



|             |             |
|-------------|-------------|
| PUBLICAÇÕES |             |
| D.O. 69     | de 11/04/07 |
| Seção 1     | Pág. 58     |
| B.S. N.º 16 | de 16/04/07 |

**Serviço Público Federal**  
**MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO - MDA**  
**INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA – INCRA**  
**DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DE ASSENTAMENTO - DD**

**NORMA DE EXECUÇÃO/INCRA/DD/Nº 58**

**DE 09 DE ABRIL DE 2007**

Estabelece critérios e procedimentos referentes à implantação de Projetos da ação de Fomento a Agroindustrialização à Comercialização e a Atividades Pluriativas Solidárias – Terra Sol

**O DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DE ASSENTAMENTO (DD), DO INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA**, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 90, do Regimento Interno da Autarquia, aprovado pela Portaria MDA/Nº 69, de 19 de outubro de 2006, e, com fundamento no art. 4º Instrução Normativa INCRA nº 15, de 30 de março de 2004, resolve:

Art. 1º Estabelecer os procedimentos técnicos e administrativos objetivando a disponibilização de recursos financeiros para a implementação de projetos da ação de Fomento a Agroindustrialização, à Comercialização e a Atividades Pluriativas Solidárias – Terra Sol, fundamentados nos seguintes atos:

- I – Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964 (Estatuto da Terra);
- II – Lei nº 8.171, de 17 de Janeiro de 1991;
- III – Lei nº 8.629, de fevereiro de 1993;
- IV – Instrução Normativa 15, de 30 de março de 2004;
- V – Portaria nº 80, de 24 de abril de 2002.

**CAPÍTULO I**  
**DOS CONCEITOS BÁSICOS**

Art. 2º Para os efeitos desta Norma de Execução, conceitua-se:

- I – Projetos de Assentamento em Fase de Estruturação – Aquele em que se inicia a fase de implantação de infra-estrutura básica: abastecimento de água; eletrificação rural, estradas vicinais e edificação de moradias;

II – Projetos de Assentamento em Consolidação – Aquele cujos beneficiários já se encontram instalados, com dotação de infra-estrutura básica, e acesso ao PRONAF-A, estando em fase de titulação definitiva, cujas famílias já possuem condições sócio-econômicas de migrar para as outras linhas de financiamento do Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar-PRONAF;

III – Atividades Pluriativas – atividades econômicas não-agrícolas desenvolvidas pelos agricultores nos Projetos de Assentamentos;

IV – Agroindustrialização – atividade de beneficiamento e/ou transformação dos produtos provenientes de explorações agrícolas, pecuárias, pesqueiras, aquícolas, extrativistas e florestais;

## **CAPÍTULO II**

### **DO OBJETIVO**

Art. 3º O objetivo da ação de Fomento a Agroindustrialização, à Comercialização e à Atividades Pluriativas Solidárias – Terra Sol, é propiciar o incremento de renda dos Projetos de Assentamento, através de atividades socioeconomicas sustentáveis, valorizando as características regionais, experiências e potencialidades locais.

## **CAPÍTULO III**

### **DAS DIRETRIZES BÁSICAS**

Art. 4º São diretrizes básicas da ação de Fomento a Agroindustrialização, à Comercialização e à Atividades Pluriativas Solidárias – Terra Sol:

I – A aplicação dos recursos a que se refere o art. 1º será destinada aos Projetos de Assentamentos implantados ou reconhecidos pelo INCRA em fase de estruturação ou de consolidação.

II – Os recursos deverão ser aplicados na forma de projetos coletivos.

III – As metodologias para formulação e implementação dos projetos deverão contemplar a participação dos beneficiários em todas as suas fases e conter os enfoques de gênero e geração, considerando a diversidade de raça e etnia.

IV – Cada Superintendência Regional deverá selecionar os assentamentos prioritários na implantação dos projetos da ação de Fomento a Agroindustrialização à Comercialização e a Atividades Pluriativas Solidárias – Terra Sol.

V – Os projetos poderão ser executados de forma direta pela Superintendência Regional ou via convênio, devendo ser obedecida legislação específica.

VI – Os projetos deverão prever a capacitação adequada dos beneficiários responsáveis pela execução das atividades.

