



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI

CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E BIODIVERSIDADE

CURSO DE AGRONOMIA

MATEUS FERNANDES BARBOSA DAS NEVES

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A CRIAÇÃO DE UMA COOPERATIVA DE
COMERCIALIZAÇÃO DE FRUTAS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR**

CRATO

2026

MATEUS FERNANDES BARBOSA DAS NEVES

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A CRIAÇÃO DE UMA COOPERATIVA DE
COMERCIALIZAÇÃO DE FRUTAS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Agronomia do Centro de Ciências
Agrárias e Biodiversidade da Universidade Federal
do Cariri, como requisito parcial para obtenção do
título de Engenheiro Agrônomo.

Orientador: Prof. Dr. Fabiano da Silva Ferreira.

CRATO

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Cariri
Sistema de Bibliotecas

N499p Neves, Mateus Fernandes Barbosa das.

Plano de negócio para a criação de cooperativa de comercialização de frutas para a agricultura familiar / Mateus Fernandes Barbosa das Neves. – 2026.

36 f. : il. Color – Inclui Bibliografia (p.33 a 35).

Orientador: Prof. Dr. Fabiano da Silva Ferreira.

Trabalho Final de Curso (Graduação em Agronomia) – Centro de Ciências Agrárias e Biodiversidade, Universidade Federal do Cariri, Crato, CE, 2026.

1. Agricultura familiar. 2. Cooperativismo. 3. Plano de negócio. 4. Fruticultura - Mauriti (CE). I. Ferreira, Fabiano da Silva (Orientador). II. Curso de Agronomia da UFCA.
III. Título.

CDD: 630.68

MATEUS FERNANDES BARBOSA DAS NEVES

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A CRIAÇÃO DE UMA COOPERATIVA DE
COMERCIALIZAÇÃO DE FRUTAS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Agronomia do Centro de Ciências
Agrárias e Biodiversidade da Universidade Federal
do Cariri, como requisito parcial para obtenção do
título de Engenheiro Agrônomo.

Orientador: Prof. Dr. Fabiano da Silva Ferreira.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fabiano da Silva Ferreira (Orientador)
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

Me. Ana Lúcia Monteiro de Sousa
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Profa Dra. Edilza Maria Felipe Vasquez
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

CRATO, 20 DE FEVEREIRO DE 2026.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo elaborar um plano de negócio para a criação de uma cooperativa de comercialização de banana e manga voltada à agricultura familiar no município de Mauriti, localizado na região do Cariri cearense. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza descritiva e exploratória, com abordagem predominantemente qualitativa, fundamentada em levantamento bibliográfico e análise de mercado regional. O estudo contemplou a construção do referencial teórico acerca de plano de negócios, cooperativismo agropecuário e fruticultura na agricultura familiar, bem como a elaboração dos componentes estratégicos do empreendimento, incluindo sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, diagnóstico estratégico, estrutura organizacional, definição de produtos e serviços e plano de desenvolvimento. A análise de mercado evidenciou a inexistência de cooperativa sediada em Mauriti, configurando oportunidade estratégica para organização coletiva dos produtores locais. Os resultados indicam viabilidade técnica, econômica e organizacional da proposta, destacando o potencial de fortalecimento da agricultura familiar, ampliação do acesso a mercados institucionais e privados, geração de renda e promoção do desenvolvimento regional. Conclui-se que o planejamento estruturado constitui instrumento fundamental para a implantação sustentável do empreendimento.

Palavras-chave: agricultura familiar; cooperativismo; plano de negócio; fruticultura.

ABSTRACT

This study aimed to develop a business plan for the creation of a cooperative for the commercialization of bananas and mangoes focused on family farming in the municipality of Mauriti, located in the Cariri region of Ceará, Brazil. The research is characterized as applied, descriptive, and exploratory, with a predominantly qualitative approach, based on bibliographic review and regional market analysis. The study included the development of a theoretical framework addressing business planning, agricultural cooperativism, and fruit production within family farming, as well as the structuring of the enterprise's strategic components, including executive summary, market analysis, marketing plan, operational plan, financial plan, strategic diagnosis, organizational structure, products and services definition, and development plan. The market analysis identified the absence of a cooperative headquartered in Mauriti, representing a strategic opportunity for the collective organization of local producers. The results indicate technical, economic, and organizational feasibility, highlighting the potential to strengthen family farming, expand access to institutional and private markets, generate income, and promote regional development. It is concluded that structured planning constitutes a fundamental tool for the sustainable implementation of the enterprise.

Keywords: family farming; cooperativism; business plan; fruit production.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distâncias entre as cidade do cariri que possuem cooperativas para a agricultura familiar e a cidade de Mauriti (CE).....	20
Figura 2 – Layout proposto para as instalações da cooperativa	24
Figura 3 – Representação da Estrutura Organizacional.....	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cooperativas de produtos da agricultura familiar localizadas mais próximas de Mauriti - CE	19
Tabela 2 – Composição de Investimento	25
Tabela 3 – Estimativa de receita mensal	27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 O plano de negócios.....	10
2.2 O cooperativismo agropecuário	12
2.3 A produção de frutas pela agricultura familiar.....	13
3. METODOLOGIA	14
4. SEGURANÇA ALIMENTAR E PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS	17
5. DESENVOLVIMENTO	18
5.1 Sumário Executivo	18
5.2 Análise de Mercado.....	19
5.3 Plano de Marketing.....	21
5.4 Plano Operacional.....	22
5.5 Plano Financeiro.....	24
5.6 Diagnóstico Estratégico.....	28
5.7 Estrutura Organizacional.....	29
5.8 Produtos e Serviços	30
5.9 Plano de Desenvolvimento	31
6. RESULTADOS ESPERADOS.....	32
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
8. REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

A agricultura familiar desempenha papel fundamental no desenvolvimento econômico e social das regiões rurais brasileiras, sendo responsável por significativa parcela da produção de alimentos destinados ao mercado interno. No semiárido nordestino, e em especial no município de Mauriti, localizado na região do Cariri cearense, a fruticultura constitui uma importante fonte de renda para diversas famílias agricultoras. A região é conhecida pelo cultivo de banana em escala comercial e o município é o maior produtor de manga do estado (IBGE, 2024). Ademais, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (Brasil, 2025), o município de Mauriti tem o maior número de Cadastrados Nacionais da Agricultura Familiar (CAF) ativos dentre todos os municípios do Cariri cearense, com um total de 7.671, e 2.789 estabelecimentos da agricultura familiar. Apesar desse potencial, ainda não há uma organização coletiva formal no município com a finalidade de escoamento dessa produção, poder de negociação e a possibilidade de ampliação do mercado.

Nesse contexto, o cooperativismo surge como uma alternativa estratégica para a organização coletiva dos agricultores familiares, possibilitando ganhos de escala, redução de custos, fortalecimento do poder de negociação e melhoria das condições de inserção no mercado. A criação de uma cooperativa de comercialização de frutas voltada à agricultura familiar pode contribuir para a valorização da produção local, a geração de renda, o fortalecimento da economia regional e a promoção do desenvolvimento sustentável.

Diante dessa realidade, torna-se relevante a elaboração de um plano de negócios que permita avaliar a possibilidade da implantação de uma cooperativa de comercialização de banana e manga no município de Mauriti (CE). O plano de negócios constitui uma ferramenta essencial para o planejamento e a tomada de decisão, pois possibilita a análise do mercado, a definição de estratégias, a identificação de riscos e oportunidades, bem como o direcionamento das ações necessárias para a consolidação do empreendimento.

O problema de pesquisa que orienta este estudo pode ser formulado da seguinte maneira: de que forma a elaboração de um plano de negócios pode contribuir para a viabilidade da implantação de uma cooperativa de comercialização de banana e manga voltada à agricultura familiar no município de Mauriti, no Cariri cearense?

