falas, críticas, e sugestões de funcionários e membros da empresa.

4.1.3.5. Controle de empresa

Trata-se de um processo administrativo, onde é realizado o controle geral de uma organização, atribuindo valor aos seus processos, realizando análises de qualidade e de eficiência de suas normas, gerando correções para possíveis falhas localizadas, compreendendo assim todas as atividades da corporação, desde suas normas cotidianas até as finanças. Site PROCENGE (2021).

Não existe nenhum documento escrito que delegue como deve decorrer a programação, no entanto são passadas programações semanais pela qual a secretária deve cumprir. Há uma rotina fixa.

4.1.3.6. Instrumentos gerenciais utilizados pela empresa

Atualmente a Cooperativa não conta com uma ferramenta de sistemas de informações para o auxílio do controle gerencial da empresa, então a maioria dos processos são feitos manualmente. A organização conta apenas com uma funcionária responsável pela a maior parte administrativa da empresa. O controle de Notas Fiscais são todas feitas por ela, onde é lançado através de planilhas no Excel e depois lançado manualmente no sistema do SEBRAE.

A parte contabilista da empresa é controlada por uma contabilidade, onde é responsável pelo o balanço patrimonial da empresa, demonstrativo de resultado do exercício (DRE), documentação de troca dos membros da diretoria na junta comercial, recibos de pagamento, décimo terceiro e algumas obrigatoriedade fiscais. O contas a pagar, contas a receber e controle de caixa são todos controlados manualmente pelo o Diretor administrativo da cooperativa, onde conta apenas com o auxílio da secretária para geração de valores e



relatórios para que ele possa realizar algum tipo de tomada de decisão, no entanto a parte monetária e o capital da empresa apenas o diretor tem acesso direto Já o controle de entrega dos produtores também é feito com o auxílio do Excel pela a funcionária.

No entanto podemos concluir que o controle da gestão da empresa ainda é muito falho, onde os processos acabam tendo que ser feitos manualmente, aumentando a probabilidade de haver erros, gargalos e atrasos nos trabalhos. Pensando em crescimento no futuro a cooperativa não conta com nenhum planejamento estratégico para auxiliar no caminho a ser seguido. É necessário um auxílio de sistemas e ferramentas para controles gerenciais e um planejamento estratégico para que haja uma visão de futuro mais exata a ser seguida.

4.2. Área: Gestão de Pessoas

4.2.1. Organização do Setor de Gestão de Pessoas

A gestão do setor de Gestão de Pessoas em sua maior parte é controlado pelo escritório de contabilidade. Onde existem algumas documentações que a Karla (Secretária Administrativa) escaneia e envia através do e-mail, para que o escritório possa fazer as apurações. Algumas dessas informações estão contidas o controle de ponto, onde é controlado manualmente através de um papel e escaneado para que a contabilidade faça a contabilização das horas. As demais documentações como férias, décimo terceiro, admissão e demissão ficam sobre a responsabilidade do escritório.

4.2.2. Objetivos do Setor de Gestão de Pessoas

Antigamente a função recursos humanos que antes era denominado “chefe de pessoal” tinha como principal objetivo demitir pessoas e cobrá-las das leis organizacional, este cargo era visto como pessoas frias, no entanto essa visão foi mudando ao longo dos tempos, hoje a gestão de pessoas está ligado à capacitação, treinamentos e desenvolvimento das pessoas na empresa, ainda sim ficando com o lado burocrático, mas agora esse setor é mais humano, visando a psicologia comportamental, voltado ao bem estar e necessidade dos funcionários.



Existem algumas funções principais realizadas pelo o pessoal de gestão de pessoas, sendo controle de frequência, pagamentos, segurança patrimonial, treinamentos, qualidade de vida, relações trabalhistas, recrutamento e seleção, admissões e demissões, entre outros.

4.2.3. Políticas do Setor de Gestão de Pessoas

- Política de contratação

A cooperativa tem preferência por contratação de pessoas do sexo feminino, com o básico de aprendizagem sobre informática básica e saber utilizar a ferramenta do Excel. Além disso, opta por pessoas que moram no assentamento e em último caso, contrataria pessoas da cidade de Nova Andradina.

- Política de horas extras

É raro as vezes em que ocorrem horas extras, no entanto quando ocorre geralmente não fica em banco de horas, mas caso a secretária precisar utilizar não é descontado do salário. Além disso, ocorrem horas extras geralmente no final do ano para que possa ser pego alguns dias de folga.

- Política de horário

Não existe uma política estipulada para as questões de horários, no entanto se caso houver algum atraso, dificilmente será abatido do salário, até porque a cooperativa se encontra em uma área rural e podem acontecer alguns imprevistos no caminho para a mesma.

- Política de relacionamentos

Os relacionamentos interpessoais que ocorrem na organização geralmente é entre o diretor administrativo e a secretária. No entanto é necessário que haja uma boa relação entre os mesmos e em alguns momentos específicos com os próprios produtores rurais.

4.2.4. Recrutamento e Seleção de Pessoal

- O recrutamento é realizado pelo o diretor administrativo
- Geralmente as vagas são divulgadas para as pessoas do assentamento



- A entrevista e análise do currículo são feito pelo o proprietário
- As documentações são encaminhadas à contabilidade para realizar o processo de admissão.

4.2.5. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

O processo de treinamento para a nova secretária normalmente é realizado pela pessoa que ocupava o cargo anteriormente. Geralmente esse processo de treinamento dura uma semana e caso haja necessidade, o diretor administrativo ajudará no treinamento.

4.2.6. Administração de Cargos e Salários

Dados não fornecidos pela empresa.

