

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
CURSO DE AGRONOMIA

A INSTITUIÇÃO COOPASC: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA O MERCADO APÍCOLA.

Relatório final de Estágio de
Conclusão de Curso, para obtenção
do título de Engenheiro Agrônomo,
no Curso de Agronomia, Centro de
Ciências Agrárias, Universidade
Federal de Santa Catarina.

FRANK LAND TEIXEIRA

Florianópolis, novembro de 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
CURSO DE AGRONOMIA

A INSTITUIÇÃO COOPASC: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA O MERCADO APÍCOLA.

FRANK LAND TEIXEIRA

ORIENTADOR: PROF. ABDON LUIZ SCHMITT FILHO.
COORIENTADOR: PROF. ANTÔNIO CARLOS M.da ROSA.
SUPERVISOR: SÉRGIO ARRUDA KOTCHERGENKO.

Florianópolis, novembro de 2007.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, aos meus familiares, aos mestres que contribuíram para minha formação, e aos colegas aqui conhecidos.

E em especial agradeço á Fernanda dos Santos Soares minha companheira, por ter me apoiado nos momentos difíceis, por ter me incentivado a seguir em frente nos momentos de angustia, esta realmente merece todo meu agradecimento, um obrigado não seria o bastante para agradecê-la mais sim muitos obrigados e um sentimento de gratidão que jamais acabara.

Agradecimento também todo especial ao Sr. José Torres Soares e sua esposa Maura dos Santos Soares sua filha, Janaina dos Santos Soares, por todo apoio e incentivo concedido neste período. Não poderia deixar de citar um merecido agradecimento aos meus pais, Sr. Bento Teixeira e Sra. Madalena Borges, e ao tio Agripino Teixeira e sua esposa Perpétua Teixeira, onde reconheço que me ajudaram (em muito) desde o começo do curso. Ao Ilson Teixeira, Kelly Folster e Márcia Teixeira meus companheiros de moradia, nos primeiros momentos, e ainda aos meus grandes amigos, alguns de antes da faculdade outros, durante estes são muitos citarei alguns, Adilson Vieira, Arlen Noveletto, Bruno Sacconi Canaver, Fabian, Gisele Leopoldo, Jefferson da S. Silveira, Jaqueline V. Vieira, Leonardo (Cafu), Luciana Leite, Mauricio Lino, Marcelo Pacheco, Márcia T. Eli, Jocélio, Rodrigo Carvalho, Sergio Arruda Kotchergenko, Tiago Uliano e outros aqui não citados, estes que me perdoem mais esta pagina não seria o suficiente.

Agradeço aos meus companheiros de trabalho, principalmente na pessoa do Sr. Nazareno Marques, Renato Rocha e Mauricio Rodolfo, por terem me concedidos horários flexíveis.

Enfim agradeço há todos os dias terem começado com desafios e terminado com a sensação de dever cumprido, e a garra conseguida às vezes não sei de onde, para vencer todas as dificuldades e chegar até aqui.

Agradeço por fim a mim mesmo por traçar esta meta e correr atrás dela até conquistá-la.

APRESENTAÇÃO

Este trabalho tem por objetivo relatar conhecimentos adquiridos durante estágio de final de curso, exigidos na disciplina de estágio curriculares do curso de agronomia. O propósito é alcançar a aprovação para a obtenção do título de engenheiro agrônomo pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Neste trabalho estão compreendidos assuntos relacionados às atividades desenvolvidas pelo aluno Frank Land Teixeira, que buscou junto a Empresa COOPASC, desenvolver práticas relacionadas com sua futura profissão.

Para a realização do estágio o aluno obteve orientação do Prof. Abdon Luiz Schmitt Filho, e a Empresa designou o profissional Sérgio Arruda Kotchergencko como supervisor de estágio. O Estágio foi realizado no período de 08/08/2007 a 26/10/2007, perfazendo um total de 410,48 horas de estágio, durante este período o estagiário pode desenvolver diferentes atividades na empresa, as quais serão relatadas nesse trabalho.

A EMPRESA

A COOPASC é uma cooperativa do ramo agropecuário que foi constituída em outubro de 2001, por um grupo de apicultores que pretendia viabilizar a comercialização direta do mel produzido pelos municípios centrais do Estado de Santa Catarina, e diminuir a dependência dos atravessadores e aumentando os valores recebidos pelo quilo de mel.

A Cooperativa tem por objetivo defender econômica e profissionalmente os interesses de seus associados, podendo para tanto intervir inclusive comercialmente diretamente junto aos fornecedores, visando obterem melhores e mais baratos produtos.

Na fundação eram 30 apicultores e, hoje, são 79, distribuídos nos seguintes municípios catarinenses: Água Doce, Arroio Trinta, Caçador, Campos Novos, Capinzal, Florianópolis, Fraiburgo, Frei Rogério, Iomerê, Luzerna, Matos Costa, Rio das Antas, Salto Veloso, Tangará e Videira.

A atual sede se encontra no interior do município de Videira. O beneficiamento e envase do mel são feitos de forma terceirizada em um entreposto com SIF, localizado no município de Fraiburgo. O produto é vendido em frascos de plástico e vidro e comercializado com a marca Sabor D'Oeste. Existe a intenção de comercializar em sachês de seis gramas.

A COOPASC produz hoje 350 toneladas de mel não orgânico, e tem como objetivo em seu planejamento estratégico produzir em 2011, 950 toneladas de mel não orgânico e 50 toneladas de mel orgânico, deste total exportar 800 toneladas de mel a granel e comercializar 200 toneladas de mel fracionado no mercado interno.

LISTA DE ABREVIATURAS

AGE - ASSEMBLÉIA GERAL EXTRAORDINÁRIA.

AGO - ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA.

APPCC - ANÁLISE DE PERIGOS E PONTOS CRÍTICOS DE CONTROLE.

APL - ARRANJO PRODUTIVO LOCAL.

CBA - CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE APICULTURA.

CF - CONSELHO FISCAL.

COOPASC - COOPERATIVA APÍCOLA DE SANTA CATARINA.

CORE - CONSELHO REGIONAL DOS REPRESENTANTES COMERCIAIS.

DENACOOP - DEPARTAMENTO DE COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO RURAL.

EUA - ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA.

FAO - FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.

MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS.

OCESC - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA.

PE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

PES - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL.

PRODECOOP - PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO COOPERATIVO PARA AGREGAÇÃO DE VALOR À PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA.

SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

UE - UNIÃO EUROPÉIA.