Diante disso, o objetivo geral deste trabalho é elaborar um plano de negócios para a criação de uma cooperativa de comercialização de banana e manga destinada a atender agricultores familiares no município de Mauriti (CE). Como objetivos específicos, busca-se: analisar o mercado potencial para a comercialização das frutas; identificar os principais custos e investimentos necessários à implantação e operação da cooperativa; propor estratégias de marketing e de organização operacional; definir a estrutura organizacional e o diagnóstico estratégico do empreendimento; e avaliar a viabilidade econômico-financeira da proposta.

A realização deste estudo justifica-se pela importância de fortalecer iniciativas coletivas que promovam a inclusão produtiva dos agricultores familiares, ampliem o acesso a mercados e contribuam para o desenvolvimento regional. Além disso, o plano de negócios elaborado poderá servir como instrumento de apoio à gestão da cooperativa, à captação de recursos e ao estabelecimento de parcerias institucionais, contribuindo para a sustentabilidade do empreendimento no longo prazo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O plano de negócios

De acordo com o SEBRAE (2013), um plano de negócio trata-se de um documento no qual os objetivos de uma ideia de negócio são descritos. O plano de negócio é um estudo mais adequado que os empresários devem fazer para iniciarem seus negócios, uma vez que este estudo apresenta a viabilidade do negócio e o que ele pode proporcionar em relação ao crescimento (DE OLIVEIRA; DE OLIVEIRA; DE OLIVEIRA, 2013). Nesse sentido, Dornelas (2001) define plano de negócios como um instrumento utilizado para apresentar o empreendimento e o modelo de atuação que fundamenta a organização. De acordo com Rosa (2007, p.08):

Um plano de negócio é um documento que escreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Na visão de Chiavenato (2005, p.127), “o planejamento produz um resultado imediato: o plano. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem sucedidos, deverão conduzir ao alcance do

objetivo que se pretende.” Ainda segundo o guia do SEBRAE (2013), o plano de negócios contribui para a avaliação da viabilidade da ideia proposta, além de possibilitar a obtenção de informações detalhadas sobre o setor de atuação, os produtos e serviços a serem ofertados, o perfil dos clientes, os concorrentes, os fornecedores e, sobretudo, os pontos fortes e as fragilidades do empreendimento.

O plano de negócios atua como um instrumento orientador para que a empresa alcance seus objetivos, uma vez que a análise das informações nele contidas permite ao gestor compreender, de forma mais clara, os caminhos a serem seguidos e as estratégias necessárias para atingir os resultados propostos (Santos; Pinheiro, 2017). Para Greatti (2004) o plano de negócios assume papel estratégico, pois é tido como uma ferramenta que orienta o gestor na implantação do negócio, assim como pode assinalar potenciais parcerias, esclarecer objetivos, definir metas e acompanhar o crescimento da organização de forma geral.

Nesse sentido, Zimmerman (2012) cita que o plano de negócios tem a finalidade de identificar e analisar os riscos do empreendimento, além de possibilitar a estimativa do retorno sobre o investimento de maneira clara e objetiva, e que, segundo Bernardi (2008) quando elaborado de forma adequada, amplia significativamente as chances de êxito do empreendimento.

Embora o plano de negócios não assegure, por si só, o sucesso do empreendimento, ele contribui para uma tomada de decisões mais assertiva. Por apresentar uma descrição detalhada do negócio, favorece negociações mais eficientes e permite responder de forma consistente aos questionamentos de fornecedores, distribuidores, instituições financeiras, sócios, bem como do próprio empreendedor e de sua equipe (DOLABELA, 1999).

Segundo Dolabela (2008, p.75) pode-se dizer que:

O plano de negócio não é o negócio, mas sua descrição. O PN pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também dar evidências de que ele é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que são incontrolláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negócio.

O plano de negócios configura-se como o alicerce das atividades empresariais, pois sistematiza e registra as ideias do empreendedor, transformando-as em estratégias voltadas ao atendimento das necessidades do público-alvo em relação a determinado produto ou serviço (LONGENECKER et al., 1997).

A elaboração de um plano de negócios bem estruturado possibilita a atração de potenciais investidores, que, por meio de sua análise, identificam a oportunidade de aplicar recursos em um empreendimento planejado e organizado, com maiores perspectivas de sustentabilidade e sobrevivência no longo prazo (DEGEN, 1989). Por isso, Orlickas (2010, p. 158) evidencia a relevância do planejamento, afirmando que “o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas”.

2.2 O cooperativismo agropecuário

A cooperação entre as pessoas se manifesta ao longo da história da civilização em diferentes períodos. No meio rural, o cooperativismo surge como uma estratégia de inserção do produtor em um cenário globalizado e competitivo, uma vez que sua forma de organização possibilita o compartilhamento de desafios, responsabilidades e conquistas (Andrade; Alves, 2013). Nesse sentido, Gianezi (2010) destaca que a relevância do cooperativismo no mundo contemporâneo está no fato de constituir uma alternativa capaz de transformar comportamentos, atuar com uma lógica própria e estimular a adoção de novos hábitos, ações, posturas e normas.

Para Pinho (2004), o ramo do cooperativismo que apresenta maior nível de organização é o agrícola, em razão da expansão do potencial agrícola em âmbito internacional. Em decorrência da globalização, da intensificação da concorrência internacional e do protecionismo agrícola praticado por países desenvolvidos, as cooperativas agrícolas vêm sendo desafiadas a adotar estratégias que assegurem a competitividade e a sustentabilidade tanto da atividade agrícola quanto da própria cooperativa.

As cooperativas agrícolas atuam como organizações responsáveis pela comercialização dos produtos de seus cooperados, pela prestação de assistência técnica e pela revenda de insumos (GUASSELLI, 2002). A relevância das cooperativas agrícolas, marcada por sua tradição e expansão, tanto pelo volume de negócios que movimentam quanto pelo dinamismo que apresentam, permite afirmar que o seu desenvolvimento está diretamente associado ao desenvolvimento do país (NASCIMENTO, 2000).

Nesse contexto, Costa et al. (2020) discutiram o cooperativismo agropecuário como uma forma relevante de organização, voltada à promoção do desenvolvimento socioeconômico dos

produtores rurais. A principal diretriz das cooperativas consiste na oferta de serviços de natureza econômica, abrangendo a organização da produção agrícola, a comercialização de produtos, o fornecimento de informações, a prestação de assistência técnica e o acesso ao financiamento (CHARLES; BATTESE; VILLANO, 2019).

Para Hellin et al.(2009), a relevância das cooperativas na produção está na capacidade de enfrentar diversos problemas comuns do processo produtivo agrícola, por meio da oferta integrada de serviços, da aquisição coletiva de insumos, da contratação de assistência técnica e do acesso a canais de comercialização e processamento dos produtos agrícolas . Como exemplo disso, Fischer e Qaim (2012) evidenciaram que iniciativas coletivas na agricultura do Quênia ampliaram o acesso a ativos produtivos e ao crédito, resultando em aumento da renda dos agentes e maior adoção de tecnologias. Por sua vez, Naziri et al. (2014) observaram que o cooperativismo possibilitou aos pequenos agricultores vietnamitas o acesso a mercados mais exigentes.

Em regiões brasileiras com maior intensidade de práticas cooperativistas, os produtores associados apresentaram melhor desempenho produtivo em comparação àqueles localizados em áreas com menor presença do cooperativismo, evidenciando a existência de um relevante efeito espacial de transbordamento (COSTA et al.,2020).

Alves e Souza (2015) realizaram um estudo sobre a região Sul e o semiárido nordestino, no qual identificaram a relevância das cooperativas e associações para o fortalecimento da agricultura nos municípios brasileiros. Os autores destacaram que a região Sul conseguiu conciliar a cooperação com a competição entre empresas e cooperativas de médio e grande porte, alcançando resultados expressivos. Nesse sentido, Neves et al. (2019) evidenciaram que as cooperativas brasileiras atuam como um elo entre os produtores e o mercado. Em complemento, Ramos e Vieira Filho (2023, p. 06), afirmam que “o acesso aos mercados, produtivo e financeiro, é estratégia essencial das ações coletivas, que visam a manutenção da renda, dos empregos e do auxílio à população mais vulnerável”.