VII – O INCRA e as entidades proponentes dos projetos deverão procurar estabelecer parcerias para a viabilização das atividades do projeto.

VIII – Todos os projetos deverão observar a legislação necessária para a implantação e o funcionamento da atividade proposta.

IX – A matéria prima utilizada nas atividades dos projetos deverá prioritariamente ter sua origem ou fonte dentro dos assentamentos beneficiados.

## **CAPÍTULO IV**

### **DOS ITENS FINANCIÁVEIS**

Art. 5º Serão passíveis de financiamento nesta ação:

I – Apoio à implantação e recuperação de agroindústrias, nos seguintes aspectos:

- a) Contratação de serviços de consultoria e/ou assessoria técnica, de forma temporária, para os projetos de agroindústrias existentes e aos novos.
- b) Capacitação técnica dos assentados para a atividade agroindustrial.
- c) Sensibilização e organização dos produtores envolvidos diretamente no projeto de implantação da agroindústria.
- d) Apoio à implantação e recuperação de equipamentos e edificações de agroindústrias.

II – Apoio às ações de inserção mercadológica e valorização da produção dos assentados, nos seguintes aspectos:

- a) Apoio à realização de pesquisa de mercado e estratégias de comercialização
- b) Apoio à divulgação e vendas dos produtos da reforma agrária.
- c) Apoio ao desenvolvimento de logotipos e embalagens adequadas ao mercado.
- d) Certificação de origem e de nichos de mercado.
- e) Capacitação dos beneficiários em gestão administrativa e comercialização.

III – Apoio à implantação de atividades pluriativas solidárias, com destaque para as ações de:

- a) Turismo rural.
- b) Restaurantes rurais.
- c) Artesanatos.
- d) Comercialização.

IV – Apoio a projetos de processamento de matéria-prima para energia alternativa.

V – Apoio a ações de fomento a agroecologia, como atividade de agregação de renda aos produtos dos assentados.

§ 1º Não serão atendidos com recursos financeiros desta ação:

- a) formação de capital de giro;
- b) quaisquer despesas administrativas permanentes, tais como a manutenção, o pagamento de pessoal, os encargos sociais, os impostos e as taxas;
- c) aquisição de veículos, embarcações e semoventes e similares;
- d) atividades já contempladas pelo programa de ATES – Assessoria Técnica Social e Ambiental, nos PDA – Planos de Desenvolvimento de Assentamento, PRA – Plano de Recuperação de Assentamentos, PCA – Plano de Consolidação de Assentamentos

## **CAPÍTULO V**

### **DA TRAMITAÇÃO DOS PROJETOS**

Art. 6º Os projetos básicos e o Plano de Negócios para a ação de Fomento a Agroindustrialização, à Comercialização e a Atividades Pluriativas Solidárias – Terra Sol, serão elaborados conforme os roteiros estabelecidos no Anexo I e II, desta Norma de Execução, de acordo com a atividade proposta.

§ 1º O Plano de Negócio poderá ser adaptado conforme a dimensão do empreendimento, devendo, contudo apresentar dados relacionados aos produtos e serviços, ao mercado, a organização e gerência do negócio e ao planejamento financeiro suficientes para análise de sua viabilidade, sua sustentabilidade e competitividade no mercado e proporcionar um entendimento completo do negócio.

Art. 7º Os projetos básicos serão encaminhados pela entidade proponente, por meio de requerimento, à Superintendência Regional de jurisdição do(s) Assentamento(s) beneficiado(s).

Parágrafo único. Os projetos que envolvam assentamentos sob jurisdição de mais de uma Superintendência Regional deverão ser encaminhados diretamente à Diretoria de Desenvolvimento de Projetos de Assentamentos no INCRA Sede.

Art. 8º O trâmite dos projetos de âmbito regional, que envolvem apenas uma Superintendência do INCRA, ocorrerão da seguinte forma:

I – Os projetos básicos serão recepcionados no Gabinete da Superintendência Regional e encaminhados à Divisão de Desenvolvimento da Superintendência.