UNOESC - Universidade do Oeste de Santa Catarina.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 (O processo de planejamento estratégico).....13

FIGURA 2 (Os quatro momentos do PES).....16

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 (Sugestão de cronograma de execução dos planos de ações).....30

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
APRESENTAÇÃO	IV
A EMPRESA	V
LISTA DE ABREVIATURAS	VI
LISTA DE FIGURAS E DE TABELAS	VII
1 INTRODUÇÃO	10
2 OBJETIVO GERAL	10
2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
3 JUSTIFICATIVA	11
4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
4.1. INTRODUÇÃO.....	12
4.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	12
4.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL E CHECK LIST..	14
4.4. A APICULTURA.....	17
4.4.1. A ORIGEM DA APICULTURA.....	17
4.4.2. A INTRODUÇÃO DA APICULTURA NO BRASIL.....	18
4.4.2.1 AS ABELHAS AFRICANIZADAS E A MODERNA APICULTURA BRASILEIRA.....	20
4.4.3. A CIDADE DE VIDEIRA E A APICULTURA LOCAL.....	25
5 RESULTADOS	26
5.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COOPASC.....	27
5.1.1. OBJETIVO GERAL DA COOPASC.....	27
5.1.2. METAS DA COOPASC.....	27
5.1.3. OBEJETIVOS ESPECIFICOS.....	27
5.1.3.1. QUANTO AO MEL NÃO ORGÂNICO.....	27
5.1.3.2. QUANTO AO MEL ORGÂNICO.....	28
5.1.3.3. VENDA DE MEL FRACIONADO.....	28
5.1.3.4. EXPORTAÇÃO.....	28
5.1.3.5. INFRA-ESTRUTURA.....	28
5.1.4 ESTRATÉGIAS.....	28

5.1.4.1	QUANTO AO MEL NÃO ORGÂNICO.....	29
5.1.4.2	QUANTO AO MEL ORGÂNICO.....	29
5.1.4.3	VENDA DE MEL FRACIONADO.....	29
5.1.4.4	EXPORTAÇÃO.....	30
5.1.4.5	INFRA-ESTRUTURA.....	30
5.2.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA COOPASC.....	31
5.3.	CHECK LIST DA COOPASC.....	32
6	DISCUSÃO.....	40
7	CONCLUSÃO.....	42
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

1. INTRODUÇÃO

Utilizou-se algumas ferramentas que nos derão suporte para elaboração de um plano de negócios, entre diversas ferramentas existentes, optou-se por duas, o diagnóstico situacional e planejamento estratégico, mais salientou-se que é muito importante além dessas utilizar outras ferramentas, principalmente análise de mercado, no nosso caso não utilizamos devido a empresa já estar em funcionamento desde 2001, e porque não foi requisitado pela administração da instituição.

O estágio foi desenvolvido na COOPASC (Cooperativa Apícola de Santa Catarina), localizada na cidade de Videira, na área de planejamento estratégico e gestão.

O trabalho foi coordenado e desenvolvido pelo consultor do SEBRAE (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS), Engenheiro Agrônomo Sérgio Arruda Kotchergenko, estas ações colocaram a COOPASC no caminho de grandes transformações e crescimento, o que proporcionará o desenvolvimento da apicultura local e regional.

O estágio foi desenvolvido como etapa para elaboração de um plano de negócios, e este levará definitivamente a instituição ao mercado nacional e internacional, é prevista a venda de todo o mel produzido na região de abrangência da cooperativa e oeste catarinense, os principais mercados internacionais almejados são Europa e EUA.

2. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho foi desenvolver atividades de planejamento e gerenciamento em uma instituição apícola.

2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

01. Acompanhar e participar da elaboração do diagnóstico situacional através do “*check list*” da COOPASC.
02. Sugerir o desenvolvimento de ações apartir do diagnostico.

3. JUSTIFICATIVA

O planejamento é uma ferramenta administrativa, que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, estruturando o trâmite adequado e reavaliar todo o processo a que o planejamento se destina. Sendo, portanto, o lado racional da ação. Tratando-se de um processo de deliberação abstrato e explícito que escolhe e organiza ações, antecipando os resultados esperados. Esta deliberação busca alcançar, da melhor forma possível, alguns objetivos pré-definidos.

O diagnóstico situacional da empresa é importante para que se tenha uma visão da real situação da empresa, quais as principais dificuldades, onde podemos melhorar, onde está certo e com resultado, quais as decisões a serem tomadas. Nos remete a pensar por onde começar para acertar o rumo a ser seguido pela empresa. É uma ferramenta que nos descreve o cenário local e regional nos aspectos sociais, econômicos, humanos e recursos naturais.

O “*check list*” é uma ferramenta utilizada para elaboração do diagnóstico situacional da empresa, serve para monitorar e identificar problemas nos mostra todos os seguimentos da empresa, com todos os membros de cada um dos setores. Apartir dele temos dados, suficientes para inserir e/ou sugerir mudanças.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que permite aos gestores da empresa definir os objetivos da entidade, a missão da empresa, analise dos ambientes internos e externos, define as estratégias para alcançar os objetivos. Cada estratégia é transformada em um plano de ação. Cada estratégia tem um coordenador responsável, faz-se um cronograma com as datas e todo o corpo corporativo cobra mensalmente os resultados dos planos de ações. Por fim este documento é peça fundamental para elaboração do plano de negócios.

O estudo de mercado é o começo do plano de negócios, com ele temos uma base de toda a cadeia produtiva do setor, podemos analisar quais mercados são tangíveis para a empresa, quais as estratégias de “*marketing*” usaremos para atingir este mercado, a partir deste temos que aperfeiçoar o setor produtivo para colocar produtos com preços competitivos e de boa qualidade. Lançar estratégias para alcançar o mercado externo, procurar mercados não acessados ainda por nossos concorrentes, fazer um estudo completo da concorrência e planejar as vendas futuras.

A apicultura foi inserida como uma atividade complementar da renda dos produtores rurais da região. Na década de noventa, a apicultura tomou maior importância, sendo que os apicultores começaram a se organizar em associações e aplicar melhores técnicas, estimulados pela empresa de pesquisa e extensão do Governo Estadual - EPAGRI.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1. INTRODUÇÃO.

A revisão bibliográfica serve para inserir ao trabalho experiências já adquiridas por outros autores e situa o leitor com os conceitos sobre os quais o trabalho será realizado, e determina os parâmetros a serem seguidos.

4.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

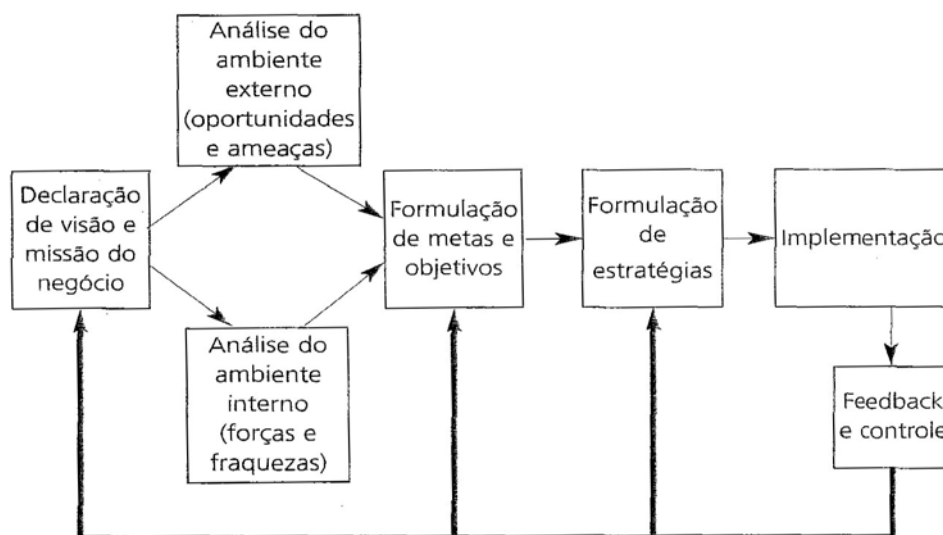
O Planejamento Estratégico, ou Planejamento Estratégico Empresarial é um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções empresariais ou organizacionais e dos procedimentos das organizações. É elaborado por meio de técnicas administrativas de análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, que possibilita aos gestores estabelecer um rumo para as organizações, buscar certo nível de otimização no relacionamento entre a organização e o meio ambiente que a cerca, formalizado para produzir e articular resultados, na forma de integração

sinérgica de decisões e ações organizacionais (Vasconcelos & Pagnoncelli, 2001; Mintzberg & Quinn, 2001).