2.3 A produção de frutas pela agricultura familiar

A importância dada à agricultura de cunho familiar é recente, já que até a década de 1990 não existia uma definição rigorosa e consensual sobre essa categoria social do meio rural (TORRES, 2014). Observando as distintas regiões do Brasil, pode-se mencionar que a agricultura

familiar concentra-se na região Nordeste, com 50% dos estabelecimentos, seguida pelos estados sulinos (19%), do Sudeste (16%), do Norte (10%) e, por último, o Centro-Oeste, com apenas 5% dos estabelecimentos (BRASIL, 2009).

A fruticultura está presente principalmente em pequenas propriedades rurais da agricultura familiar, devido principalmente à capacidade de atingir quantidades de produção e de renda compatível com pequenas áreas (MORALES, 2024). A agricultura familiar no campo da fruticultura é bastante dinâmica no ambiente socioeconômico em que atua, relacionada à formação dos proprietários com aquisição de informações, a diversidade de mercado tanto de compra de insumos como de venda dos produtos finais, sistema de produção e aquisição de crédito (RODRIGUES, 2005).

Nas pequenas propriedades, o produtor tem buscado a diversificação da produção de frutas, com o objetivo de escalonar sua oferta de produto durante todo o ano (SILVA, 2015). Nesse sentido, Morales (2024) cita que a fruticultura é uma atividade que apresenta diversas oportunidades para o agricultor, principalmente por ser uma ótima opção para a diversificação da produção de forma sustentável na propriedade rural.

Na área de atuação do Banco do Nordeste do Brasil, a fruticultura possui elevada importância na geração de empregos no segmento patronal e de renda na agricultura familiar. A região é uma das principais produtoras de frutas do país, tendo produzido 9,7 milhões de toneladas em 2022, com a geração de R\$ 20,2 bilhões em valor de produção (VIDAL, 2023).

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de natureza descritiva e exploratória, com abordagem predominantemente qualitativa. O estudo teve como finalidade a elaboração de um plano de negócios referente à criação de uma cooperativa de comercialização de banana e manga voltada ao atendimento da agricultura familiar no município de Mauriti (CE), localizado na região do Cariri cearense.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, por meio da consulta às bases de dados Web of Science e SciELO, além de demais artigos científicos, dissertações, teses e documentos institucionais, com o objetivo de construir o referencial teórico que fundamentasse o presente trabalho. Essa etapa abordou temas relacionados ao planejamento empresarial, plano de negócios, empreendedorismo, cooperativismo agropecuário e agricultura familiar.

A elaboração do plano de negócios seguiu uma estrutura metodológica organizada em etapas, contemplando, nessa ordem, o sumário executivo, a análise de mercado, o plano de marketing, o plano operacional, o plano financeiro, o diagnóstico estratégico, a estrutura organizacional, a descrição dos produtos e serviços e o plano de desenvolvimento. Para cada uma dessas etapas foram utilizadas ferramentas e procedimentos compatíveis com seus objetivos, como a análise do ambiente interno e externo, a identificação do público-alvo, o mapeamento dos processos operacionais e a definição das estratégias de comercialização.

A análise de mercado foi desenvolvida a partir do levantamento de estabelecimentos do tipo cooperativas de comercialização de produtos de agricultura familiar na região do Cariri cearense. Após essa etapa os empreendimentos encontrados foram sistematizados e classificados em ordem do mais próximo da cidade de Mauriti para o mais distante.

O plano de marketing foi realizado com base no mercado de atuação, envolvendo o levantamento da estrutura de comercialização e das características do mercado local e regional, com destaque para os mercados institucionais, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar e o Programa de Aquisição de Alimentos. Com base nisso, foi definido o planejamento, contemplando o público-alvo, o posicionamento da cooperativa e as estratégias relacionadas aos produtos, preços, promoção e comercialização.

O plano operacional foi baseado na organização centralizada das atividades da cooperativa em uma unidade operacional, composta por galpão destinado à recepção, classificação, padronização, embalagem e armazenamento temporário da banana e da manga. A logística de escoamento da produção foi organizada de modo que a retirada dos produtos ocorra na unidade da cooperativa, com o objetivo de otimizar custos iniciais e garantir eficiência na comercialização.

O plano financeiro foi desenvolvido a partir do levantamento e sistematização dos custos necessários à implantação e ao funcionamento de uma cooperativa agrícola. Considerou-se, um cenário no qual a estrutura física necessária à criação e ao funcionamento da cooperativa seria doada pela prefeitura municipal do município de Mauriti, pois reduziria os investimentos iniciais. Os custos foram classificados em investimentos iniciais, custos operacionais fixos, custos operacionais variáveis e capital de giro, permitindo uma análise mais clara da necessidade financeira inicial para o empreendimento.

O diagnóstico estratégico foi construído por meio da análise integrada dos fatores internos e externos que influenciam o desempenho da cooperativa, possibilitando a identificação de forças,

fragilidades, oportunidades e ameaças relacionadas ao empreendimento. Essa análise subsidia a definição de estratégias voltadas ao fortalecimento da organização, à mitigação de riscos e ao aproveitamento das oportunidades existentes no mercado regional.

A metodologia da estrutura organizacional foi pensada com base em um modelo de gestão democrática e participativa. A condução da cooperativa ocorre por meio da Assembleia Geral, composta por todos os cooperados, responsável pelas decisões estratégicas, aprovação de planos, relatórios e prestações de contas, bem como pela eleição dos conselhos. A gestão estratégica e administrativa a ser exercida pelo Conselho de Administração, eleito pela Assembleia Geral, com a atribuição de planejar, coordenar e supervisionar as atividades da cooperativa, definir metas e acompanhar resultados, em articulação com a equipe operacional. O controle e a fiscalização das atividades administrativas e financeiras realizadas pelo Conselho Fiscal, também eleito, garantindo a transparência, a correta aplicação dos recursos e a credibilidade institucional.

A metodologia de produtos e serviços foi elaborada a partir da comercialização de banana e manga produzidos pelos agricultores familiares cooperados, ofertadas principalmente na forma *in natura*. A seleção e classificação serão realizadas conforme padrões de qualidade, tamanho e grau de maturação, atendendo às exigências dos diferentes mercados consumidores, incluindo mercados regionais, supermercados, atacadistas e programas institucionais. Além da comercialização dos produtos, a oferta de serviços aos cooperados, como a organização da oferta e o planejamento da produção, visando alinhar os volumes produzidos à demanda do mercado, reduzir excedentes e ampliar a estabilidade de renda. A cooperativa também atuará na negociação coletiva de preços, buscando melhores condições comerciais e maior poder de barganha.

O plano de desenvolvimento foi estruturado em etapas progressivas. Na fase inicial, priorizou-se a organização administrativa e operacional da cooperativa, com a formalização dos cooperados, a definição de normas internas, o fortalecimento da governança e a realização de capacitações voltadas à gestão cooperativista. Na etapa intermediária, foi promovida a ampliação gradual da capacidade operacional, por meio do aumento do número de cooperados, da diversificação dos canais de comercialização, do fortalecimento de parcerias institucionais e da melhoria da infraestrutura básica de beneficiamento. No longo prazo, há a previsão de consolidação da cooperativa como referência regional na comercialização de frutas da agricultura familiar, com expansão das atividades, diversificação gradual dos produtos e fortalecimento da sustentabilidade econômica, social e ambiental.

4 SEGURANÇA ALIMENTAR E PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

A segurança alimentar e nutricional constitui um dos pilares estruturantes das políticas públicas brasileiras voltadas ao meio rural. De acordo com a Lei Orgânica de Segurança Alimentar e Nutricional (LOSAN), segurança alimentar corresponde ao direito de todos ao acesso regular e permanente a alimentos de qualidade, em quantidade suficiente, sem comprometer outras necessidades essenciais.

Nesse contexto, a agricultura familiar assume papel estratégico na garantia do abastecimento alimentar interno, sendo responsável por significativa parcela dos alimentos que compõem a base da dieta da população brasileira. A organização dos agricultores em cooperativas fortalece esse papel ao estruturar a produção, padronizar a oferta, reduzir perdas pós-colheita e ampliar o acesso a mercados institucionais, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA).