II – Na Divisão de Desenvolvimento se procederá à formalização do processo administrativo, a análise da proposta e a emissão de parecer técnico sob os seguintes aspectos:

- a) Enquadramento do projeto básico nas Diretrizes contidas no Art. 4º desta Norma.
- b) Conveniência e interesse do INCRA no projeto.
- c) Identificação dos créditos já concedidos e a fase de desenvolvimento em que se encontram os Assentamentos beneficiados.
- d) Compatibilidade dos custos do projeto com os praticados pela Administração Pública e pelo mercado.
- e) Identificação dos itens financiáveis pelo INCRA, por elemento de despesa.
- f) Conclusão sobre a aprovação ou rejeição da proposta.

III – Quando o parecer concluir pela rejeição do projeto básico, a Superintendência Regional deverá formalizar comunicação ao proponente da decisão ou solicitar alterações necessárias à adequação do projeto.

IV - Quando o parecer concluir pela aprovação do projeto básico, o processo será submetido ao Superintendente Regional que o encaminhará à Diretoria de Desenvolvimento de Projetos de Assentamento no INCRA Sede, para análise e manifestação.

V – Na Diretoria de Desenvolvimento de Projetos de Assentamento o processo será encaminhado à Divisão de Desenvolvimento e Política Agrícola para análise e emissão de parecer sob os seguintes aspectos:

- a) Atendimento, pela Superintendência Regional, das recomendações constantes do Item II deste artigo.
- b) Existência de recursos orçamentários para atendimento das despesas.

VI – Quando o parecer concluir pela rejeição do projeto básico, o processo será devolvido à Superintendência Regional para a ciência e providências subseqüentes.

VII – Quando o parecer concluir pela aprovação do projeto básico, a Divisão de Desenvolvimento e Política Agrícola providenciará a descentralização dos recursos correspondentes e a devolução do processo à Superintendência Regional para sua implantação.

Art. 9º O trâmite dos projetos de âmbito nacional, que envolvem mais de uma Superintendência Regional, ocorrerá da seguinte forma:

I – Os projetos básicos serão recepcionados no Gabinete da Diretoria de Desenvolvimento de Projetos de Assentamento no INCRA Sede e encaminhados à Divisão de Desenvolvimento e Política Agrícola para as seguintes providências:

- a) Formalização do processo;
- b) Consulta às Superintendências Regionais onde o projeto se insere, sobre a conveniência e interesse do INCRA na sua implementação;
- c) Emissão de parecer sob os seguintes aspectos:
  - Enquadramento do projeto básico nas Diretrizes contidas no Art. 4º desta Norma.
  - Conveniência e interesse do INCRA no projeto.
  - Identificação dos créditos já concedidos e a fase de desenvolvimento em que se encontram os Assentamentos beneficiados.
  - Compatibilidade dos custos do projeto com os praticados pela Administração Pública e pelo mercado.
  - Identificação dos itens financiáveis pelo INCRA, por elemento de despesa.
  - Existência dos recursos orçamentários para atendimento das despesas.
  - Conclusão sobre a aprovação ou rejeição da proposta.

II – Quando o parecer concluir pela rejeição do projeto básico, a Coordenação Geral de Desenvolvimento de Assentamentos deverá formalizar comunicação ao proponente da decisão ou solicitar alterações necessárias à adequação do projeto.

III – Quando o parecer concluir pela aprovação do projeto básico, o processo será submetido ao Diretor de Desenvolvimento de Projetos de Assentamento para decisão sobre sua implantação e formalização do convênio.

## **CAPÍTULO VI**

### **DA EXECUÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO PROJETO**

Art. 10 Proceder-se-á a complementação das informações que o INCRA julgar necessárias após a aprovação do projeto básico.

Art. 11 A execução dos projetos poderá ser realizada diretamente pela Superintendência Regional por meio de licitações e contratos, ou via convênio com as instituições proponentes.

Parágrafo único. Na formalização dos convênios será exigida a declaração do não financiamento do Projeto por outra instituição não prevista como parceria, conforme ANEXO III.

Art. 12 Para os projetos de âmbito regional caberá a Superintendência Regional designar um ou mais servidores responsáveis pela fiscalização e acompanhamento, objetivando a garantia da correta aplicação dos recursos previstos na presente Norma de Execução, informando à sua chefia imediata e ao Superintendente Regional do andamento das ações previstas nos Projetos aprovados e em implantação.