Ao longo dos anos muitas técnicas foram desenvolvidas dentro do planejamento estratégico, sempre com o objetivo de formar a base para a administração estratégica. Estas técnicas proporcionam uma chance maior de obter sucesso na decisão, e sua aplicação, individualmente ou em conjunto, faz com que a organização elabore um portfólio equilibrado dentro de um ambiente mutante, permite o desenvolvimento de ações preventivas perante riscos ocultos e as ciladas estratégicas, garantindo a sobrevivência e rentabilidade da organização num futuro de médio e longo prazo. Afinal se uma empresa conseguir prever com razoável possibilidade de sucesso seu desempenho para os próximos cinco ou dez anos, certamente ela terá uma vantagem competitiva muito grande sobre seus concorrentes.

O planejamento estratégico é uma forma de posicionamento da empresa diante do mercado. Nessa seção do plano de negócios são definidos os caminhos que a empresa seguirá o posicionamento atual, os objetivos e as metas do negócio, os valores da empresa, sua visão e sua missão. O PE serve de alicerce para implantar todas as ações da organização. O PE do negocio pode ser dividido, conforme mostra a figura 1.

Figura 1 – O processo do planejamento estratégico.



O PE é um esforço para evitar que o negocio seja prejudicado caso ocorra uma mudança nas condições ambientais, assim analisam-se as oportunidades e as ameaças que podem vir tanto de fatores internos à organização quanto de fatores externos. Um PE bem elaborado tem em sua composição os seguintes fatores relacionados à empresa: visão, missão, cadeia de valores, competências essenciais, análise de oportunidades e ameaças, análise dos pontos fortes e fracos, definição dos objetivos e das metas, formulação e implementação das estratégias, controle e retorno das informações (Biagio & Batocchio, 2005).

4.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL E “CHECK LIST”.

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) apresenta três características principais: 1) Subjetivismo; 2) Elaboração de plano-propostas; 3) Que o futuro é incerto.

Subjetivismo, que tem por objetivo identificar e analisar uma situação problemática. Centra-se nos indivíduos envolvidos, em suas percepções e pontos de vista, pressupõe-se, portanto, que se cada indivíduo tem suas próprias características, sua interpretação de determinada situação vai depender de seus conhecimentos, experiências, crenças, posição no jogo social etc. Como as ações, por sua vez, surgem do significado dado a cada situação, e este varia de um indivíduo para outro, também a maneira de agir varia. Assim, o PES preconiza que não se pode planejar como se o planejador fosse o único participante, ignorando os demais envolvidos ou predizer seus comportamentos. É necessário, portanto, diferenciar as explicações dos diferentes autores, sem ignorar nenhuma, para que se possa agir de modo eficaz (Matus, 1997).

É em função dessa perspectiva que Matus (Huertas, 1996) argumenta que a realidade não pode ser explicada por uma simples descrição (diagnóstico), mas pelas diferentes interpretações dadas pelos atores envolvidos (apreciação situacional). Por conseguinte, o termo situacional vem do conceito de "situação", que é a chave para entender os outros atores e suas interpretações da realidade, permiti uma ação mais eficaz no jogo social. Ressalta ainda que, nessa perspectiva (Matus, 1998), o conceito

de situação exige determinar quem está explicando a realidade, uma vez que esta pode ser explicada de formas distintas, pois os diferentes atores participam do jogo social com diferentes propósitos.

A elaboração de plano-propostas a partir de problemas, entendidos como obstáculos criados em razão da diferença entre a realidade atual do jogo social e as aspirações de um ator de acordo com seu mundo subjetivo. Em outras palavras, tem-se um problema quando o ator (planejador) encontra-se insatisfeito com determinada situação e ao mesmo tempo a considera evitável, para tanto nesse momento o ator parte para os plano-propotas, que são elaboradas de acordo com a realidade encontrada, e com as aspirações da empresa para melhor aproveitar sua capacidade, e melhorar seus resultados (Huertas, 1996).

O PES assume que o futuro é incerto, não sendo possível predizê-lo. Assim, não se prende a uma visão determinista do mundo, no sentido de predizer (adivinhar) o futuro e buscar alcançá-lo, mas busca enumerar possibilidades e preparar os atores para enfrentá-las. Como pondera Matus (Huertas, 1996), o PES é, na verdade, uma ferramenta de liberdade, pois, ao não se basear na capacidade de predição, mas na de previsão, se constitui em um cálculo que precede e preside a ação para criar o futuro, depende, portanto, das possibilidades de os atores serem capazes de imaginar e descobrir e da qualidade dos planos desenvolvidos. É, nesse sentido, uma aposta de caráter genuinamente estratégico, e não sobre o destino (ou o futuro), pois, à medida que se planeja, se inclui no futuro.

Observa-se, então, que o PES, ao considerar a subjetividade e a incerteza sobre o futuro, realmente aumenta a complexidade com que é tratada a situação problemática sob análise, mas toda a riqueza de detalhes e diferentes perspectivas trazidas para determinada questão são vistas como elementos-chave para lidar com a mesma de maneira satisfatória (Matus, 1997).

Além das três características citadas acima, é importante salientar que o PES possui quatro momentos.

O PES pode ser subdividido em quatro momentos, ver (Figura 2) o explicativo, que busca justificar os porquês da situação atual; o normativo, no qual se estabelece o

que se deseja fazer; o estratégico, que analisa a viabilidade das operações planejadas; e o tático-operacional, que cuida da implementação das operações no dia-a-dia.