4.2.7. Rotação de Pessoal (Turn Over):

A rotatividade de pessoal dentro das organizações consistem em saída de funcionários e entrada de novos funcionários para a substituição, onde existe o desligamento por iniciativa do colaborador ou o desligamento por iniciativa da organização. (CHIAVENATO, 2020).

Na cooperativa a rotatividade de pessoas é muito baixa, até porque lá só existe uma pessoa efetivamente contratada, que se trata da secretária (Karla), o restante do pessoal fazem parte dos produtores que de certa forma não são funcionários da cooperativa e não existe um contrato direto com ela.

4.2.8. Avaliação de Desempenho

O controle de avaliação de desempenho através de métricas para saber o nível de produtividade e qualidade nos resultados dos funcionários não é presente dentro da organização, como existe apenas uma funcionária na empresa, a avaliação do desempenho acaba sendo deixado em última instância.

4.2.9. Higiene e Segurança no Trabalho

Em relação ao controle de higiene e segurança a cooperativa não leva esse critério muito adiante, seguindo apenas com o protocolo da legislação, tendo como obrigatoriedade os exames admissional e demissionais.

Já em relação a pandemia do covid 19 a organização seguiu os protocolos estipulados, onde foi obrigatório o uso de máscara no local de trabalho, foram disponibilizados álcool em gel para a utilização e algumas atividades que antes aconteciam presencialmente passou a ser feito através de outros meios, como exemplo as reuniões e atendimentos.

4.2.10. Estrutura de Benefícios Sociais

A organização não possui nenhum plano de negócio no qual visa oferecer quaisquer tipos de benefícios sociais para os seus colaboradores.

4.2.11. Avaliação Global

Os setores são definidos conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 1 - Setores

SETORES	%
1. Organização/Objetivos/Políticas	30%
2. Recrutamento e Seleção	10%
3. Treinamento e Desenvolvimento Pessoal	5%
4. Cargos e Salários	30%
5. Avaliação de Desempenho	0%
6. Rotação de Pessoal/Higiene e Segurança/Recursos Sociais e Relação Humano no Trabalho	5%

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.12. Listagem de Problemas do Setor

- Setor 1 - Organização mal distribuída, objetivos vagos e políticas pouco presentes.
- Setor 2 - Centralização e pouca análise e oportunidade aos voluntários da vaga.
- Setor 3 - Ausência de treinamento de forma adequada.
- Setor 4 - Cargos e salários desatualizados
- Setor 5 - Avaliação de desempenho inexistente.
- Setor 6 - Falta de verificação de higiene e segurança, equipamentos antigos e nenhum controle sobre rotatividade.

4.3. Área Mercadológica

4.3.1. Organização do Setor de Marketing e Vendas

Não existe um setor e uma pessoa responsável específico para o marketing, no entanto a cooperativa possui algumas contas em redes sociais como Instagram e Facebook, que são controlados pela a secretária, existem também algumas palestras que são ofertadas aos alunos do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS). No entanto, a cooperativa tem como objetivo no próximo ano focar mais no marketing da empresa.

As vendas da cooperativa são destinadas a escolas públicas através do PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) através de políticas públicas. O processo de cotação de preços, apresentação da disponibilidade de produção e entrega é feito exclusivamente pelo o diretor administrativo, não existindo um setor responsável apenas pelas vendas.

4.3.2. Pesquisa de Marketing

A Associação de marketing dos Estados Unidos (American Marketing Association) define a pesquisa de marketing da seguinte forma:

A pesquisa de marketing é a função que conecta o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing por intermédio de informações usadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; para gerar, refinar e avaliar ações de marketing; para monitorar o desempenho de marketing; e para melhorar a compreensão do marketing como processo.

A pesquisa de marketing especifica a informação requerida para abordar essas questões, formula o método para coletar informações, gerencia e implementa o processo de coleta de dados e analisa e comunica os resultados e suas implicações.⁵

Dessa forma a cooperativa Coopaolga não possui nenhum planejamento para pesquisas de marketing.

4.3.3. Mercado e Segmentação de Mercado

A Coopaolga, atualmente atende o mercado de alimentação escolar, de Nova Andradina, Batayporã, Casa Verde e Amandina- Distrito de Ivinhema, sendo Nova Andradina o de maior demanda. A cooperativa não tem um controle de público, mas acredita que seja em maioria crianças e adolescentes, já que se trata de um mercado de alimentação escolar.

A divulgação é apenas em grande maioria é pela boca-a-boca, mas a cooperativa possui páginas nas redes sociais para fins de divulgação, no entanto ainda não é algo tão presente no cotidiano administrativo desta empresa, a utilização das redes sociais ainda não se tornou uma estratégia de alcance.

De acordo com o Siteware (2022), as 5 forças de Porter é uma ferramenta criada para analisar o ambiente externo pela qual a organização está inserida, sendo essas:

1 - Rivalidade entre os concorrentes

Atualmente, no mercado que a Cooperativa atua em Nova Andradina há poucos concorrentes e conseqüentemente pouca rivalidade. Com relação aos outros locais de atuação, a Cooperativa não possui preferência, e só pode atender com produtos que os produtores locais das cidades não possuem ou diante do não atendimento de demanda. Mesmo assim, há pouca rivalidade já que o processo é muito burocrático nesse tipo de mercado e com regras bem claras sobre a contratação e preferências que são estipuladas por leis.

2 - Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores são de responsabilidade dos produtores, sendo assim a cooperativa não tem um controle com relação aos fornecedores bem como seu poder de negociação. O que se sabe através de feedbacks é que os insumo para produzir estão caros, sendo assim a cooperativa buscou formas de adquirir o fosse possível com desconto ou de maneira gratuita, sendo assim a cooperativa conseguiu uma parceria com um frigorífico local que fornece de maneira gratuita, esterco para adubação, além disso a Coopaolga conseguiu desconto na aquisição de grão para que seus produtores pagassem menos.