Além da dimensão alimentar, o cooperativismo fundamenta-se em princípios estabelecidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), dentre os quais se destacam: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade. Esses princípios reforçam a natureza social e econômica da cooperativa, diferenciando-a de empresas convencionais.

A inexistência de uma cooperativa no município de Mauriti implica diversas desvantagens estruturais para os agricultores familiares. Entre elas, destacam-se:

- Dependência de intermediários (atravessadores), que reduzem a margem de lucro do produtor;
- Fragilidade no poder de negociação;
- Dificuldade de acesso a mercados institucionais;
- Ausência de padronização e agregação de valor;
- Maior vulnerabilidade a oscilações de preços;
- Redução da capacidade de planejamento produtivo coletivo.

Portanto, a criação de uma cooperativa de comercialização não representa apenas uma estratégia econômica, mas também uma ação estruturante para o fortalecimento da segurança alimentar, da organização produtiva e do desenvolvimento territorial sustentável.

5 DESENVOLVIMENTO

5.1 Sumário Executivo

O presente plano de negócios propõe a criação de uma cooperativa de comercialização de banana e manga no município de Mauriti, localizado ao sul do estado do Ceará, com foco no atendimento aos agricultores familiares da região. A iniciativa surge diante da importância da fruticultura para a economia local e regional, bem como das dificuldades enfrentadas pelos pequenos produtores no que se refere à comercialização, tais como a dependência de atravessadores, a instabilidade de preços, a limitação de acesso a mercados mais rentáveis e a ausência de estrutura adequada para padronização, armazenamento e escoamento da produção.

A cooperativa terá como objetivo principal organizar coletivamente os agricultores familiares de Mauriti, promovendo a comercialização conjunta da banana e da manga, de modo a fortalecer o poder de negociação, agregar valor aos produtos e ampliar o acesso a mercados institucionais e privados. Entre seus objetivos específicos destacam-se a centralização da comercialização, a melhoria da qualidade e da apresentação dos produtos, a redução de custos operacionais, o estímulo à gestão participativa e o incentivo a práticas produtivas sustentáveis.

Os principais produtos a serem comercializados pela cooperativa serão a banana e a manga, em suas variedades predominantes na região, com possibilidade de ampliação futura do portfólio. Além da comercialização, a cooperativa oferecerá serviços de apoio aos cooperados, como classificação, padronização, embalagem, armazenamento, logística de distribuição, capacitação técnica e suporte à gestão e ao planejamento da produção.

O mercado de atuação abrangerá o comércio local e regional, supermercados, atacadistas e, de forma estratégica, mercados institucionais, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Como diferencial competitivo, a

cooperativa se apoiará na oferta de produtos oriundos da agricultura familiar, com maior qualidade, frescor, regularidade de fornecimento e preços mais justos, além da valorização da produção local.

A estrutura organizacional da cooperativa será baseada nos princípios do empreendedorismo. A organização contará com Assembleia Geral, Conselho Administrativo, Conselho Fiscal e equipe operacional responsável pela gestão, logística e comercialização. Essa estrutura visa garantir transparência, eficiência administrativa e alinhamento entre os interesses individuais e coletivos.

Do ponto de vista econômico-financeiro, o plano prevê investimentos iniciais voltados à infraestrutura física, aquisição de equipamentos e transporte, os quais poderão ser viabilizados por meio do capital social dos cooperados, acesso a linhas de crédito específicas para a agricultura familiar, programas governamentais de apoio e parcerias institucionais.

5.2 Análise de Mercado

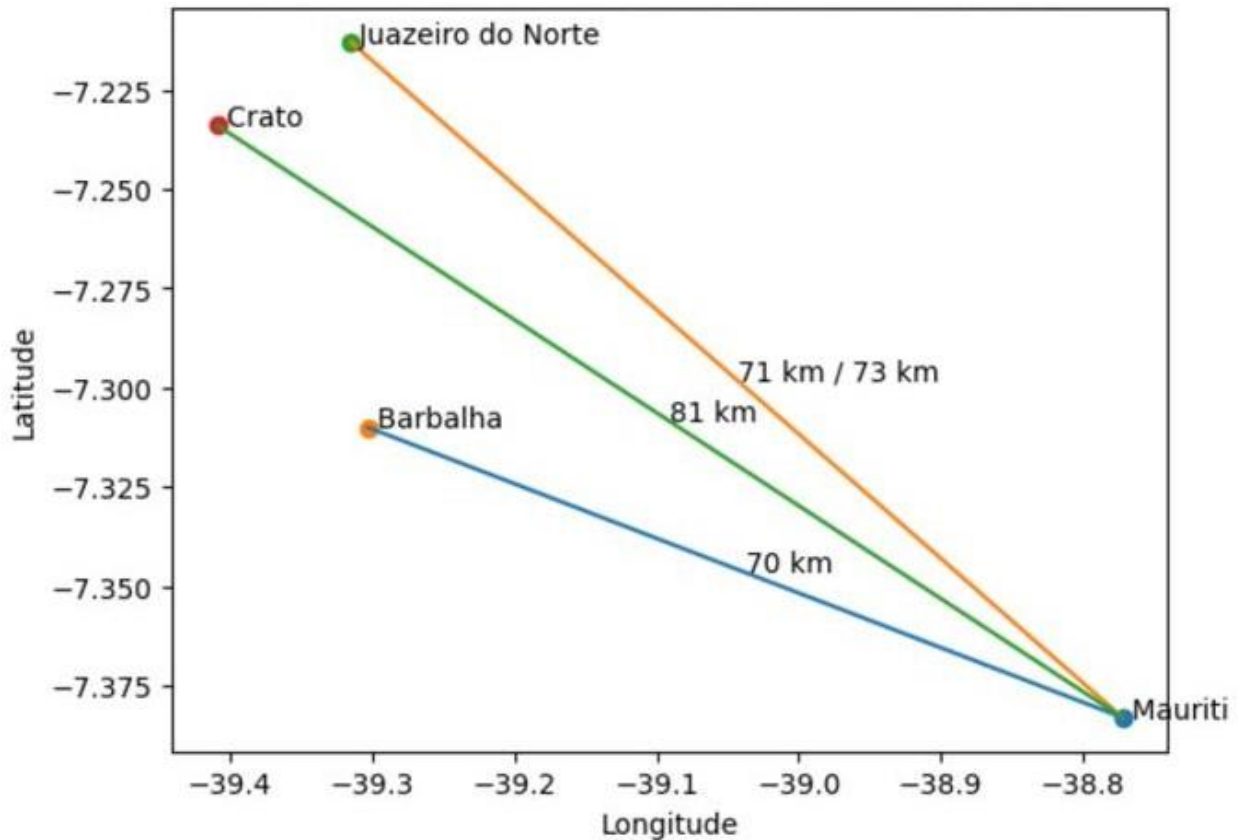
Foram identificados, no Cariri cearense, região onde está o município de Mauriti, quatro cooperativas que trabalham com comercialização de produtos oriundos da agricultura familiar. Apesar da distância com Mauriti, esses três estabelecimentos podem ser considerados concorrentes pela natureza ser similar ao da presente proposta (Quadro 1).