Art. 13 A Superintendência Regional deverá enviar relatório semestral ao INCRA Sede, contendo informações sobre o andamento dos projetos da ação de Fomento a Agroindustrialização, à Comercialização e a Atividades Pluriativas Solidárias – Terra Sol em sua área de jurisdição.

Art. 14 Para os projetos de âmbito nacional caberá à Diretoria de Desenvolvimento de Projetos de Assentamento designar técnicos para em conjunto com a Superintendência Regional da jurisdição dos Assentamentos proceder à fiscalização e acompanhamento da implementação do projeto.

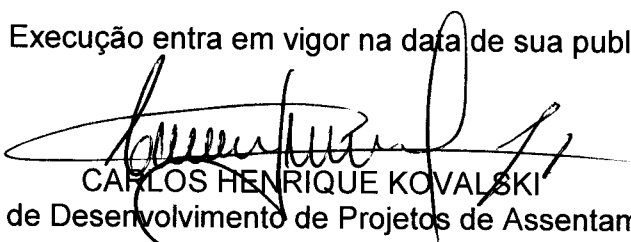
## **CAPITULO VII**

### **DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 15 A Diretoria de Desenvolvimento de Projetos de Assentamento fará, no âmbito de cada Região, avaliação por amostragem dos resultados obtidos.

Art. 16 Os casos omissos e as dúvidas suscitadas na presente Norma de Execução serão dirimidos pela Diretoria de Desenvolvimento de Projetos de Assentamento do INCRA.

Art. 17 Esta Norma de Execução entra em vigor na data de sua publicação.

  
CARLOS HENRIQUE KOVALSKI  
Diretor de Desenvolvimento de Projetos de Assentamentos

ANEXO I  
ROTEIRO DE ELABORAÇÃO DE PROJETOS

ANEXO II  
PLANO DE NEGÓCIOS

ANEXO III  
DECLARAÇÃO DE NÃO FINANCIAMENTO DO PROJETO POR OUTRA ENTIDADE

## **ANEXO I**

### **Roteiro para elaboração de projetos do TERRA SOL**

#### **1. Título e Local de Realização do Projeto**

#### **2. Entidade(s) Proponente(s)**

**2.1 Dados:** nome completo e sigla, CNPJ, endereço, contato telefônico e correio eletrônico.

**2.2 Apresentação da Entidade:** origem, histórico, objetivos e principais atividades desenvolvidas.

**2.3 Dados dos Responsáveis Técnicos do Projeto** – nome, cargo na entidade, CPF, RG com número e órgão expedidor, registro na entidade de classe.

#### **3. Apresentação do Projeto**

##### **3.1 Caracterização do projeto**

##### **3.2 Histórico, Situação Geográfica e Sócioeconômica do(s) Município(s) e Comunidade(s) a ser(em) beneficiada(s).**

Aspectos a serem considerados no item 3.2:

- a) Caracterização do Projeto de Assentamento;
- b) Caracterização do público beneficiário envolvido;
- c) Caracterização da produção agrícola/pecuária: área plantada, produtividade obtida, qualidade da produção, histórico de utilização da área, potencial para crescimento na produção, agroindústrias existentes e tipos de assistência técnica existente, entre outras;
- d) Análise do Mercado: potencial e existente (dimensão e abrangência)
- e) Forma e canais de comercialização: potencial e existente (venda direta, comércio eletrônico, compra antecipada, venda indireta, contratos de integração, mercados institucionais).

#### **4. Justificativa**

Aspectos interessantes a serem considerados na Justificativa:

- a) Detalhamento da situação a ser trabalhada e transformada bem como dos principais elementos que a influenciam;
- b) Descrição das medidas a serem adotadas para alterar a situação enfrentada e as melhorias esperadas como resultado do projeto (forma quantitativa e qualitativa);

- c) Identificação das potencialidades locais e dos beneficiários que podem contribuir para o sucesso do projeto.

**5. Objetivo Geral** - definição do resultado a ser alcançado com o projeto.

**6. Objetivos Específicos** - descrição das ações a serem desenvolvidas, bem como dos resultados a serem alcançados em cada etapa das atividades do projeto.