3 - Ameaça de produtos substitutivos

Se tratando de produtos de hortifruti não é possível encontrar produtos que substituam frutas, legumes e hortaliças, o que pode ser substituídos são os nutrientes que compõem tais, ou seja, as vitaminas contidas em uma fruta pode ser substituídas por vitaminas em capsulas vendidas em farmácias.

4 - Ameaça de entrada de novos concorrentes

No mercado de agricultura há muito concorrentes na região, nas regiões que a cooperativa atende, estão compostas de assentamento com diversos produtores, no mercado da Alimentação escolar há critérios para preferência estipulados no FNDE, sendo assim o grupo formal tem preferência, no entanto em regiões fora de localidade de constituição do grupo formal, que é a empresa, a preferência é para produtores locais, sendo assim em Nova Andradina, a Coopaolga tem poucos concorrentes, já que há poucos grupos com cnpj, e nas demais regiões as preferências são de produtores locais, sendo que o contrato pode solicitar a Coopaolga em caso de fornecimento insuficiente dos produtores locais ou falta de algum produto demandado.

5 - Poder de negociação dos clientes

Considerando que os clientes são instituições educacionais e prefeituras, a negociação é dada através de cumprindo exigências legais, sendo assim a quantidade contratada segue a demanda e os preços são baseados em cotações de preços locais, onde é feita uma média que passa por aprovação. Tudo isso é uma exigência legal, então o poder de negociação fica dado a este critério.



4.3.4. Programa de Marketing

Estratégia do Produto - Envolvendo assim um ciclo, onde se apresenta a formação dos produtos ofertados, demonstrando aos consumidores a real qualidade e necessidade de tal mercadoria, forjando o real interesse ao público alvo. Assim demonstrado pelo site ZENVIA (2019).

Estratégia de Preço - Atribuição de valores de produtos ou serviços é formada inicialmente visando os gastos para realização de tal feito, logo gerando lucro para determinado serviço ou mercadoria, outro aspecto é a observação de valores da concorrência, juntamente com a qualidade ofertada. Listadas assim pelo site Banco do empreendedor (2019).

Estratégia de Distribuição - A cooperativa em si não realiza entregas e trabalha apenas com questões burocráticas, sendo assim a responsabilidade de entregas e distribuição fica em responsabilidade pelo os próprios produtores, com isso a cooperativa juntamente com os produtores não contam com nenhuma estratégia de distribuição além das já citadas

4.4. Área Comercialização

4.4.1. Organização do Setor De Comercialização

O responsável pelo setor de comercialização é também responsável pelo setor administrativo, sendo assim o objetivo do setor é realizar contratos, preocupar-se acerca do cumprimento de tal, além de buscar novos empreendimentos. É importante ressaltar que não há um espaço específico para o setor produtivo, as atribuições sobre a produção de alimentos para entregas, são de responsabilidade dos produtores, individualmente, o setor de comercialização só tem participação em tal com o repasse de informações sobre o que foi contratado, ou seja, quais produtos eles devem produzir; a cotação de preço, a distribuição de entregas para os produtores, e quaisquer informações sobre a comercialização dos produtos.

4.4.2. Layout

O layout da empresa é amplo, com espaço para crescimento futuro, pois tem salas que não estão em uso. O setor de comercialização responsável pelos contratos e cumprimento de tais, bem como a distribuição das entregas entre os produtores, repassa as informações para o



setor produtivo, que é responsável pela produção de alimentos, que se dedica unicamente a produção, e toda parte burocrática é de responsabilidade dos outros setores, não há um espaço específico para o setor produtivo, a comunicação entre os setores, acontece em conversas formais nas assembleias bimestrais da Coopaolga, mas também em informais, através de conversas nos WhatsApp, onde há um grupo com todos os produtores e lá são passados os recados necessários.

4.4.3. Máquinas e Equipamentos

As maiorias dos equipamentos de posse da empresa estão relacionadas às tarefas administrativas.

- **Recepção/ secretária:**

Duas mesas

Três cadeiras

Um computador

Uma impressora scanner

Uma calculadora

- **Setor administrativo/comercial:**

Duas Mesas

Duas cadeiras

Um banco

Um rack

Um notebook

Uma impressora scanner

Uma calculadora

Um ar- condicionado

- **Sala de reuniões:**

Quinze cadeiras



Uma mesa

- **Sala de Arquivos:**

Um arquivo

Duas estantes

Um rack

Há na empresa também um freezer para água e uma seladora que fica na sala de arquivos.

4.4.4. Pessoal, Segurança e Higiene no Trabalho

A Coopaolga, conta com mão-de-obra qualificada no setor administrativo, sendo que a secretaria possui em seu currículo cursos de rotinas administrativas, secretariado e também está cursando administração em seu ensino superior, os produtores em maioria tem cursos relacionados a produção de alimentos e cooperativismo, mas não possuem nível superior. A cooperativa conta com uma licença sanitária para o processamento de mandioca.

A empresa tem horário comercial das 07:00 as 16:00 horas, de segunda-feira à sexta-feira, sendo que no período das 11:00 ao 12:00 é horário de almoço.

O controle de horas é feito de forma manual, através do cartão de ponto, sendo que este controle é feito somente para a secretária, que é a única funcionária.

Não um sistema de segurança já que as atividades não oferecem riscos que não sejam eventuais.

4.4.5. Processo Produtivo

A Coopaolga não possui um setor de produção própria, já que a produção é de responsabilidade dos produtores que realizam as atividades produtivas em suas propriedades rurais.