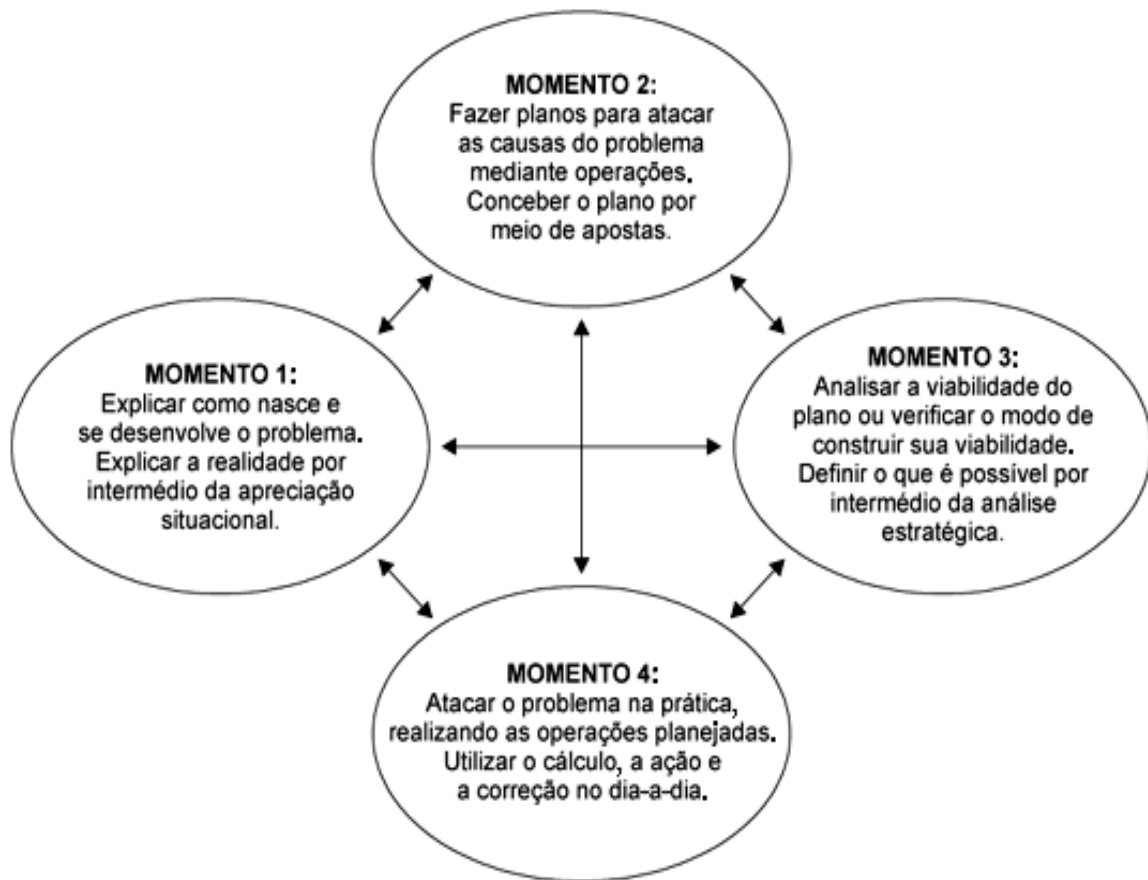


Figura 2 – Os quatro momentos do PES.

O check list é feito no momento 1, desta figura e contempla ainda o momento 2 onde são elaborados os plano-propostas para atacar as causas dos problemas.

Enquanto os três primeiros são momentos de acúmulo de conhecimentos pelo ator planejador, o quarto momento é o da ação propriamente dita. Saliente-se ainda que, embora enumerados, os momentos não devem ser vistos como consecutivos, pois, se a realidade é mutável, o plano também é devendo o planejamento ser visto como "diário" o que significa estar constantemente trabalhando nos quatro momentos ao mesmo tempo (Matus, 1997).

4.4. A APICULTURA.

A revisão contempla a origem da apicultura, introdução da apicultura no Brasil e a apicultura local em Videira

4.4.1 A ORIGEM DA APICULTURA

As abelhas são espécies descendentes das vespas, que deixaram de se alimentar de outros pequenos insetos e passaram a consumir o pólen das flores quando estas surgiram há cerca de 135 milhões de anos. O processo evolutivo das abelhas deu origem a várias espécies. São conhecidas, hoje, mais de 20 mil espécies, porém, estima-se a existência de 40 mil espécies ainda não conhecidas. Calcula-se que somente 2% das espécies de abelhas seja produtora de mel, dentre as abelhas melíferas, o gênero *Apis* é o mais conhecido. (DUARTE VILELA, 2006).

Foi demonstrado, a partir de pesquisas arqueológicas, que as abelhas já produziam e estocavam mel há 20 milhões de anos, antes mesmo do surgimento do ser humano na Terra. O homem primitivo “caçava” as abelhas, mas, não sabendo separar os produtos, consumia o favo com uma mistura de mel, pólen, cera e larvas. O fóssil de abelha melífera conhecido como mais antigo data de 12 milhões de anos e é da espécie já extinta *Apis ambruster*. (EMBRAPA, 2003).

Segundo os registros históricos conhecidos, os egípcios, há cerca de 2.400 a.C., foram os primeiros a dominar uma forma de manejo das abelhas, conseguindo aninhá-las em potes de barro, o que possibilitava o transporte de enxames e sua fixação próxima às residências. Todavia, a retirada do mel ainda era feita à moda primitiva, mesmo sendo os egípcios considerados pioneiros na criação de abelhas, a origem da palavra colméia vem do grego. Os gregos conseguiam aninhar enxames de abelhas em recipientes de palha trançada, com formato de sino, denominados *colmos*. (CRANE, 1987).

Desde a Antigüidade, as abelhas assumiram tal importância para a humanidade que passaram a ser consideradas sagradas em muitas civilizações, dando origem a várias lendas e cultos. Progressivamente, passaram também a representar uma riqueza e um símbolo de poder, figurando em brasões, cetros, coroas, moedas, bandeiras,

flâmulas, estandartes, mantos e outras peças da indumentária de reis, rainhas, papas, cardeais, duques, condes, príncipes e outros detentores de títulos de nobreza.

No período medieval, em certos territórios europeus, as árvores passaram a ser declaradas como propriedades do governo, eram expressamente proibidas a sua derrubada vez que constituíam um abrigo natural para os enxames de abelhas. Os enxames eram considerados como de grande importância econômica, sendo a sua propriedade registrada em cartório, constava das relações de bens deixados em herança para os descendentes. Nesta época, o roubo de enxames ou de mel era considerado um grave crime, podia ser punido até mesmo com a morte dos infratores. (CRANE, 1987).

Reconhecida à importância econômica dos enxames, pareceu cada vez mais irracional e improdutivo para os seus proprietários o sacrifício das abelhas quando da coleta do mel. Assim, ao longo dos anos, foram sendo desenvolvidas e testadas diversas espécies de colméias artificiais, para facilitar a colheita do mel e preservar as abelhas, suas larvas e sua reserva de alimento para garantir a reprodução dos enxames.

Apenas em 1851, o reverendo americano Lorenzo Lorraine Langstroth, partindo de diversos experimentos anteriores, criou a colméia de quadros móveis, utilizada até hoje como colméia padrão em escala mundial, possibilitando o manejo adequado e a criação racional das abelhas. (EMBRAPA, 2003).