Tabela 1 - Cooperativas de produtos da agricultura familiar localizadas mais próximas de Mauriti - CE

Concorrente	Local	Distância de Mauriti
Cooperativa Cariri	Barbalha – CE	70 Km
Coopaefarc Cooperativa. dos Agricultores. e Empreendedores Familiares Rurais do Cariri	Juazeiro do Norte – CE	71 Km
Coafarce - cooperativa da agricultura familiar rurais do Ceará	Juazeiro do Norte – CE	73 Km
Coopersul - Cooperativa Agroindustrial Sul Cearense	Crato – CE	81 Km

Fonte: Autoria Própria

Figura 1 - Distâncias entre as cidade do cariri que possuem cooperativas para a agricultura familiar e a cidade de Mauriti (CE)



Fonte: Elaboração Própria

A Cooperativa Cariri foi fundada no ano de 2019 e fica localizada no município de Barbalha, nas dependências do entreposto da Ceasa Cariri, trabalhando na comercialização de produtos da agricultura familiar, em especial o mel de abelha. A COOPAEFARC (Cooperativa dos Agricultores e Empreendedores Familiares Rurais do Cariri) foi fundada em 2014 e é sediada na cidade de Juazeiro do Norte, atuando no fortalecimento da agricultura familiar do município, desde a produção até o seu escoamento. A COAFARCE (Cooperativa da Agricultura Familiar Rurais do Ceará), tem data de fundação no ano de 2024 e também está localizada na cidade de Juazeiro do Norte, realizando o comércio de hortifrutigranjeiros. A COOPERSUL (cooperativa agroindustrial Sul Cearense), foi fundada no ano de 2020 e estabelecida na cidade do Crato, que atua fortemente no incremento da renda de seus cooperador por meio de projetos de desenvolvimento rural.

5.3 Plano de Marketing

O plano de marketing da cooperativa tem como objetivo posicionar a organização como referência regional na oferta de frutas de qualidade, oriundas da produção local, promovendo o acesso a mercados diversificados e assegurando preços justos aos agricultores cooperados. A estratégia de marketing estará alinhada aos princípios do cooperativismo e buscará fortalecer a imagem da cooperativa como uma organização comprometida com o desenvolvimento econômico, social e sustentável da região.

O público-alvo da cooperativa será composto por mercados institucionais, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), além do comércio local e regional, incluindo, supermercados, mercadinhos, atacadistas e estabelecimentos de alimentação coletiva, como restaurantes e lanchonetes. Também se considerará como público-alvo o consumidor final, que valoriza produtos frescos, de origem conhecida e provenientes da agricultura familiar.

No que se refere ao posicionamento de mercado, a cooperativa buscará destacar-se pela oferta de banana e manga in natura com padrão de qualidade, regularidade de fornecimento e procedência local, associando sua imagem à valorização do agricultor familiar e à promoção do desenvolvimento regional. A estratégia enfatizará a redução da intermediação, a transparência nas relações comerciais e o fortalecimento da economia local.

Quanto aos produtos, a cooperativa atuará inicialmente na comercialização de banana e manga produzidas pelos cooperados, priorizando a padronização, a classificação e a adequada apresentação das frutas, de modo a atender às exigências dos diferentes mercados. A utilização de embalagens apropriadas e identificadas com a marca da cooperativa contribuirá para agregar valor aos produtos e reforçar sua identidade no mercado. Em médio e longo prazo, poderá ser considerada a diversificação do portfólio, com a oferta de produtos com maior valor agregado, como polpas ou frutas minimamente processadas.

A política de preços será definida com base nos custos de produção e de comercialização, nas condições do mercado regional e na necessidade de garantir remuneração justa aos agricultores familiares. A cooperativa buscará praticar preços competitivos, especialmente nos mercados

institucionais, mantendo transparência na formação de preços e adotando estratégias diferenciadas para vendas em maior volume ou contratos de fornecimento contínuo.

As ações de promoção e de comunicação serão desenvolvidas de forma simples e adequada à realidade da cooperativa, priorizando a criação de uma identidade visual, com nome e logomarca, e a divulgação da organização em eventos locais, feiras agropecuárias e espaços institucionais. O uso de redes sociais e ferramentas de comunicação direta, como aplicativos de mensagens, permitirá ampliar a visibilidade da cooperativa e fortalecer o relacionamento com clientes e parceiros. Parcerias com a prefeitura, sindicatos de trabalhadores rurais e organizações de fomento à produção agrícola também serão estratégicas para a consolidação da marca.

O relacionamento com os clientes será pautado pela confiança, pelo cumprimento dos prazos de entrega e pela manutenção dos padrões de qualidade estabelecidos. A cooperativa buscará construir relações comerciais de longo prazo, com base no atendimento personalizado e na escuta das demandas dos compradores, utilizando o retorno dos clientes como instrumento de melhoria contínua.

5.4 Plano Operacional

A cooperativa contará com uma unidade operacional central, composta por um galpão para recepção, classificação, padronização, embalagem e armazenamento das frutas. Esse espaço deverá dispor de áreas específicas para descarga da produção e seleção, bem como para o armazenamento temporário, de modo a reduzir perdas pós-colheita e assegurar a qualidade da banana e da manga até o momento da distribuição. A infraestrutura será dimensionada conforme o volume de produção previsto, com possibilidade de ampliação gradativa à medida que a cooperativa se consolide.

O processo operacional terá início com o recebimento da produção dos cooperados, conforme cronograma previamente definido, respeitando os períodos de colheita e a capacidade de absorção do mercado. As frutas entregues passarão por etapas de seleção e classificação, considerando critérios de qualidade, tamanho e grau de maturação, de acordo com as exigências dos diferentes canais de comercialização. Em seguida, os produtos serão embalados de forma adequada e identificados com a marca da cooperativa, assegurando rastreabilidade e padronização.

A logística de escoamento da produção será organizada de modo que os clientes recebam os produtos na sede do estabelecimento, visando à otimização de custos iniciais, principalmente no que tange à aquisição de caminhão e à eficiência no escoamento da produção.

No âmbito da gestão da produção, a cooperativa atuará no planejamento conjunto com os agricultores familiares, incentivando a organização da oferta e a adoção de boas práticas agrícolas. Serão promovidas ações de capacitação e orientação técnica, com apoio de instituições parceiras, com o objetivo de melhorar a produtividade, a qualidade dos produtos e a sustentabilidade dos sistemas produtivos. O acompanhamento da produção permitirá ajustar volumes, evitar excessos de oferta e reduzir riscos associados à sazonalidade.

Os registros das operações, incluindo entrada de produtos, vendas, custos e distribuição de resultados, serão realizados de forma transparente, assegurando a prestação de contas aos cooperados. Na prática, os documentos serão disponibilizados para consulta em um sistema com acesso individual de cada cooperado, que poderá verificar a prestação de contas mensal de cada mês e o balanço anual.

O controle de qualidade será um componente essencial do plano operacional, abrangendo desde a produção até a entrega dos produtos ao consumidor final. A cooperativa estabelecerá padrões mínimos de qualidade para a banana e para a manga, incentivando os cooperados a adotarem práticas que garantam a sanidade, a segurança alimentar e a conformidade com as exigências dos mercados atendidos, especialmente os institucionais (Figura 2).

Figura 2 - Layout proposto para as instalações da cooperativa



Fonte: Autoria Própria

5.5 Plano Financeiro

O plano financeiro da cooperativa foi elaborado a partir do levantamento detalhado de custos necessários para se abrir uma cooperativa de comercialização, considerando um cenário no qual a estrutura física necessária ao funcionamento da cooperativa será doada pela prefeitura municipal. Essa parceria institucional representaria um fator estratégico relevante, pois reduziria de forma significativa os investimentos iniciais e aumentaria a viabilidade econômica do empreendimento desde sua fase de implantação.

Dessa forma, os investimentos iniciais se concentrarão, prioritariamente, na aquisição de equipamentos operacionais e administrativos, mobiliário, utensílios para seleção, para classificação, para pesagem e para embalagem das frutas, além das despesas relacionadas para a legalização da cooperativa. A ausência de custos com construção ou adequação do galpão e do escritório permitiria que os recursos financeiros fossem direcionados para itens essenciais à operacionalização das atividades e para a formação de capital de giro, fortalecendo a capacidade financeira da cooperativa nos primeiros meses de funcionamento.

Os custos operacionais fixos, conforme demonstrado no quadro 2, incluem principalmente as despesas com mão de obra administrativa e operacional, energia elétrica, água, serviços

contábeis e comunicação. Esses custos foram estimados de maneira compatível com a realidade do mercado, adotando-se uma estrutura organizacional enxuta, com foco na eficiência operacional e no controle financeiro. O planejamento desses custos buscará garantir a continuidade das atividades sem comprometer a sustentabilidade econômica da cooperativa.