4.4.6. Controle de Qualidade

As entregas funcionam de forma individual, ou seja, os produtores realizam tais individualmente com transporte próprio, então o controle de qualidade é feito no momento da

realização de entrega, cabe a unidade recebedora averiguar as condições do produto e se caso algum estiver em desconformidade as atribuições de contrato, ou sem condições de uso, a unidade recebedora não recolhe o produto, sendo que o produtor tem a obrigação de fazer a troca de tal.

4.4.7. Custos de Comercialização

No que remete ao setor de comercialização, para custear todo trabalho da cooperativa tanto de comercialização, quanto administrativa há uma taxa de 26,16% cobrada de todas as entregas feitas pelos produtores, para suprir eventuais, no entanto não há um controle sempre atualizado sobre tal.

4.4.8. Avaliação Global da Área de Produção

Quadro 2 - Setores

SETORES	%
01. Organização do setor	40%
02. Layout geral	20%
03. Máquina e Equipamento	20%
04. Pessoal, Segurança e Higiene no trabalho	5%
05. Processo Produtivo	0%
06. Controle de qualidade	5%
07. Custos de Produção	0%

Fonte: Elaborado pelos autores

4.4.9. Listagem dos Problemas Encontrados na Área de Comercialização

- **Organização do setor de comercialização:** há uma sobrecarga de atividades em uma só pessoa que desempenha funções nos setores administrativo e comercial.
- **Máquinas e equipamentos:** As máquinas utilizadas são muito antigas.

- **Controle de qualidade:** há uma problemática em conferir somente no ato da entrega, acarretando em gargalos e insatisfação dos clientes
- **Custos de comercialização:** A organização não tem um sistema de controle de custos de comercialização sempre atualizado.

4.5. Área Materiais

4.5.1. Organização do Setor

Não há setor de estoque, nem para as atividades produtivas.

4.5.2. Compras

Não há políticas de compras no setor produtivo, fica a critério do produtor escolher sobre qual melhor semente, adubo e todos os insumos necessários.

4.5.3. Almoxarifado

Não há almoxarifado.

4.5.4. Expedição e Transporte

Os produtores utilizam transporte próprio para realizar as entregas, a cooperativa não possui transporte para realizar entregas.

4.5.5. Avaliação Global da Área de Material

Quadro 3 - Setores Global

SETORES	%
	0%
01. Organização do setor	0%
02. Compras	0%
03. Almoxarifado	0%
04. Expedição e transporte	0%

Fonte: Elaborado pelos autores

4.5.6. Listagem dos Problemas Encontrados na Área de Material

Na cooperativa não existe um setor específico voltado à área de material.

4.6. Área Financeira

- **Organização de setor:** ausência de um espaço específico para estocagem de produtos.
- **Expedição e Transporte:** ausência de transporte próprio para realização de entregas.

5. CONSTRUÇÃO E ANÁLISE DE CENÁRIOS

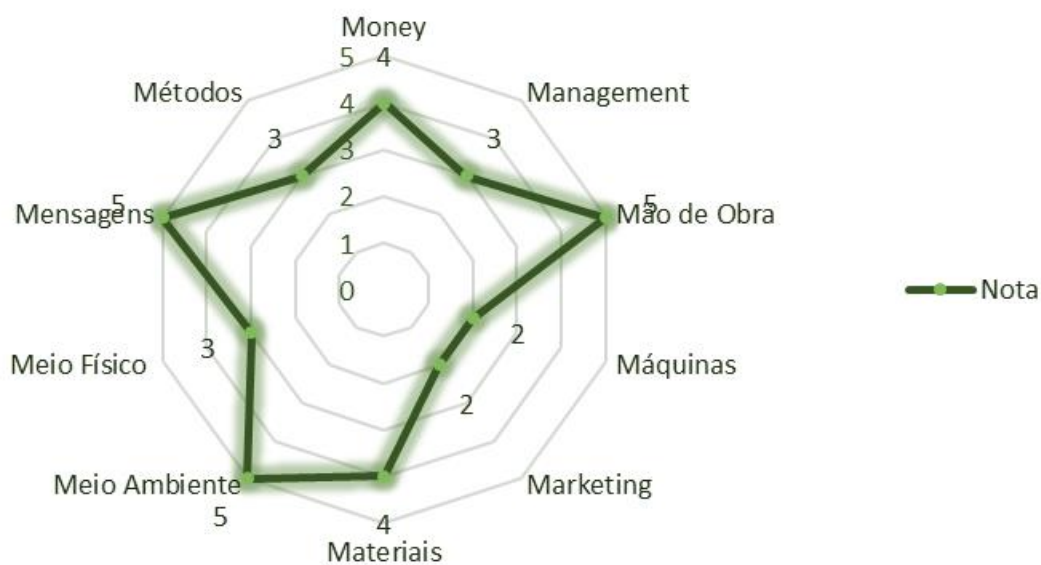
A construção e análise de cenários se tornou um meio estratégico muito importante para as organizações, para a elaboração de visões de futuros e análise e preparação para a incerteza que o futuro traz. Um grande exemplo disso foi a pandemia da Covid-19, foi um momento onde ninguém esperava e pegou a todos de surpresa, no entanto haviam organizações que já tinham em seu planejamento estratégico a possibilidade de algum eventual problema, então conseqüentemente essa análise de cenário realizado por essas organizações fizeram que as mesmas tivessem maior precaução e enfrentasse melhor mediante a situação. Para Schwartz (2006) a arte e a criatividade de um artista são dois elementos essenciais para o estudo do futuro, para ele esses dois elementos ajudarão a acatar uma visão de longo prazo, pois o mundo é uma grande incerteza tanto em relação política, econômica, social e tecnológica, junto a arte e a criatividade uma combinação da ciência para estudar e explicar as variáveis.