4.4.2 A INTRODUÇÃO DA APICULTURA NO BRASIL

A maioria dos estudiosos da apicultura brasileira considera que ela teve início a partir de 1839, com a introdução, pelos Jesuítas, da abelha preta européia, trazida de Portugal e Espanha, denominada *Apis mellifera mellifera*, depois vulgarmente denominada “abelha europa” ou “abelha do reino”. Até então, se conheciam as abelhas nativas sem ferrão, das espécies *Meliponae*, tais como: mandaçáia, tuiúva, tiúba, jataí, mandurí, guarupu, uruçú, jandaíra, dentre outras denominações. (KERR, 1980). Alguns autores afirmam que a espécie introduzida pelos Jesuítas era a abelha parda, denominada *Apis mellifica tipicas*. (GONÇALVES, 2000). Porém, todos concordam que em 1845 foram introduzidas no sul do Brasil, por imigrantes alemães, várias colônias de

Apis mellifera mellifera, dando início à apicultura racional brasileira. Depois, entre 1870 e 1880, foram introduzidas as abelhas amarelas italianas denominadas *Apis mellifera ligustica*, também trazidas da Alemanha (GONÇALVES, 2000).

Segundo Kerr, “o melhor histórico que conhecemos da apicultura brasileira é o feito por Nogueira Neto, em 1972. Examinou documentos científicos, conclui ele que quem introduziu a *Apis mellifera* no Brasil foi o Padre Antonio Carneiro Aureliano, com a colaboração secundária de Paulo Barbosa e Sebastião Clodovil de Siqueira e Mello, em março de 1839, proveniente do Porto, Portugal. Em 1845, afirma Paulo Nogueira Neto, os colonizadores alemães trouxeram consigo raças de *Apis mellifera mellifera* da Alemanha, introduzindo-as no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Entre 1870 e 1880, Hannemann e Schenck, Hanewn e Brunnet trouxeram as primeiras abelhas italianas para o sul do Brasil. Ainda segundo Nogueira Neto, Brunnet recebeu duas colônias de abelhas francesas e duas colônias de abelhas italianas e as introduziu em São Bento das Lages, Bahia.” (KERR, 1980).

Embora os estudiosos da apicultura brasileira considerem inquestionável a contribuição dos imigrantes alemães para o desenvolvimento da atividade no país, todos também concordam que nessa primeira fase a apicultura não teve caráter profissional, nem finalidade econômica, assemelhava-se mais a um *hobby*. A produção apícola nacional era muito baixa (cerca de 04 a 06 mil toneladas/ano), a grande maioria dos equipamentos apícolas era importada (centrífugas, tanques, decantadores, estampadoras de cera, desoperculadoras etc.) e o associativismo era praticamente inexistente.

Apenas em 1951 surge a primeira revista brasileira dedicada à apicultura, denominada “Brasil Apícola”, dirigida pelo jurista, jornalista e apicultor paulista, Dr. Edgard Vieira Cardoso. A partir de então se inaugurou um processo mais intenso de discussão sobre os rumos da apicultura brasileira. (GONÇALVES, 2000).

Segundo Gonçalves, “neste período iniciava-se no país uma campanha em prol do desenvolvimento da apicultura racional e com o objetivo de se estimular a produção apícola nacional. Assim, em 1955, face a baixa produção de mel brasileira na época, não condizente com o tamanho do país e com suas características tropicais, que eram propícias à exploração da apicultura, tal situação chamou a atenção de algumas

autoridades brasileiras. Na ocasião foi inclusive comentado o fato do país vizinho, a Argentina, tendo um clima menos propício à exploração da apicultura que o do Brasil, apresentar um grande destaque internacional, sendo considerado, na ocasião, como um dos cinco maiores produtores mundiais de mel, ao passo que o Brasil não figurava nem entre os primeiros vinte países produtores de mel. Após esses comentários e face ao interesse do Governo brasileiro em mudar a situação da nossa apicultura, foi convidado oficialmente o engenheiro agrônomo da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz – ESALQ, de Piracicaba – SP, o geneticista especialista em abelhas, Prof. Dr. Warwick Estevam Kerr, natural de Santana do Paraíba –SP, para que o mesmo estudasse o problema e apresentasse uma proposta ao Governo brasileiro. Dessa forma, foi feito um minucioso estudo na bibliografia mundial disponível, tendo o Prof. Kerr constatado que no continente africano havia uma abelha melífera muitíssimo mais produtiva que as existentes no Brasil: a *Apis mellifera scutellata*. Assim, após vários estudos, o próprio Prof. Kerr dirigiu-se à África, tendo trazido e introduzido no Brasil, em 1956, as abelhas africanas *Apis mellifera scutellata* (anteriormente conhecidas como *Apis mellifera adansonii*, nome científico usado até aproximadamente 1975, quando o Prof. F. Ruttner propôs a mudança para *scutellata*), encerrando-se, com a introdução dessa nova abelha, a primeira fase da apicultura brasileira (...).”(GONÇALVES, 2000).

4.4.2.1 AS ABELHAS AFRICANIZADAS E A MODERNA APICULTURA BRASILEIRA

A introdução das abelhas africanas no Brasil, a partir de 1956, é o marco de um novo momento na história da apicultura brasileira. Segundo o relato de Kerr, o principal protagonista deste episódio, os fatos se deram da seguinte maneira. “De 1950 a 1956, o Ministério da Agricultura esteve sob constante pressão de apicultores que desejavam uma abelha mais ativa e mais adaptada aos trópicos. Chegaram aqui os artigos de Virgílio de Portugal Araújo dizendo da enorme produção da abelha africana (*Apis mellifera adansonii*) feita a adaptação às condições tropicais.

“Em 1956, ganhei o 1º Prêmio Nacional de Genética André Dreyfus. Com o dinheiro ganho comprei uma máquina fotográfica, um ótimo microscópio Zeiss Standard, com equipamento fotográfico no qual se adaptava a câmara comprada, e uma passagem para a África. Fui então procurado pelo meu amigo Prof. Walter Jardim, Secretário de Agricultura do Estado de São Paulo, que, em nome do

Ministério da Agricultura, pediu-me que trouxesse um certo número de rainhas de Apis mellifera adansonii. Por causa disso, tive meu passaporte comum transformado em passaporte especial e recebi 06 cartas de apresentação do Itamaraty. Essas rainhas foram coletadas em número ao redor de 100 em 04 países : Angola, Tanzânia, Moçambique e África do Sul. Vivas e que deixaram descendentes foram apenas: 01 de Tabora (Tanzânia) – a mais forte e da qual foram feitas mais rainhas do que das outras – e 35 da região de Pretória e Joannesburgo (África do Sul). Da Cidade do Cabo até o Rio de Janeiro vim de navio, trazendo 70 rainhas, às quais dava uma gota de água diariamente. No Rio de Janeiro esperava-me o Dr. Aristóteles Godofredo de Araújo e Silva, em nome do Ministério da Agricultura. A ele informei que achava a subespécie muito brava e que precisava de um cuidadoso exame individual para não haver introdução de pragas. Recomendou-se então que fizesse a quarentena em Piracicaba – SP, em Camaquã (pequena vila a poucos quilômetros de Rio Claro – SP).” (KERR, 1984).