Os custos operacionais variáveis estão diretamente associados ao volume das frutas comercializadas, abrangendo gastos com embalagens e materiais de apoio às operações. Esses custos tendem a variar conforme a sazonalidade da produção agrícola, que exigirá um acompanhamento constante por parte da gestão da cooperativa, a fim de ajustar despesas ao nível de atividade e evitar desequilíbrios financeiros.

O plano financeiro também contempla a necessidade de capital de giro, fundamental para assegurar o funcionamento regular da cooperativa, especialmente no período inicial. Será utilizado para cobrir despesas operacionais enquanto ocorre o intervalo entre a aquisição da produção dos cooperados e o recebimento das receitas provenientes da comercialização. A definição desse montante baseou-se nos custos mensais estimados, garantindo maior segurança financeira e reduzindo o risco de inadimplência ou interrupção das atividades (Tabela 2).

Tabela 2 - Composição de Investimento

CATEGORIA	ITEM	DESCRIÇÃO	UNIDADE DE MEDIDA	VALOR UNITÁRIO (R\$)
Investimento inicial	mesa de seleção	Mesas para triagem	Unidade	1.315,00
Investimento inicial	balança eletrônica	Balança até 300 kg	Unidade	1.608,00
Investimento inicial	caixas plásticas	Caixas retornáveis	Unidade	99,80
Investimento inicial	prateleiras	Estantes metálicas	Unidade	1.260,00
Investimento inicial	computador com impressora de cupom	Equipamento administrativo	Unidade	2.680,00

Investimento inicial	impressora	Impressora multifuncional	Unidade	909,00
Investimento inicial	mobiliário	Mesa, cadeira e armário	Conjunto	588,00
Investimento inicial	legalização	Registro e taxas cartoriais	Serviço	5.000,00
Custo mensal fixo	funcionário administrativo	Salário + encargos	Mês	2.844,44
Custo mensal fixo	auxiliar operacional	Salário + encargos	Mês	2.417,78
Custo mensal fixo	energia elétrica	Galpão e escritório	Mês	600,00
Custo mensal fixo	água	Uso operacional	Mês	200,00
Custo mensal fixo	serviços contábeis	Contabilidade	Mês	600,00
Custo mensal fixo	internet/telefonia	Comunicação	Mês	250,00
Custo variável	embalagens	Caixas de papelão	Unidade	2,75
Gestão e capacitação	capacitação	Cursos e treinamentos	Ano	3.000,00
Capital de giro	capital inicial	Cobertura de despesas operacionais	Serviço	15.000,00
TOTAL				38.374,77

Fonte: Autoria Própria

As receitas da cooperativa terão origem, principalmente, na comercialização conjunta da banana e da manga produzidas pelos agricultores familiares cooperados. A atuação coletiva permitirá maior poder de negociação, redução de custos individuais e agregação de valor aos produtos, por meio da padronização, seleção e embalagem adequada. Parte das receitas será destinada à cobertura dos custos operacionais, enquanto o excedente será direcionado à formação

de reservas, reinvestimentos na cooperativa e distribuição de sobras entre os cooperados, conforme os princípios do cooperativismo.

Tabela 3 - Estimativa de receita mensal

Produto	Cooperados	Produção média por cooperado (kg/mês)	Produção total (kg/mês)	Preço médio (R\$/kg)	Receita mensal (R\$)
Banana	10	2.000	20.000	2,5	50.000,00
Manga	10	1.500	15.000	3,0	45.000,00
Total					95.000,00

Fonte: Autoria Própria

A estimativa de receita da cooperativa foi elaborada considerando um cenário inicial composto por dez cooperados atuando na produção e comercialização de banana e manga no município de Mauriti (CE). Para a construção da projeção financeira, foram consideradas variáveis fundamentais, como a produção média mensal por cooperado, o preço médio de venda por quilograma e o volume total comercializado de forma coletiva.

No caso da banana, estimou-se uma produção média mensal de 2.000 kg por cooperado. Considerando os dez agricultores participantes, a produção total mensal alcança 20.000 kg. Adotando-se um preço médio de comercialização de R\$ 2,50 por quilograma, a receita bruta mensal estimada com a venda de banana atinge o valor aproximado de R\$ 50.000,00.

Para a manga, foi considerada uma produção média mensal de 1.500 kg por cooperado, totalizando 15.000 kg mensais. Com base em um preço médio de venda de R\$ 3,00 por quilograma, a receita bruta mensal estimada com a comercialização da manga corresponde a R\$ 45.000,00.

Somando-se as receitas provenientes dos dois produtos, a cooperativa poderá alcançar uma receita bruta mensal estimada de aproximadamente R\$ 95.000,00 em um cenário regular de produção e comercialização. Essa projeção evidencia o potencial econômico da organização coletiva, demonstrando que a centralização da comercialização pode ampliar o poder de negociação, fortalecer o acesso a mercados institucionais e privados e contribuir para a geração de renda dos agricultores familiares. Ressalta-se, contudo, que os valores apresentados correspondem à receita bruta estimada, não estando ainda descontados os custos operacionais fixos e variáveis previstos no plano financeiro.

5.6 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico deve considerar de forma integrada os fatores internos e externos que influenciarão o desempenho e a sustentabilidade do empreendimento. Do ponto de vista interno, a principal força será a organização coletiva dos agricultores familiares, pois possibilitará o aumento da escala de produção, a padronização dos produtos e maior poder de negociação frente ao mercado. A experiência prévia dos produtores no cultivo de banana e manga, culturas já adaptadas às condições climáticas da região, deverá representar um diferencial importante, assim como o potencial de geração de renda e a inclusão socioeconômica das famílias envolvidas. Além disso, a cooperativa pode promover a melhoria da qualidade dos produtos por meio de práticas conjuntas de manejo, seleção e embalagem, fortalecendo sua imagem junto aos compradores. No entanto, entre as fragilidades internas podem se destacar a limitação do capital inicial, a possível carência de conhecimentos em gestão administrativa e financeira e a dependência de capacitações contínuas para garantir eficiência operacional e governança adequada.

No ambiente externo, verificam-se oportunidades relevantes, como a crescente demanda por frutas in natura de origem local e provenientes da agricultura familiar, impulsionada por políticas públicas de incentivo, programas institucionais de compras governamentais e pela valorização de alimentos saudáveis. A localização de Mauriti, inserida no Cariri cearense, favorece o acesso a mercados regionais e interestaduais, ampliando as possibilidades de comercialização. Além disso, parcerias com órgãos de assistência técnica, como a EMATERCE, instituições de fomento e programas de crédito rural podem contribuir para o fortalecimento da cooperativa. Por outro lado, existem ameaças que precisam ser consideradas, como a concorrência de atravessadores e grandes produtores, as oscilações de preços no mercado de frutas, as variações climáticas que têm cada vez mais afetado a produção agrícola e as exigências sanitárias e logísticas impostas pelos mercados consumidores.

5.7 Estrutura Organizacional

No nível máximo de decisão, a cooperativa será conduzida pela Assembleia Geral, composta por todos os cooperados, que constitui o órgão soberano da organização. À Assembleia competirá deliberar sobre as principais diretrizes da cooperativa, aprovar planos, relatórios, prestações de contas, eleger os membros dos conselhos e definir estratégias de médio e de longo prazo. A participação ativa dos cooperados nesse espaço será fundamental para garantir a gestão democrática e o alinhamento das ações da cooperativa aos interesses coletivos.

As gestões estratégica e administrativa ficarão sob responsabilidade do Conselho de Administração, eleito pela Assembleia Geral, composto por cooperados que representam os interesses do grupo. Esse conselho será responsável por planejar, coordenar e supervisionar as atividades da cooperativa, definir metas, acompanhar resultados e assegurar o cumprimento do estatuto social. O Conselho de Administração atuará de forma integrada com a equipe operacional, promovendo decisões colegiadas e alinhadas às necessidades dos cooperados.