5.1. Análise 10 Ms.

Figura 6 - 10 Ms

83

10 Ms Cooperativa Coopaolga



Fonte: elaborado pelos autores

Observação - A nota 1 refere-se que a organização é péssima em tal atividade, visto que a nota 5, trata-se de sua excelência.

Money: Nota 04

A empresa obteve crescimento no último ano, logo acarretando em uma maior lucratividade, onde seus funcionários e produtores estão com seus pagamentos em dia, juntamente com os custos gerais da empresa.

Management: Nota 03

A atribuição da nota ressalta que a Coopaolga se encontra em com uma boa gerência, onde o desenvolvimento do negócio é devidamente compartilhado com seus funcionários, onde os mesmos são incentivados a buscarem conhecimento e capacitação. Entretanto, a



ausência do presidente no local de trabalho acaba prejudicando as atividades formais, visto que o mesmo realiza suas funções a distância.

Mão de Obra: Nota 05

A nota 05 vinculada ao desempenho dos funcionários e colaboradores, onde os mesmos cumprem com suas atividades, fornecendo produtos e serviços de qualidade aos fornecedores e a própria organização.

Máquinas: Nota 02

A nota 02 está relacionada a máquinas da empresa, que por sua vez estão desatualizadas para o trabalho atual, atrasando assim o trabalho do cotidiano, logo não se investiu em equipamentos.

Marketing: Nota 02

A Cooperativa Coopaolga apresenta um péssimo marketing, visto que sua divulgação é extremamente limitada ao “boca a boca”, deixando de lado as mídias sociais grandes aliadas para esta atividade.

Materiais: Nota 04

Os materiais utilizados na cooperativa são os necessários para o seu desenvolvimento.

Meio Ambiente: Nota 05

Sua grande excelência está vinculada ao meio ambiente, visto que seu trabalho está diretamente ligado à atividade de ambientalização, onde sua produção não agride o solo e as demais regiões onde está localizada.

Meio Físico: Nota 03

O espaço físico além de mal aproveitado, necessita de grandes reparos estruturais, para melhor atender sua demanda atual e de crescimento, onde o desconforto dos funcionários no ambiente de trabalho afeta diretamente em seu desempenho.

Mensagens: Nota 05

Visto que a grande maioria dos cooperados da empresa são pessoas leigas e mais velhas, onde não possuem conhecimento das mídias digitais, portanto a comunicação digital é quase extinta, porém a conversação é extremamente clara e coesa para os funcionários e cooperados.

Métodos: Nota 03

Se tratando de uma cooperativa familiar, seus métodos de produção não possuem grandes inovações, onde seu desenvolvimento é realizado de ensinamentos de seus antepassados e alguns cursos fornecidos pela cooperativa.

5.2. Análise SWOT

Quadro 4 - Análise Swot

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - CLIENTES DE LONGO RELACIONAMENTO - ÚNICO GRUPO FORMAL DE NOVA ANDRADINA - PRODUÇÃO ORGÂNICA - VARIEDADES DE PRODUTOS - TEMPO DE PERMANÊNCIA NO MERCADO - EXPERIÊNCIA NO MERCADO - EQUIPE COMPROMETIDA 	<ul style="list-style-type: none"> - FALTA DE TECNOLOGIAS - AUSÊNCIAS DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING - POUCOS PRODUTORES - DISTÂNCIA DAS ENTREGAS - AUSÊNCIA DE TRANSPORTE PRÓPRIO - FALTA DE CONTROLE DE CUSTOS -
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - CRESCIMENTO DO MERCADO DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL - PRODUÇÃO ORGÂNICA GANHANDO INCENTIVO 	<ul style="list-style-type: none"> - INSTABILIDADE POLÍTICA - INFLAÇÃO

Fonte: elaborado pelos autores

6. OBJETIVO E ESTRATÉGIAS

6.1. Objetivo Geral

Expandir o negócio para a região, atendendo mais clientes e crescer o quadro de produtores em 5 anos

6.2. Estratégia

Passos a serem seguidos para que atinja o objetivo geral:

Quadro 5 - Objetivo e estratégia

Expandir o negócio para a região, atendendo mais clientes e crescer o quadro de produtores em 5 anos	1- Setor produtivo: Buscar mais cooperados/produtores para organização a fim de aumentar a produção; buscar fornecedores de insumos.
	2- Marketing: Buscar mais clientes através das estratégias de Marketing e buscar reconhecimento através da popularidade na comunidade local.
	3- Setor administrativo: Expandir o quadro de funcionários para melhor dividir as tarefas.
	4- Tecnologias: implementar um sistema integrado para auxiliar no controle financeiro, comercial e nas tomadas de decisões e adquirir máquinas mais atualizadas.
	5- Transporte: Buscar recursos para adquirir um transporte para realizar entregas.

Fonte: elaborado pelos autores

7. PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL

O planejamento tático e operacional tem por objetivo todas as áreas da empresa, no entanto focado na parte tecnológica e comercial (vendas e marketing) da cooperativa.