Considerando a forte agressividade da abelha africana *Apis mellifera adansonii*, o Prof. Kerr planejou efetuar, após o período de quarentena, uma série de cruzamentos com as abelhas italianas *Apis mellifera ligustica*, conhecida por seu comportamento amistoso, de modo a obter, na 3ª ou 4ª geração, uma linhagem de alta produtividade e de fácil manejo. Ocorre que, antes do final do período de quarentena, de forma acidental, ocorreu a fuga de parte das abelhas africanas.

Pelo relato de Gonçalves, começa assim o processo de africanização das abelhas brasileiras. “Após as abelhas africanas terem sido transportadas para Camaquã, em 1956, para permanecerem em quarentena, em um horto florestal próximo a Rio Claro – SP houve o já conhecido acidente provocado por um apicultor, ou seja, a retirada, inadvertidamente, das telas excludoras que estavam na entrada das colméias com rainhas importadas. Isso permitiu que rainhas africanas puras descendentes das importadas enxameassem antes de ser realizado o programa de melhoramento genético planejado pelo Prof. Kerr. Dessa maneira, as rainhas novas fecundaram com zangões da região, iniciando-se uma hibridização, o que vem ocorrendo até os dias atuais. Desde o início, os híbridos mantiveram sempre as características morfológicas e comportamentais das abelhas puras importadas e gradualmente ocorreu a africanização das abelhas *Apis mellifera* de toda a América do Sul e posteriormente na América Central.”(GONÇALVES, 1986).

As chamadas “abelhas africanizadas” são polihíbridos resultantes de cruzamentos entre as abelhas africanas *Apis mellifera scutellata*, anteriormente denominadas *Apis mellifera adansonii*, com as diversas subespécies de abelhas

européias existentes no Brasil e no continente americano, tais como *Apis mellifera mellifera* (abelha real, alemã, comum ou negra), *Apis mellifera ligustica* (abelha italiana), *Apis mellifera caucasica* (originária da Rússia) e *Apis mellifera carnica* (originária da Áustria).

“O fenômeno da hibridização relacionado ao domínio de uma subespécie de abelha (*scutellata*) sobre as demais subespécies européias (*mellifera*, *ligustica*, *caucásica*, *carnica* etc.) com conseqüente africanização de todas as européias, não era esperado por nenhum cientista, tendo a disseminação dessas abelhas ocorrido por todo o continente americano, registrando-se sua presença, atualmente, desde o paralelo 32 e 33 na Argentina, até o estado do Texas nos Estados Unidos. Hoje não existe na natureza, tanto no Brasil como nos demais países da América do Sul, da América Central e da América do Norte, abelhas puras européias e sim apenas as polihíbridas abelhas africanizadas (...).”(GONÇALVES, 1998).

“Mais adaptadas ao clima tropical do que as abelhas originárias da Europa, as abelhas africanas impõem várias de suas características ao híbrido brasileiro, inclusive a produtividade, a resistência a doenças e a agressividade”.(DUARTE VILELA, 2006).

“A abelha africanizada possui um comportamento muito semelhante ao da *Apis mellifera scutellata*, em razão da maior adaptabilidade dessa raça às condições climáticas do País. Muito agressivas, porém, menos que as africanas, a abelha do Brasil tem grande facilidade de enxamear, alta produtividade, tolerância a doenças e adapta-se a climas mais frios, continuando o trabalho em temperaturas baixas, enquanto as européias se recolhem nessas épocas”.(EMBRAPA, 2003).

O período de 1956 até 1970 foi caracterizado pela forte polêmica gerada em razão do comportamento agressivo das abelhas africanizadas e pela redução da atividade apícola. Os apicultores tradicionais, acostumados com a facilidade de manejo das abelhas européias e desconhecedores de técnicas de manejo adequadas para lidar com as abelhas africanizadas, passaram a abandonar seus apiários. Além disso, no mesmo período, ocorreram vários acidentes com ataques a pessoas e a animais, alguns deles fatais, amplamente difundidos pela mídia. “Surgiu nesse período o conceito de “abelha assassina” ou “*killer bee*”, introduzido pela mídia, tornando-se

motivo ou tema para livros e filmes de terror, além de reportagens sensacionalistas sobre essas abelhas (...).”(GONÇALVES, 2000)”.

Entretanto, progressivamente, as características positivas das abelhas africanizadas – maior produtividade, maior rusticidade, maior capacidade de adaptação, maior capacidade de resistência às doenças – combinadas com os novos estudos sobre o comportamento destas abelhas e o desenvolvimento de técnicas adequadas de manejo, levaram os apicultores a retomar suas atividades e inclusive a dar preferência pela nova espécie.

Houve progressos também no associativismo apícola: “em 1967 foi fundada a Confederação Brasileira de Apicultura, curiosamente fundada e registrada por um grupo de brasileiros que participavam do Congresso Internacional de Apicultura, em Maryland – EUA, sendo então, pela primeira vez, alçada a bandeira brasileira nos Congressos Internacionais da Federação Internacional de Apicultura – APIMONDIA”.(GONÇALVES, 1986).

Segundo Gonçalves, “em 1970 a comunidade apícola brasileira realizou seu 1º Congresso Brasileiro de Apicultura, reuni em Florianópolis – SC aproximadamente 150 pessoas que pela primeira vez se reuniram para discutir os problemas da apicultura brasileira, em especial para decidirem o que fazer para enfrentar e controlar as abelhas africanizadas.”(GONÇALVES, 1986).

Outro aspecto relevante da história recente da apicultura brasileira ocorreu em 1979, quando da constatação de que a praga denominada “varroatose”, causada pelo ácaro *Varroa jacobsoni*, hoje conhecido como *Varroa destructor*, havia sido introduzida no país, provavelmente pelo Paraguai, que apresentava o problema desde 1969. A varroatose é considerada uma das mais sérias pragas da apicultura mundial, sendo responsável pelo desaparecimento de milhares de colônias em diversos países, sobretudo aqueles de clima temperado.

Foi descoberta então uma nova vantagem das abelhas africanizadas. Segundo o relato de Gonçalves, “nos primeiros anos a infestação foi bastante alta, atingindo níveis de até 30% Níveis entre 20% e 30% de varroatose normalmente causam a eliminação das colônias (...). Todavia, um fato interessante ocorreu na década de 80. Para evitar que a situação se agravasse antes de se ter uma solução satisfatória para o problema

da varroatose, houve uma iniciativa de alguns pesquisadores brasileiros no sentido de orientar o Ministério da Agricultura a não aprovar a importação de acaricidas, bem como de qualquer programa nacional de combate ao ácaro, com produto químico, antes de haver um estudo detalhado sobre a real situação da praga no país, o que felizmente foi atendido pelo Ministério. Constatou-se, a seguir, que a infestação manteve-se alta apenas nos primeiros 05 a 08 anos após a descoberta da praga no país. Nos últimos anos constatou-se também que a infestação foi gradativamente sendo reduzida, até atingir os dias atuais em que ela oscila em torno de 2% a 5% nos estados mais atingidos, porém, não ocorrendo eliminação ou morte de colônias. Portanto, como nunca houve no Brasil nenhum tratamento em larga escala, coordenado por repartição pública estadual ou federal, contra o ácaro *Varroa jacobsoni*, nem a importação oficial de acaricidas para combater a varroatose, os pesquisadores concluíram que as abelhas africanizadas se tornaram resistentes ou tolerantes à varroatose, não sendo esta praga, hoje, um problema sério para o apicultor brasileiro. Por outro lado, como não se usou acaricidas em larga escala no país (talvez casos isolados por parte de alguns apicultores), não houve, conseqüentemente, nem resistência do ácaro a estes produtos, nem contaminação dos produtos das abelhas.” (GONÇALVES, 2000).