**Quadro:**

| AÇÕES | RESULTADOS ESPERADOS |             | ATIVIDADES PRINCIPAIS | PERÍODO |
|-------|----------------------|-------------|-----------------------|---------|
|       | QUANTITATIVO         | QUALITATIVO |                       |         |
|       |                      |             |                       |         |

**Obs:** Para projetos de implementação e recuperação de agroindústrias deve-se prever a elaboração do Projeto Executivo, estudos, licenças, documentação e processo necessário a regularização do funcionamento do empreendimento (aspectos ambientais, higiênico-sanitários, fiscais, tributários e trabalhistas).

**7. Estratégia Metodológica de Implantação e Gestão** – descrição do desenvolvimento do projeto em todas as suas fases.

Aspectos interessantes a serem detalhados:

- a) Conceitos adotados;
- b) Metodologia empregada;
- c) Participação da Comunidade;
- d) Estratégias de Articulação e Promoção de Parcerias;
- e) Interação com as Políticas Públicas existentes.

**8. Avaliação de Resultados** – indicação dos possíveis resultados e impactos sociais a serem alcançados bem como os meios de verificação para essa avaliação.

**Quadro:**

| OBJETIVO ESPECÍFICO | INDICADORES DE RESULTADOS | MEIOS DE VERIFICAÇÃO |
|---------------------|---------------------------|----------------------|
|                     |                           |                      |

**9. Equipe Técnica** – relação dos responsáveis técnicos envolvidos em todas as fases do projeto (atribuições, habilitações, carga horária de trabalho, etc.).

**10. Comunicação do Projeto** – forma e meio de divulgação do projeto.

**11. Cronograma das Ações**

**12– Orçamento do Projeto:**

**Quadro I – ALOCAÇÃO DOS RECURSOS**

| COMPONENTE / DESCRIÇÃO | VALOR<br>R\$ | % DOS CUSTOS POR<br>FONTE DOS RECURSOS |
|------------------------|--------------|----------------------------------------|
| Item                   | Valor        | %INCRA, %Prefeitura, %<br>Proponente.  |

**Quadro II – ORÇAMENTO FÍSICO-FINANCEIRO**

| Item da Despesa | Unidade | Custo<br>Unitário | Custo<br>Total | Observações |
|-----------------|---------|-------------------|----------------|-------------|
|                 |         |                   |                |             |
|                 |         |                   |                |             |
|                 |         |                   |                |             |

**Quadro III – DETALHAMENTO DOS RECURSOS POR ELEMENTO DE DESPESA**

|                  |     |
|------------------|-----|
| Total do Projeto | R\$ |
| Contrapartida    | R\$ |
| Parcerias        | R\$ |
| INCRA:           | R\$ |
| 33...            | R\$ |
| 33...            | R\$ |

**OBS:** a ser preenchida por técnico do Incra

## **ANEXO II**

### **PLANO DE NEGÓCIOS (PARA AS AGROINDÚSTRIAS/COMÉRCIO) a ser apresentado junto com o projeto básico.**

**CAPA** – identificação da empresa, responsável pelo plano de negócio.

**SUMÁRIO** - identificação dos capítulos e conteúdo do plano de negócios

#### **DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

- Histórico e descrição do empreendimento econômico (Associação, condomínio ou Cooperativa).
- Onde, quando, por quem e como a idéia da associação ou cooperativa começou?
- Localização
- Estrutura legal, organizacional e de participação dos membros
- Competência dos gerentes
- Outras informações importantes

**1 - SUMÁRIO EXECUTIVO:** (Resumo do plano de negócio com as principais considerações feitas).

#### **2 – ASPECTOS AMBIENTAIS E MERCADOLÓGICOS**

##### **2.1 - Descrição do empreendimento**

- **Tipo de atividade** (que tipo de agroindústria, comércio) e definição do empreendimento.
- **Aspectos econômicos**
- **Aspectos Legais**
- **Aspectos Sanitários**

**2.2 - O ambiente do empreendimento** (comentário sobre os aspectos do ambiente geral que podem favorecer o empreendimento no que se refere à economia, a tecnologia, às leis, etc.).