DEPARTAMENTO	Ação tática	Responsável	Prazo	Ação Operacional	Responsável	Prazo
ADMINISTRATIVO	Implantação de um sistema ERP	Carlos	2023	Buscar e analisar a empresas que oferecem software para gestão e a possibilidade de implantação	Carlos e Karla	2023
PRODUÇÃO	Melhorar a produção de forma eficaz e sustentável	Carlos e produtores	2023	Buscar formas de capacitação para os produtores rurais para ser produzido de forma mais rápida e sustentável	Carlos e produtores	2023
MATERIAIS	Adquirir hardwares e materiais de escritório	Carlos	2022 - 2023	Listagem e compra de hardware atualizados e materiais de escritório para melhorar o desempenho, ex: mesa, cadeira, impressora etc	Carlos e Karla	2022 - 2023
COMERCIAL	Buscar novos clientes fora do âmbito de alimentação escolar	Carlos	2023	Utilizar as mídias sociais para expandir o negócio, avaliar o mercado local para encontrar oportunidades, buscar o cliente através de contato por email.	Carlos	2023

FINANCEIRO	Buscar Recursos financeiros para implementação de sistema, para adquirir máquinas atuais e um transporte e aumentar o capital da organização.	Carlos	2023	Buscar parceiras com instituições financeiras para conseguir recursos para as melhorias necessárias e buscar mais parceiros cooperados para fins de aumentar e o capital.	Carlos e produtores.	2022-2023
MERCADOLÓGICO	Melhorar na divulgação dos produtos e entrega de mercadorias	Karla, Carlos e produtores	2022	Utilizar as mídias sociais para expandir o negócio e estudar a possibilidade de melhora nas entregas	Karla, Carlos e produtores	2022
R.H	Buscar mais funcionários e ofertar qualificações necessárias sobre cooperativismo e agricultura familiar.	Carlos	2022-2023	Anunciar vagas nas redes sociais, fornecer cursos sobre cooperativismo e agricultura familiar.	Carlos	2022-2023

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve por objetivo a análise gerencial e operacional de uma cooperativa no ramo de agricultura familiar, localizada no assentamento Santa Holga no município de Nova Andradina. Mediante a análise realizada através do planejamento estratégico, foi possível notar que a cooperativa se trata de uma organização ainda muito burocrática e sistêmica, em relação ao mercado e as mudanças que vem acontecendo, essa cooperativa ainda se encontra muito desatualizada e não conseguindo acompanhar o mercado em que está



inserida. Há uma grande oportunidade de crescimento no ramo alimentício, a mesma tem planos futuro de aumentar o público alvo e começar a atender toda a região do vale do Ivinhema, no entanto para que isso aconteça é necessário que haja mudanças tanto na gestão, quanto no processo operacional, atualizando seus meios e ferramentas de trabalho para que consiga suprir uma possível demanda e investindo mais em divulgação, já que a mesma se encontra um pouco afastada da cidade, na área rural. Dessa forma conclui-se que as melhorias apresentadas ao longo do trabalho é um grande passo a ser seguido para que comece uma mudança, no entanto é necessário planejamento estratégico para que esse processo seja seguido e planos de negócios para as diversas áreas que compõem a cooperativa.

REFERÊNCIAS

ACINA. **Plano de desenvolvimento econômico de nova andradina será lançado nessa sexta-feira (24).** Disponível em: <https://www.acina.com.br/noticias/empreendedorismo/plano-de-desenvolvimento-economico-de-nova-andradina-sera-lancado-nessa-sexta-feira-24>> Acesso em: 26 out. 2022.

AGRAER. Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural. **Agricultura familiar se fortalece no mato grosso do sul.** Disponível em: <https://www.agraer.ms.gov.br/agricultura-familiar-se-fortalece-no-mato-grosso-do-sul/>>. Acesso em: 26 out. 2022.

ATHON. **Políticas Corporativas: o que são, exemplos e como implantar em empresas.** Disponível em: <https://athonedu.com.br/blog/politicas-corporativas/#:~:text=Pol%C3%ADticas%20corporativas%2C%20ou%20pol%C3%A9ticas%20organizacionais,e%20procedimentos%20do%20ambiente%20corporativo>> Acesso em: 08 nov. 2022.

AURUM. **Departamento jurídico: o que faz e sua importância para as empresas.** Disponível em: <https://www.aurum.com.br/blog/departamento-juridico/#:~:text=O%20departamento%20jur%C3%ADdico%20%C3%A9%20respons%C3%A1vel,no%20crescimento%20de%20diversas%20organiza%C3%A7%C3%B5es>> Acesso em: 02 nov. 2022 .

BANCO DO EMPREENDEDOR. **Formação de preços. o que é, como funciona, como calcular.** Disponível em: <https://www.bancodoempreendedor.org.br/conteudo/formacao-de-precos-o-que-e-como-funciona-como-calculer.html?gclid=Cj0KCQiA4OybBhCzARIsAIfn9m28gju-I6L2I4FHKS4tyOHmjC LrhppWo9PSF3lPkb0t51W5TYjRIaAmk0EALw wcb>> Acesso em: 21 nov. 2022.

BRASILEIROPARALELO. **Tudo o que você precisa saber sobre responsabilidade social.** Disponível em: <https://www.brasilparalelo.com.br/artigos/responsabilidade-social>> Acesso em: 27 out. 2022.



BRASILESCOLA. **O que é idh?**. Disponível em: <<https://brasilescola.uol.com.br/o-que-e/geografia/o-que-e-idh.htm>>. Acesso em: 27 out. 2022.

BUYCO. **Como a queda da taxa selic impacta as micro e pequenas empresas.** Disponível em:<<https://buyco.com.br/queda-da-taxa-selic/#:~:text=Quando%20ela%20est%C3%A1%20baixa%2C%20os,favorecendo%20grande%20parte%20dos%20neg%C3%B3cios>> Acesso em: 18 out. 2022.

CAPITALNEWS. **Cooperativas estão presentes em 90% dos municípios do ms.** Disponível em: <<https://www.capitalnews.com.br/cotidiano/cooperativas-estao-presentes-em-90-dos-municipios-de-ms/362280>> Acesso em: 18 out. 2022.