Neste momento vivemos um período de recuperação e expansão da apicultura brasileira. Desde 1970, foram realizados 16 congressos brasileiros de apicultura e 02 congressos brasileiros de meliponicultura. Criou-se e consolidou-se uma indústria brasileira de equipamentos apícolas, fazendo com que a apicultura brasileira deixasse de depender de insumos importados. A atividade apícola ganhou importância econômica, a produção brasileira de mel teve um crescimento vertiginoso, o Brasil se tornou o 5º exportador mundial de mel. Como sinal de reconhecimento desse processo de expansão, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA criou e instalou, durante o 16º Congresso Brasileiro de Apicultura, realizado em 2006, a Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Mel e dos Produtos Apícolas, instituindo assim um espaço legítimo e representativo de diálogo entre o setor produtivo e o Governo Federal, para a discussão de políticas públicas setoriais. (DUARTE VILELA, 2006).

O Brasil é reconhecido, hoje, no cenário apícola mundial, pelo domínio da metodologia de controle e manejo das abelhas africanizadas. A rusticidade e resistência

destas abelhas ao ácaro *Varroa jacobsoni*, hoje conhecido como *Varroa destructor*, dispensa os apicultores brasileiros do uso de antibióticos para tratamento das abelhas. Além disso, a grande diversidade de floradas naturais e silvestres, livres do risco de contaminação pelo uso de agrotóxicos, dá ao país uma grande vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes diretos, em razão do elevado potencial de produção de mel orgânico.

Os dados sobre a produção brasileira de mel não são precisos. Mesmo assim, pelos números do IBGE, o Brasil ocupava a posição de 12º produtor mundial de mel em 2004, com 32,2 mil toneladas/ano. Segundo dados da FAO, o Brasil ocupava, em 2006, a posição de 15º produtor mundial, com 24,5 mil toneladas/ano. Qualquer que seja o número considerado é um crescimento notável quando constatamos que na década de 1950 o país produzia apenas 04 mil toneladas/ano. A Confederação Brasileira de Apicultura – CBA estima que, em 2006, o Brasil alcançou uma produção de 40 mil toneladas/ano, contando com cerca de 500 mil apicultores e 02 milhões de colméias. (DUARTE VILELA, 2006).

4.4.3 A CIDADE DE VIDEIRA E A APICULTURA LOCAL

No início, uma pequena localidade chamada "Rio das Pedras". Mais tarde viria a se chamar "Perdizes". A margem direita do Rio do Peixe funda-se a colônia Vitória. Em 31 de dezembro de 1943 surge o município de Videira, reunindo os dois distritos.

A colonização de Videira teve início em 1918, na então vila de Rio das Pedras, em 1921, para atrair novos colonos, mudou-se o nome da localidade passando a se chamar Perdizes, sua instalação oficial aconteceu em 1944, sendo seu prefeito provisório o Sr, Milton Leite da Costa. O nome, Videira deve-se ao fato de ser o município um grande centro vitivinicultor do Estado. Já em 1913, antes mesmo de se radicarem os primeiros colonos, foi colhido um cacho de uva pesando 1.300 gramas.

O progresso na constituição de novos parreirais deu surgimento à primeira Festa da Uva em 1942. Desde então, o evento é realizado como o mais importante do calendário de promoções do município.

A apicultura foi inserida como uma atividade complementar da renda dos produtores rurais da região. Na década de noventa, a apicultura tomou maior

importância, sendo que os apicultores começaram a se organizar em associações e aplicar melhores técnicas, estimulados pela empresa de pesquisa e extensão do Governo Estadual - EPAGRI. (EPAGRI)

No ano de 2001, com o objetivo de eliminar os atravessadores, agregar valor ao mel através da venda fracionada e atingir maiores e melhores mercados, os produtores constituíram a Cooperativa Apícola de Santa Catarina - COOPASC.

Em 2005 foi criado o Arranjo Produtivo Local – Apicultura – Videira (APL), coordenado pelo SEBRAE com a participação de várias outras entidades, como EPAGRI, Secretaria de Estado da Agricultura e Desenvolvimento Rural. Com o APL a produtividade saltou de 15 para 25 quilos de mel por colméia/ano e agora se persegue a meta de 50 kg/ano. A produção total em 2006 ficou em aproximadamente 350 toneladas. (SEBRAE)

Existem 120 apicultores atuando na região, sendo que existe uma grande variação no número de colméias e no nível tecnológico destes. A maior parte da produção é de mel floral tendo maior participação à florada silvestre. Existe, também, a produção de melato (mel não floral) que tem na bracatinga a principal origem. (COOPASC)

5 RESULTADOS

Como resultado das atividades desenvolvidas no estágio (Através de conversas com a administração, e documentos cedidos ao SEBRAE e do “check list”) elaborou-se um conjunto de idéias relacionadas com o planejamento estratégico.

5.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COOPASC

5.1.1 OBJETIVO GERAL DA COOPASC.

Produzir, beneficiar e comercializar produtos e serviços apícolas, visando o mercado interno e externo, buscando a melhor remuneração e qualidade de vida de seus cooperados e clientes, preservando o meio ambiente.

5.1.2 METAS DA COOPASC.

Mel não orgânico: Produzir, por ano: 900 toneladas de mel não orgânico, até 2011.

Mel orgânico: Produzir, por ano: 100 toneladas de mel orgânico, até 2011.

Venda de mel fracionado: Vender, por ano: 270 toneladas de mel fracionado, até 2011.

Exportação: Exportar, por ano: 730 toneladas de mel a granel, até 2011.

Infra-estrutura: Construir o parque industrial, até 2009.

5.1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

5.1.3.1 QUANTO AO MEL NÃO ORGÂNICO.

- Aumentar o quadro social, atingindo: 120 (cento e vinte) associados em 2009, 150 (cento e cinquenta) associados em 2010, 200 (duzentos) associados em 2011.

- Aumentar a produtividade das colméias, atingindo: 20 kg/colméia/ano em 2009, 25 kg/colméia/ano em 2010.

- Implantar pastagens apícolas, atingindo: 1.000 hectares em 2009, 1.500 hectares em 2010, 2.000 hectares em 2011.

- Capacitar os cooperados em apicultura, atingindo: 120 cooperados em 2009, 150 cooperados em 2010, 200 cooperados em 2011.

5.1.3.2 QUANTO AO MEL ORGÂNICO.

- Possuir uma fábrica de cera alveolada orgânica, até agosto de 2008.

- Possuir colméias certificadas como orgânica, atingindo: 1.000 colméias orgânicas em 2008, 1.500 colméias orgânicas em 2009, 2.000 colméias orgânicas em 2010, 2.500 colméias orgânicas em 2011.