- Ambiente competitivo
- Análise do Setor. Em qual setor ou ramo de atividade econômica o empreendimento se situa? Qual a situação atual deste setor ou ramo?
- Tamanho e/ou potencial
- Volume de vendas. Lucratividade do setor ou ramo
- Margens do setor ou ramo
- Quais as principais características do setor? Sazonalidade. Lucratividade. Concentração/Pulverização
- Quais são as principais tendências que influenciam o setor? Qual o potencial de crescimento? Como será o mercado daqui a dois, cinco e dez anos? Novos entrantes

## **2.3 - O Estudo de mercado**

- **Cliente:** comentários dos aspectos que forem relevantes como: quem são, sua localização, tipo (pessoa física e/ou jurídica,), etc;
- **Dimensionamento do mercado** (Análise feita a partir do mercado local). Potencial e pretendido
- **Conclusões sobre o mercado**
- **Concorrentes** – pontos fortes e fracos em relação ao seu negócio
- **Fornecedores** – quem irá fornecer a matéria-prima ou equipamentos, onde estão localizados, o acesso esta facilitado, (vendem em pequena quantidade facilitam pagamento)

## **3 – ASPECTOS TÉCNICOS**

### **3.1 – Aspectos técnicos do negócio**

#### **A- Produtos**

- Descrição dos produtos e serviços
- Preço
- Sazonalidade
- Proteções legais
- Impostos incidentes
- Matéria prima
- Embalagens
- Tecnologia envolvida

#### **B- Venda e Distribuição**

- Ponto: onde será comercializado
- Quais as possíveis responsabilidades oriundas deste(s) produto(s)/serviço(s)?
- Quais são as normas e regulamentos governamentais e não governamentais que deverão ser atendidos? Como estes serão satisfeitos?
- Quais são as metas de vendas por produto(s) / serviço(s)?
- Quais métodos de vendas e distribuição serão utilizados? (Franquias, Licenças, Agentes, Representantes, Varejistas, Atacadistas, Vendas Diretas, etc.)
- Qual o nível de esforço de venda de esforço de venda será empregado? (Quantos vendedores próprios ou representantes de vendas serão utilizados?)
- Qual a área geográfica será coberta? Qual área por distribuição própria? E qual área por distribuição de terceiros?
- Qual será a venda média por pedido e por cliente?

### **3.2 - Plano de Marketing**

- Qual a abordagem e estratégia geral a ser utilizada para lançar o(s) produto(s)/serviço(s) e ganhar reconhecimento e aceitação do mercado?

- Quais são as prioridades de marketing em relação aos segmentos e quais serão as alocações nos esforços de marketing em cada um destes segmentos?
- Como o mercado da agroindústria será expandido? Em quanto tempo?
- Divulgação
- Qual (is) o(s) novo(s) produto(s)/serviço(s) está (ao) planejado(s) de ser (em) lançado(s) para atender (em) as mudanças das necessidades do mercado neste setor e em outros setores?
- Qual o cronograma para os futuros planos de desenvolvimento?

#### **4 – ASPECTOS ORGANIZACIONAIS** - deve abordar a forma com a empresa vai funcionar organizacionalmente devendo considerar

##### **A. Estrutura Organizacional**

- Qual é a estrutura organizacional da agroindústria? Anexar um organograma com os respectivos cargos conselhos e funções de cada um deles.
- Qual o poder de decisão de cada conselho e competências e critérios de escolha de seus membros?
- Qual o grau de comunicação e interdependência entre cada cargo e cada conselho?
- Como as decisões são tomadas na agroindústria?
- Conselhos: Quais são os conselhos? Quais seus papéis e funções? Qual a periodicidade de reuniões e critérios para convocação de reuniões extraordinárias? Critérios, mandato e processo de escolha dos membros dos Conselhos?

##### **B. Sistema de Autogestão**

- Como a agroindústria será gerida?
- Quais competências/capacidade o gestor ou o corpo gerencial tem e deveria ter?
- Quais são as responsabilidades do gestor ou o núcleo de autogestão?
- Qual a autoridade do gestor ou do núcleo de autogestão?
- Como o desempenho do gestor ou do corpo gerencial será avaliado?
- A cooperativa tem acesso à assistência técnica nas áreas de Tecnologia, Desenvolvimento Organizacional – D.O., Gestão e Planejamento Estratégico?