O controle e a fiscalização das atividades administrativas e financeiras serão exercidos pelo Conselho Fiscal, também eleito pela Assembleia Geral. Esse órgão terá a função de acompanhar a execução orçamentária, analisar demonstrações contábeis e assegurar a correta aplicação dos recursos da cooperativa, contribuindo para a transparência e a credibilidade da organização perante os cooperados e parceiros externos.

Para a execução das atividades cotidianas, a cooperativa contará com uma equipe operacional, composta por um responsável pela gestão administrativa e financeira, encarregado do controle de receitas, despesas, contratos e registros contábeis, e por um responsável pela comercialização, que atuará na negociação com clientes, no acompanhamento dos pedidos e na articulação dos canais de venda. Além disso, haverá apoio operacional para as atividades de recebimento, seleção, classificação e embalagem da banana e da manga.

A estrutura organizacional também prevê a articulação com instituições parceiras, como órgãos de assistência técnica, entidades de apoio à agricultura familiar, cooperativas de crédito e instituições públicas, que poderão oferecer suporte técnico, capacitação e acesso a políticas públicas. Essa integração contribui para o fortalecimento da gestão, a qualificação dos cooperados e a sustentabilidade do empreendimento.

Figura 3 – Representação da Estrutura Organizacional



Fonte: Autoria própria

5.8 Produtos e Serviços

Entre os produtos a serem ofertados, a banana e a manga produzidas pelos agricultores familiares cooperados serão o carro-chefe, comercializadas predominantemente na forma in natura. As frutas serão selecionadas e classificadas de acordo com padrões de qualidade, tamanho e grau de maturação, visando atender às exigências dos diferentes mercados consumidores, como mercados regionais, supermercados, atacadistas e programas institucionais.

A cooperativa poderá oferecer diferentes tipos de banana e manga, conforme a diversidade produtiva da região e a capacidade dos agricultores, respeitando as características locais de cultivo e a sazonalidade das culturas, no caso da manga.

Além da comercialização das frutas, a cooperativa prestará serviços essenciais aos seus associados, como a organização da oferta e o planejamento da produção, de modo a alinhar os volumes produzidos às demandas do mercado. Esse serviço contribui para evitar excedentes,

reduzir a dependência de atravessadores e garantir maior estabilidade de renda aos agricultores familiares. A cooperativa também atuará na negociação coletiva dos preços, buscando melhores condições comerciais e maior poder de barganha para os cooperados.

Outro serviço relevante será o apoio técnico e organizacional, por meio da articulação com instituições de assistência técnica e extensão rural, visando a disseminação de boas práticas agrícolas, melhorias na qualidade dos produtos e aumento da produtividade. A cooperativa irá promover capacitações, reuniões e orientações voltadas à gestão da propriedade, ao manejo das culturas e à adequação às exigências sanitárias e de mercado.

5.9 Plano de Desenvolvimento

Na fase inicial de desenvolvimento, a cooperativa priorizará a estruturação administrativa e operacional, com a formalização dos cooperados, a definição clara de normas internas e o fortalecimento da governança. Serão realizadas ações de capacitação voltadas à gestão cooperativista, administração financeira, organização da produção e comercialização, visando preparar os cooperados para atuar de forma integrada e eficiente. Nesse período, a cooperativa concentrará seus esforços na consolidação da comercialização da banana e da manga in natura, atendendo principalmente o mercado local e regional, com foco na padronização dos produtos e na redução de perdas pós-colheita.

Em uma etapa intermediária, o plano de desenvolvimento prevê a ampliação gradual da capacidade operacional da cooperativa, por meio do aumento do número de cooperados, da diversificação dos canais de comercialização e do fortalecimento de parcerias institucionais. A cooperativa buscará acessar novos mercados, incluindo programas institucionais e compradores de maior escala, além de investir em melhorias na infraestrutura de beneficiamento básico, como seleção, classificação e embalagem. Nessa fase, será incentivado o planejamento conjunto da produção, de modo a equilibrar oferta e demanda, reduzir riscos de sazonalidade e aumentar a previsibilidade de renda para os agricultores familiares.

No médio prazo, o plano de desenvolvimento contemplará a agregação de valor à produção, por meio da adoção de práticas que elevem a qualidade e a diferenciação dos produtos. A cooperativa poderá investir em certificações, melhorias nos processos produtivos e fortalecimento da identidade visual e da marca, associando os produtos à origem local e à agricultura familiar do

Cariri cearense. Essas ações visarão aumentar a competitividade da banana e da manga comercializadas, possibilitando melhores preços e maior reconhecimento no mercado.

No longo prazo, o plano de desenvolvimento prevê a consolidação da cooperativa como referência regional na comercialização de frutas da agricultura familiar, com expansão das atividades, diversificação gradual dos produtos e fortalecimento da sustentabilidade econômica, social e ambiental. A cooperativa buscará continuamente aprimorar sua gestão, investir em inovação, ampliar parcerias e promover o desenvolvimento dos cooperados, contribuindo para a geração de emprego, renda e inclusão social no município de Mauriti.

Além disso, propõe-se a criação de uma estratégia de identificação territorial como instrumento de fortalecimento institucional, valorização da produção local e diferenciação mercadológica da cooperativa. A identificação territorial consiste na construção de uma marca associada à origem geográfica dos produtos, destacando as especificidades ambientais, culturais e produtivas do município de Mauriti. Essa estratégia visa consolidar a identidade da cooperativa como representante legítima da agricultura familiar local, promovendo o reconhecimento dos produtos pela sua procedência, qualidade e vínculo com o território.

6. RESULTADOS ESPERADOS

De forma geral, espera-se que o planejamento realizado permita demonstrar a relevância econômica e social do empreendimento, evidenciando sua capacidade de organização produtiva, geração de renda e fortalecimento da agricultura familiar local.

No que se refere ao sumário executivo, espera-se que este apresente de maneira clara e objetiva a proposta da cooperativa, sintetizando seus objetivos, público-alvo, estrutura organizacional e viabilidade econômica. O resultado esperado é a consolidação de uma visão integrada do negócio, capaz de demonstrar sua coerência estratégica e seu potencial de impacto regional.

Em relação à análise de mercado, espera-se que a identificação dos concorrentes regionais e dos canais de comercialização evidencie a existência de demanda para absorver a produção local de banana e manga, sobretudo nos mercados institucionais, como o PNAE e o PAA, além do comércio regional e atacadista. A inexistência de uma cooperativa sediada em Mauriti configura

uma oportunidade estratégica, reforçando o potencial de inserção da organização no mercado e a redução da dependência de atravessadores.

Quanto ao plano de marketing, os resultados esperados envolvem o fortalecimento da identidade institucional da cooperativa e sua consolidação como referência regional na comercialização de frutas oriundas da agricultura familiar. Espera-se que as estratégias de posicionamento, precificação e promoção contribuam para ampliar a visibilidade da organização, garantir preços mais justos aos cooperados e estabelecer relações comerciais estáveis e duradouras.

No plano operacional, espera-se alcançar maior eficiência na recepção, seleção, classificação e embalagem das frutas, reduzindo perdas pós-colheita e melhorando a padronização dos produtos. A organização logística e o controle sistematizado das operações deverão resultar em maior transparência administrativa, melhor gestão do fluxo produtivo e aumento da competitividade no mercado regional.

No âmbito do plano financeiro, o principal resultado esperado é a comprovação da viabilidade econômica da cooperativa. Com base nas estimativas de receita bruta mensal projetadas, espera-se demonstrar que a organização coletiva possui potencial significativo de geração de renda, com capacidade de cobertura dos custos operacionais, formação de capital de giro e possibilidade futura de reinvestimento e distribuição de sobras aos cooperados, conforme os princípios do cooperativismo.

O diagnóstico estratégico, por sua vez, deverá resultar na identificação clara das forças, fragilidades, oportunidades e ameaças relacionadas ao empreendimento, permitindo a definição de estratégias que reduzam riscos, aproveitem políticas públicas de incentivo e fortaleçam a governança interna. Esse processo contribuirá para maior segurança na tomada de decisões e planejamento de médio e longo prazo.