CEBRASE. **Desemprego cai em 22 estados no 2º trimestre; bahia e pernambuco têm as piores taxas.** Disponível em:<https://blog.cebrasse.org.br/2022/08/16/desemprego-cai-em-22-estados-no-2o-trimestre-bahia-e-pernambuco-tem-as-piores-taxas/?utm_source=leadlovers&utm_medium=email&utm_campaign=&utm_content=NOTCIAS%20DA%20CENTRAL%20EMPRESARIAL%20E%20SEUS%20ASSOCIADOS%20CEBRASSE%20PARTICIPA%20MAIS%20UMA%20VEZ%20DA%20OHIGIEXPO%20A%20MAIOR%20FEIRA%20LIMPEZA%20PROFISSIONAL%20DA%20AMERICA%20LATINA&gclid=Cj0KCQjwteOaBhDuARIsADBqRejXRo0tG7NEgaSgdcicU8_xbIt1RSw_owNYIhkwaLEUnj8mLWouAXMaAh48EALw_wcB>. Acesso em: 27 out. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano.** 5. São Paulo: Atlas, 2020. 1 recurso online. ISBN 9788597024074.

CIDADEBRASIL. **Município de Nova Andradina.** Disponível em:<<https://www.cidade-brasil.com.br/municipio-nova-andradina.html>>Acesso em: 19 out. 2022.

CNNBRASIL. **Com previsão de crescimento de 5%, agronegócio deve impulsionar pib em 2022.** Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/com-previsao-de-crescimento-de-5-agronegocio-deve-impulsionar-pib-em-2022/>> Acesso em: 25 out. 2022.

CNNBRASIL. Mercado volta a elevar a previsão do pib de 2023, mostra focus. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/mercado-volta-a-elevar-previsao-para-pib-de-2023-mostra-focus/>> Acesso em: 25 out. 2022.

CORREIODOESTADO. Mato grosso do sul tem mais de 70 mil famílias na agricultura familiar. Disponível em: <<https://correiodoestado.com.br/economia/mato-grosso-do-sul-tem-mais-de-70-mil-familias-na-agricultura-familiar/392031/>> Acesso em: 26 out. 2022.

DICIONÁRIOFINANCEIRO. As 20 maiores economias do mundo em 2022. Disponível em:<<https://www.dicionariofinanceiro.com/maiores-economias-do-mundo/>> Acesso em: 25 out. 2022.

ESCOLAS. INF.BR. Escolas públicas e particulares de nova andradina/ms. Disponível em:<<https://www.escolas.inf.br/ms/nova-andradina>>Acesso em: 19 out. 2022.

FAS-AMAZONIA. blog virgilio viana. Disponível em: <https://fas-amazonia.org/blog-virgilio-viana/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=blog-virgilio&utm_content=vviana&gclid=Cj0KCQjwqoibBhDUARIsAH2OpWiJCCRaTWmW-7wFWkehoFG4Mdhdsaal3PL-I1AZyFsIGvDFImoIMUIaAvvPEALw_wcB> Acesso em: 02 nov. 2022.

FPABRAMO. 2009, a crise e o governo lula. Disponível em: <<https://fpabramo.org.br/2008/12/15/2009-a-crise-e-o-governo-lula/>> Acesso em: 28 out. 2022.

GAZETADOPOVO. O que os números dizem sobre a situação da economia brasileira. Disponível em:<<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/situacao-da-economia-brasileira-pib-inflacao-emprego-renda/>>. Acesso em: 27 out. 2022.

GLOBO.COM. Veja o ranking mundial de juros reais. Disponível em:<<https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/03/16/veja-o-ranking-mundial-de-juros-reais.ghtml>> Acesso em: 18 out. 2022.

GOV.BR. Governo Federal Brasileiro. Sobre o pnae. Disponível em: <<https://www.fnde.gov.br/programas/pnae>>. Acesso em: 25 out. 2022.

GOV.BR. Governo Federal. **Fmi amplia projeção do crescimento do pib brasileiro para 2,8% em 2022.** Disponível em: <[https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/outubro/fmi-amplia-projecao-do-crescimento-do-pib-brasileiro-para-2-8-em-2022#:~:text=proje%C3%A7%C3%B5es-,FMI%20amplia%20proje%C3%A7%C3%A3o%20do%20crescimento%20do,para%202%2C8%25%20em%202022&text=O%20Fundo%20Monet%C3%A1rio%20Internacional%20\(FMI,na%20estimativa%20anterior%2C%20de%20julho](https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/outubro/fmi-amplia-projecao-do-crescimento-do-pib-brasileiro-para-2-8-em-2022#:~:text=proje%C3%A7%C3%B5es-,FMI%20amplia%20proje%C3%A7%C3%A3o%20do%20crescimento%20do,para%202%2C8%25%20em%202022&text=O%20Fundo%20Monet%C3%A1rio%20Internacional%20(FMI,na%20estimativa%20anterior%2C%20de%20julho)> Acesso em: 18 out. 2022.

GOV.BR. Governo Federal. **Pib cresce 1,2% no 2º trimestre de 2022.** Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/34748-pib-cresce-1-2-no-2-trimestre-de-2022>> Acesso em: 18 out. 2022.

IBGE. **Índice de desenvolvimento humano.** Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/nova-andradina/pesquisa/37/30255?tipo=grafico&indicador=30255>>. Acesso em: 27 out. 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Agropecuária.** Disponível em: <<https://www.brasilemsintese.ibge.gov.br/agropecuaria.html>> Acesso em: 25 out. 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Índice nacional de preços ao consumidor amplo.** Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/precos-e-custos/9256-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor-amplo.html?t=destaques>> Acesso em: 18 out. 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Inflação.** Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/inflacao.php>> Acesso em 18 out. 2022.