##### **4.1 Plano de operação**

- Análise do ambiente interno (pontos fortes e fracos)
- Localização e Instalações: Onde a cooperativa será localizada? Porque? Existe algum motivo especial para a cooperativa se situar neste local? (Por exemplo: acesso aos clientes, ao transporte, a produção, aos fornecedores, aos distribuidores, etc.) Quais as vantagens e desvantagens desta localização? Ocorrerá no local algum tipo de melhoria ou benefício para a comunidade, membros, clientes com esta localização. A Lei do Zoneamento e/ou o Plano Diretor permite a utilização deste local para o funcionamento da agroindústria?
- Objetivos e metas
- Fluxo de operações
- Instalações - As instalações básicas necessárias já foram identificadas e localizadas? Descreva as instalações que irão abrigar a cooperativa. Quais são suas vantagens e desvantagens?

- Equipamentos
- Análise do ambiente interno (pontos fortes e fracos)

#### **4.2 Sistemas e Processos de Produção:**

- Produção e Controle da Produção: Apresentar uma descrição das operações (sistemas utilizados para produzir os produtos ou oferecer os serviços). Descrever o planejamento os sistemas de controle da produção (quem faz e quais os procedimentos?). Controle de Qualidade: Quais são as ferramentas de controle da qualidade? Quais procedimentos a agroindústria utilizará para minimizar a insatisfação dos clientes internos e externos com seus produtos e/ou serviços?
- Suprimentos e Materiais: Quais são os principais suprimentos e matérias primas utilizadas? Quais são as disponibilidades? Quem são os principais fornecedores? Quais são suas políticas de desconto, crédito, entrega, preços, etc? Como os suprimentos e materiais serão armazenados?
- Estoques e Controle de estoques: Quais os índices de rotatividade (giro) do estoque no ramo e para o setor como um todo? Quais métodos de inventário serão utilizados? Como as faltas e o excesso de estoque serão evitados?
- Distribuição: Como a produção será distribuída? Em quais áreas geográficas?
- Recursos humanos: Quais cargos precisam ser preenchidos e quando? Quantas horas cada tarefa necessita? Em que ponto as pessoas trabalharão em sua máxima capacidade? Os membros têm as competências necessárias para preencherem estes cargos? Se não, o treinamento está disponível? Que tipo de treinamento? Como o treinamento será oferecido? A agroindústria necessitará de recrutar não-membros, ou seja, empregados? Se sim, quantos e em que funções? Quais salários e benefícios serão pagos aos membros e empregados? Existe uma política de e plano de cargos e salários? Existe uma política e plano de promoção dos membros e funcionários com melhores desempenhos? Como será desenvolvida esta política.

#### **4.3 Seguros e Responsabilidade**

- Quais as responsabilidades relacionadas com a produção, fabricação e operações de bens e serviços? Quais os tipos de Apólices estão disponíveis no mercado? (Responsabilidade Civil, Roubos, Incêndio, Indenizações de funcionário e membros, Veículos próprios ou alugados, Lucros Cessantes, etc.)

#### **4.4. Plano de Desenvolvimento**

- Programação de início de funcionamento: anexar esquema
- O que precisa ser feito;
- Quando, e por quem?
- Programação de Operações: anexar esquema
- Planos Estratégicos.
- Impactos e Benefícios para a Comunidade
- Quais serão os impactos sociais, ambientais, econômicos e financeiros da agroindústria, para a comunidade, para a cidade, o estado e o país e para os membros?
- Como os consumidores e os trabalhadores se beneficiarão deste empreendimento?

- Quais os impactos ambientais positivos e negativos resultante deste empreendimento?
- Quais postos de trabalho e oportunidades de treinamento a agroindústria ou associação gera?
- Qual a política de inclusão social (gênero, racial, sexual, deficientes físicos e outras minorias) adotada pela cooperativa? (Ação Afirmativa)

## **5 – PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

### **5.1. Dados e Projeções Financeiras**

- Fontes e Necessidades de Recursos: Quanto de dinheiro é necessário para iniciar a cooperativa? Quanto de dinheiro é necessário (capital de giro) para manter a operação até atingir o ponto de equilíbrio?
- Quais as fontes de recursos, incluindo os recursos dos cooperados?
- Quanto de recursos financeiros é necessário como reserva?
- Como serão constituídos e utilizados os fundos de reserva?