No que diz respeito à estrutura organizacional, espera-se que o modelo proposto assegure gestão democrática, participação ativa dos cooperados, divisão clara de responsabilidades e controle fiscal eficiente. Tal organização tende a fortalecer a credibilidade institucional da cooperativa e a confiança entre os membros e parceiros externos.

No que se refere ao item Produtos e Serviços, espera-se que a cooperativa alcance resultados concretos relacionados à padronização, valorização e organização da oferta da banana e da manga produzidas pelos agricultores familiares cooperados. A comercialização conjunta dos produtos in natura deverá resultar em maior uniformidade na qualidade, classificação e

apresentação das frutas, atendendo às exigências dos diferentes mercados consumidores, como supermercados, atacadistas e programas institucionais. Essa padronização tende a elevar a credibilidade da cooperativa, fortalecer sua marca e ampliar sua competitividade no mercado regional.

Por fim, no plano de desenvolvimento, os resultados esperados incluem a consolidação gradual da cooperativa como referência regional na comercialização de frutas da agricultura familiar, com ampliação do número de cooperados, expansão dos mercados atendidos e possibilidade futura de agregação de valor aos produtos. Em perspectiva de longo prazo, espera-se que a cooperativa contribua de forma efetiva para o desenvolvimento socioeconômico do município de Mauriti, promovendo geração de emprego, fortalecimento da agricultura familiar e maior inclusão produtiva na região do Cariri cearense.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente plano de negócio teve como propósito avaliar a viabilidade da implantação de uma cooperativa de comercialização de banana e manga voltada à agricultura familiar no município de Mauriti (CE), considerando os aspectos mercadológicos, operacionais, financeiros e organizacionais necessários à sua consolidação. A partir da análise desenvolvida, verificou-se que a organização coletiva da produção configura-se como uma estratégia viável e coerente com a realidade socioeconômica local, especialmente diante da relevância da fruticultura para a geração de renda no município.

Diante do exposto, conclui-se que a implantação da cooperativa de comercialização de frutas em Mauriti apresenta viabilidade técnica, econômica e organizacional, constituindo-se como instrumento relevante para o desenvolvimento regional, a inclusão produtiva e o fortalecimento da agricultura familiar no Cariri cearense. Recomenda-se, contudo, que a implementação seja acompanhada por ações contínuas de capacitação em gestão, planejamento financeiro e governança cooperativista, a fim de assegurar a sustentabilidade do empreendimento no longo prazo.

8 REFERÊNCIAS

- ALVES, Eliseu; SOUZA, Geraldo da Silva e. Pequenos estabelecimentos também enriquecem? Pedras e tropeços. *Revista de Política Agrícola*, p. 7–21, 2015.
- ANDRADE, Marta Cleia; ALVES, Daniela Cristina. Cooperativismo e Agricultura Familiar: um estudo de caso. *Revista de Administração IMED*, v. 3, n. 3, p. 194-208, 2013.
- BERNARDI, L. A. *Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação*. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar. Sistema de Informações Territoriais (SIT): Território Cariri – CE. Brasília, 2025. Disponível em: <https://territoriosrurais.org/>. Acesso em: 29 jan. 2026.
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *Censo Agropecuário 2006: Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação*. Brasília, 2009.
- CHARLES, Tianchen; BATTESE, George E.; VILLANO, Renato A. Family farms plus cooperatives in China: Technical efficiency in crop production. *Journal of Asian Economics*, v. 64, p. 101–129, 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COSTA, R. A.; VIZCAINO, C. A. C.; COSTA, E. M. Participação em cooperativas e eficiência técnica entre agricultores familiares no Brasil. In: *Uma jornada pelos contrastes do Brasil: 100 anos de censo agropecuário*. Brasília, DF: IPEA, 2020. cap. 17.
- DEGEN, R. J.; MELLO, Álvaro Araújo. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1989.
- DE OLIVEIRA, Anderson Getulio; DE OLIVEIRA, Erik Elias Ferreira; DE OLIVEIRA, Ana Cláudia. O plano de negócio, conceito e importância: uma análise para implementação de uma central de projetos moveleiros no município de Rio Verde–GO. 2013.
- DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luísa*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DOLABELA, Fernando. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

- FISCHER, Elisabeth; QAIM, Martin. Linking Smallholders to Markets: Determinants and Impacts of Farmer Collective Action in Kenya. *World Development*, v. 40, p. 1255–1268, 2012.
- GREATTI, L. O uso do plano de negócios como instrumento de análise comparativa das trajetórias de sucesso e de fracasso empresarial. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2004.
- GUASSELLI, I. G. G. Cooperativa como forma de melhor viabilizar os produtores de maçã: um projeto para a Região do Município de Vacari/RS. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.
- HELLIN, Jon; LUNDY, Mark; MEIJER, Madelon. Farmer organization, collective action and market access in Meso-America. *Food Policy*, v. 34, p. 16–22, 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *PAM - Produção Agrícola Municipal: Culturas temporárias e permanentes*. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 29 jan. 2026.
- LONGENECKER, G. J.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Administração de Pequenas Empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MORALES, Tiago Morello et al. Desafios da fruticultura na agricultura familiar em Corumbataí do Sul-PR. 2024.
- NASCIMENTO, F. R. *Cooperativismo como alternativa de mudança: uma abordagem normativa*. São Paulo: Forense, 2000.
- NAZIRI, Diego et al. Estimating the Impact of Small-Scale Farmer Collective Action on Food Safety: The Case of Vegetables in Vietnam. *Journal of Development Studies*, v. 50, p. 715–730, 2014.
- NEVES, Mateus de Carvalho Reis; CASTRO, Lucas Siqueira de; FREITAS, Carlos Otávio de. O impacto das cooperativas na produção agropecuária brasileira: uma análise econométrica espacial. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 57, p. 559–576, 2019.
- ORLICKAS, Elizenda. *Modelos de Gestão: das teorias da administração à gestão estratégica*. 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.
- PINHO, D. B. *O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- RAMOS, Érica Basílio Tavares; VIEIRA FILHO, José Eustáquio Ribeiro. Desenvolvimento regional da agricultura familiar: cooperativismo e associativismo. *Revista Brasileira de Economia*, v. 77, p. e052023, 2023.
- RIBEIRO JÚNIOR, Luiz Fernando Turrubia. *Elaboração de um plano de negócio para uma microcervejaria*. 2018.

RODRIGUES, Ana Paula Bote. A relevância da fruticultura na agricultura familiar do município de Jales-SP. 2005.

ROSA, Cláudio A. *Como elaborar um plano de negócio*. Brasília: SEBRAE, 2007.

SANTOS, Pedro Vieira Souza; PINHEIRO, Francisco Alves. O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, v. 5, n. 8, p. 150-165, 2017.

SEBRAE. *Como elaborar um plano de negócios*. Brasília – DF, 2013.

SILVA, G. P. *Introdução à Fruticultura e Empreendedorismo*. Santa Maria: UFMS, 2015.

TORRES, Oscar Agustín. Fruticultura na região Noroeste do Rio Grande do Sul. *Colóquio – Revista do Desenvolvimento Regional*, v. 11, n. 1, p. 93-119, 2014.

VIDAL, Maria de Fátima. *Agropecuária: fruticultura*. 2023.

ZIMMERMAN, J. Using Business Plans for Teaching Entrepreneurship. *American Journal of Business Education (AJBE)*, v. 5, n. 6, p. 727-742, 2012.

ANEXO

DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins que este Trabalho de Conclusão de Curso (Plano de Negócio), escrito sob minha orientação, está em versão final, de acordo com as solicitações realizadas pela banca examinadora.

Informo também que procedi à revisão final do texto, constatando que atende às especificações das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos da UFCA, no que diz respeito ao conteúdo e à formatação.

Crato (CE), 23 de fevereiro de 2026.



Documento assinado digitalmente

FABIANO DA SILVA FERREIRA

Data: 23/02/2026 17:31:10-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>