MEUARTIGO. **Tributação das sociedades cooperativas.** Disponível em: <<https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/economia-financas/tributacao-das-sociedades-cooperativas.htm>> Acesso em: 02 nov. 2022.



MEUMUNICIPIO. **Dados de Nova Andradina 2020.** Disponível em: <<https://meumunicipio.org.br/perfil-municipio/5006200-nova-andradina-ms>> Acesso em: 18 out. 2022.

MUNDOCOOP. **Faturamento das cooperativas cresce 40% no mato grosso do sul.** Disponível em: <<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ldw3y6vQpR4J:https://mundocoop.com.br/22/acontece-no-setor/faturamento-das-cooperativas-cresce-40-no-mato-grosso-do-sul/&cd=6&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>> Acesso em: 18 out. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 34. São Paulo: Atlas, 2018. recurso online. ISBN 9788597016840

ORG. **48 coisas que aconteceram no brasil entre 2003 e 2016 para bolsonaro mostrar.** Disponível em: <<https://pt.org.br/48-coisas-que-aconteceram-no-brasil-entre-2003-e-2016-para-bolsonaro-mostrar/>> Acesso em: 28 out. 2022.

PMNA. **Nova andradina é a cidade com melhor saldo de empregos do vale do ivinhema.** Disponível em: <<https://www.pmna.ms.gov.br/noticias/desenvolvimento-integrado/nova-andradina-e-a-cidade-melhor-saldo-de-empregos-do-vale-do-ivinhema>>. Acesso em: 27 out. 2022.

PMNA. **Prefeito gilberto garcia deseja sucesso a nova rede de supermercados instalada em nova andradina.** Disponível em: <<https://www.pmna.ms.gov.br/noticias/comunicacao-institucional/prefeito-gilberto-garcia-deseja-sucesso-a-nova-rede-de-supermercados-instalada-em-nova-andradina>>. Acesso em: 27 out. 2022.

PONTOTEL. **Entenda como funcionam as cooperativas de trabalho no Brasil, o que diz a lei e como funciona o contrato cooperado.** Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/cooperativas-de-trabalho/#:~:text=J%C3%A1%20numa%20cooperativa%20de%20trabalho,mesmo%20em%20termos%20de%20hor%C3%A1rios>> Acesso em: 02 nov. 2022.



PORTALDAINDUSTRIA. **Entenda a economia do brasil, seu contexto, atualidades e perspectiva.** Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/economia/#:~:text=Qual%20a%20situa%C3%A7%C3%A3o%20atual%20da,de%20retomada%20da%20economia%20mundial>>. Acesso em: 26 out. 2022.

PORTALTRIBUTÁRIO. **Cooperativismo.** Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/tributario/cooperativismo.htm>> Acesso em: 02 nov. 2022.

PROCENGE. **Controle administrativo: conheça a importância para sua empresa.** Disponível em: <<https://procenge.com.br/blog/importancia-controle-administrativo/>> Acesso em: 21 nov. 2022.

SEMAGRO. Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar. **Com taxa de juro do fco empresarial mais atrativa, cresce a procura para financiamento do comércio e serviços em ms.** Disponível em: <<https://www.semagro.ms.gov.br/com-taxa-de-juros-do-fco-empresarial-mais-atrativa-cresce-a-procura-para-financiamento-do-comercio-e-servicos-em-ms/#:~:text=Conforme%20resolu%C3%A7%C3%A3o%20do%20Banco%20Central,5%25%20dentro%20da%20nova%20sistem%C3%A1tica>> Acesso em: 18 out. 2022.

SENADOFEDERAL. **Retorno do brasil ao mapa da fome da onu preocupa senadores e estudiosos.** Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2022/10/retorno-do-brasil-ao-mapa-da-fome-da-onu-preocupa-senadores-e-estudiosos>>. Acesso em: 26 out. 2022.

SISTEMAOCB/MS. **Quase 90% dos municípios e mato grosso do sul têm uma cooperativa.** Disponível em: <<https://ocbms.org.br/noticia/quase-90-dos-municipios-de-mato-grosso-do-sul-tem-uma-cooperativa/7476/>> Acesso em: 18 out. 2022.

SITWARE. **Conheça seu mercado fazendo a análise de 5 forças de porter.** Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/analise-das-5-forcas-de-porter/>>. 2022 >Acesso em: 22 nov. 2022.



SRCG. Sindicato Rural de Campo Grande MS. **Cooperativas do ms detêm mais da metade do faturamento do agronegócio.** Disponível em: <<https://srcg.com.br/noticia/cooperativas-de-ms-detem-mais-da-metade-do-faturamento-do-agronegocio/12066/>> Acesso em: 18 out. 2022.

THENATURECONSERVANCY. **Um futuro onde pessoas e natureza prosperam é possível?.** Disponível em: <https://www.tnc.org.br/conecte-se/comunicacao/artigos-e-estudos/um-futuro-onde-pessoas-e-natureza-prosperam-e-possivel-/?gclid=Cj0KCOjwgoibBhDUARIsAH2OpWiC6bpjIhrWbilXcrYq7p6YDkv0pfZR1RqnjTsM0cEBt0u53QBgkYaAhftEALw_wcB> Acesso em: 02 nov. 2022.

UMSOPLANETA. **Desmatamento dos biomas brasileiros.** Disponível em: <<https://umsoplaneta.globo.com/indicadores/desmatamento-no-brasil/>> Acesso em: 02 nov. 2022.

ZENVIA. **Marketing de produto: o que é, como funciona e 5 dicas para melhorar a estratégia.** Disponível em: <<https://www.zenvia.com/blog/marketing-de-produto/>> Acesso em: 21 nov. 2022.