### **5.2. Capitalização e Participação**

- Aquisição de quotas pelos membros: Estabelecer as metas para capitalização através de compras de quotas pelos membros e o plano de consecução, isto é, o cronograma da integralização da participação de cada membro.
- Lucros retidos, direito de compra e recompra de cotas: Estabelecer as reservas de capital constituídas de parte dos lucros não distribuídos aos membros. Estabelecer as reservas destinadas a projetos sociais e comunitários constituídas também de parte dos lucros não distribuídos aos membros. Estabelecer como os excedentes serão divididos entre os membros e como as compras de novas quotas serão realizadas. Estabelecer como as quotas dos membros que saem da cooperativa serão recompradas.

### **5.3. Riscos e Planos Contingenciais ou Alternativos**

- Fatores Negativos: Descrever as possíveis variações nas vendas líquidas, lucros e fluxo de caixa comparando com suas projeções. Como as variações nos lucros e fluxo de caixa afetam o empreendimento? Como as variações nas vendas afetam o empreendimento? Descrever os possíveis impactos negativos devido a fatores organizacionais, inclusive o envelhecimento ou perda de membros e fundadores.
- Que outros fatores poderão impactar negativamente o empreendimento?
- Planos alternativos de ação: Como se deverá proceder com os riscos considerados acima?
- Planos futuros: anexar os possíveis planos futuros de médio e longo prazo para agroindústria.
- Compromisso com a comunidade interna e externa. Identificar, qualificar e quantificar os principais aspectos sociais, ambientais, culturais, educacionais, nutricionais e outros de caráter não econômico. Apontar como os objetivos do empreendimento solidário contribuem para a inclusão social e colaboram com as políticas públicas, sociais e comunitárias para a melhoria da qualidade de vida e garantia da cidadania.

#### 5.4 - Investimentos e Custos operacionais

- **Investimento:** quantificar e especificar os investimentos iniciais e posteriores a serem feitos
- **Despesas pré-operacionais:** relacionar custos com registros de produtos, empresa (contados taxas) reforma do local, material de consumo inicial, estoque inicial.
- **Estimativas de custos fixos:** descrever quais e quanto serão os custos fixos, os quais podem envolver salários de empregados, encargos sociais, pró-labore, honorários, luz, água, IPTU, despesas com transporte, etc.
- **Estimativa de custos variáveis:** despesas com a comercialização do produto ou serviço que variam de acordo com a quantidade produzida, ou comprada e vendida; incluir o valor gasto com propaganda e de impostos a pagar sobre vendas.
- **Projeção dos Demonstrativos de Resultados:** Anexar as projeções dos Demonstrativos de Resultados, com os pressupostos e cenários, para os próximos três anos, projetados mês a mês no primeiro ano, e trimestralmente para o segundo e terceiro ano. Projeção do Fluxo de Caixa: anexar as projeções do Fluxo de Caixa, com os pressupostos e cenários, para os próximos três anos, projetados mês a mês no primeiro ano, e trimestralmente para o segundo e terceiro ano. Projeção do Balanço: anexar as projeções dos Balanços no início das operações e para os finais dos próximos três anos.
- **Margem de contribuição:** calcular
- **Análise do ponto de equilíbrio:** calcular
- **Estimativa da receita operacional:** calcular
- **Receita bruta estimada para um mês.** calcular

#### 6 – CONCLUSÃO

- Comentário final sobre a viabilidade e percepção do sucesso do negócio; e sobre a intenção de desenvolvê-lo com o auxílio de alguma instituição, se for o caso e dos financiamentos pretendidos.

### ANEXO III

#### DECLARAÇÃO DE PLENO ATENDIMENTO

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Eu, \_\_\_\_\_  
RG.: \_\_\_\_\_, CPF.: \_\_\_\_\_  
Presidente e ou Responsável Legal, e Eu,

RG.: \_\_\_\_\_, CPF.: \_\_\_\_\_  
tesoureiro ou Responsável pelas finanças, ambos da  
\_\_\_\_\_, declaro que não há duplicidade de  
financiamento Governamental nas ações proposta no Projeto  
\_\_\_\_\_, a serem executadas com recursos  
públicos do INCRA, sob pena de devolução do recurso recebido para  
esse fim, e demais sanções previstas na forma da legislação vigente.

Assinatura: \_\_\_\_\_