- Capacitar os cooperados para produção orgânica, até 2008.

5.1.3.3 VENDA DE MEL FRACIONADO.

- Montar uma rede nacional de representantes comerciais, atingindo as seguintes regiões: Região Sul e São Paulo, até 2009. Região Sul e Sudeste, até 2010. Regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste, até 2011.

- Fazer chamada de capital-de-giro até 2008.

- Estruturar a área administrativa até 2008

5.1.3.4 EXPORTAÇÃO.

- Credenciar o entreposto de mel terceirizado para exportação, até 2008.

- Ter um estudo de viabilidade da exportação de mel, até 2008.

- Conseguir clientes no exterior, até 2009.

5.1.3.5 INFRA-ESTRUTURA.

- Elaborar um plano de negócios de um entreposto de mel próprio da Cooperativa, até 2008.

- Conseguir o comodato do terreno onde será construído o entreposto, até 2008.

- Encaminhar aos agentes financiadores o projeto de financiamento do entreposto, até 2008.

5.1.4 ESTRATÉGIAS

5.1.4.1 QUANTO AO MEL NÃO ORGÂNICO.

- Fazer palestras de sensibilização sobre o cooperativismo e vantagens de comercializar via COOPASC junto aos apicultores catarinenses a partir de 2009.
- Inserir todos os cooperados no APL – Apicultura – Videira até 2009.
- Levantar as necessidades de investimento e custeio dos cooperados até agosto de 2008.
- Montar e implantar um curso sobre implantação de pastagens apícolas artificiais até abril de 2009.
- Realizar cursos técnicos de apicultura a partir de 2009.

5.1.4.2 QUANTO AO MEL ORGÂNICO.

- Aprovar na câmara de vereadores de Iomerê o comodato do prédio e do terreno onde será instalada a fábrica de cera alveolada, até junho de 2008.
- Mapear e certificar as colméias com viabilidade orgânica, até abril de 2008.
- Realizar palestras de sensibilização para a produção de mel orgânico, até março de 2007.
- Realizar cursos de produção de mel orgânico, até abril de 2008.

5.1.4.3 VENDA DE MEL FRACIONADO.

- Definir o valor do mel fracionado a ser vendido na Região Sul e São Paulo, até outubro de 2007.
- Contatar e contratar representantes comerciais para a Região Sul e São Paulo, até outubro de 2007.
- Realizar palestras de sensibilização quanto a necessidade de capital-de-giro para a Cooperativa, até outubro de 2007.
- Realizar Assembléia Geral Extraordinária para aprovação do sistema de captação de capital-de-giro junto aos cooperados, até novembro de 2007.
- Trocar de contador até setembro de 2007.
- Alugar sala comercial até outubro de 2007.

- Adquirir mesas, cadeiras, computador, impressora matricial, fax e telefone até novembro de 2007.

- Contratar uma secretária até novembro de 2007.

5.1.4.4 EXPORTAÇÃO.

- Adaptar o entreposto terceirizado para exportar para os EUA e União Européia, até agosto de 2008.

- Contratar um consultor em exportação para definir a viabilidade de exportação de mel até março de 2008.

- Fazer uma parceria com uma Trading Company até setembro de 2008.

5.1.4.5 INFRA-ESTRUTURA.

- Definir a viabilidade econômica de um entreposto próprio para a COOPASC, até outubro de 2007.

- Encaminhar para a Prefeitura de Iomerê um pedido do terreno para construção do entreposto de mel até junho de 2008.

- Elaborar o projeto de financiamento do entreposto e apresentar o pedido de financiamento à entidade financiadora, até julho de 2008.

Após a conclusão deste foram montados 23 planos de ações com datas e os respectivos coordenadores para por em pratica e alcançar os objetivos do planejamento estratégico, conforme sugestão de cronograma mostrado na tabela 1.

TABELA 1

SUGESTÃO DE CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DOS PLANOS DE AÇÕES.

Ordem	Plano de Ação	Início	Fim
001	Mel não orgânico	01.01.2009	01.12.2009
002	Mel não orgânico	01.03.2008	01.08.2008

003	Mel não orgânico	01.10.2007	31.08.2008
004	Mel não orgânico	01.06.2008	30.04.2009
005	Mel não orgânico	01.01.2009	30.11.2009
006	Mel orgânico	01.10.2007	30.06.2008
007	Mel orgânico	01.10.2007	31.07.2008
008	Mel orgânico	15.10.2007	31.03.2008
009	Mel orgânico	01.10.2007	30.04.2008
010	Venda de mel fracionado	01.08.2007	30.09.2007
011	Venda de mel fracionado	15.08.2007	30.09.2007
012	Venda de mel fracionado	01.09.2007	31.10.2007
013	Venda de mel fracionado	01.10.2007	30.11.2007
014	Venda de mel fracionado	01.09.2007	28.09.2007
015	Venda de mel fracionado	01.10.2007	31.10.2007
016	Venda de mel fracionado	01.10.2007	30.11.2007
017	Venda de mel fracionado	01.10.2007	25.11.2007
018	Exportação	01.10.2007	31.08.2008
019	Exportação	01.10.2007	31.03.2008
020	Exportação	01.06.2008	30.09.2008
021	Infra-estrutura	01.09.2007	31.10.2007
022	Infra-estrutura	01.10.2007	30.06.2008
023	Infra-estrutura	01.10.2007	31.07.2008

5.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA COOPASC

O Diagnóstico Situacional que permite aos gestores e parceiros da COOPASC, se situarem do atual momento da entidade e identificarem problemas a serem resolvidos, usou o check list como ferramenta para obtenção das informações, a situação da COOPASC que não é diferente da maioria das cooperativas de Santa Catarina, segundo a ABRACOOOP (Associação Brasileira para Desenvolvimento do Cooperativismo), diz *“A atual situação de desemprego no país e a busca de lucros fáceis por empresários inescrupulosos na indústria, nos serviços, na agricultura, na pecuária e outras, tem provocado o crescimento do número de Cooperativas para abrigar os desempregados e para adoção de um modelo empresarial com baixo” Custo Brasil ”, com menor carga de impostos, taxas. Tal prática tem resultado em uma série de problemas negativamente anunciados na mídia e denegrindo a imagem das*

*cooperativas de todo o território nacional, nos últimos cinco anos as cooperativas tem sofrido grandes críticas e um aumento ainda maior do descrédito das instituições..”*Com isto a situação das cooperativas se agravam ainda mais, por falta de crédito no mercado fomentador, surgem às dificuldades de buscarem recursos e isto aliado à falta de uma diretoria administrativa com noções de gerenciamento e administração, levaram a COOPASC a passarem por dificuldades.

5.3. CHECK LIST DA COOPASC.

O check list da coopasc foi elaborado em 10 setores, área societária, área administrativa, área contábil, área fiscal, área trabalhista e previdenciária, saúde segurança e lazer, infraestrutura produtiva, área do processo produtivo, área de mercado e área educacional, todas as deficiências encontradas foram listadas e dadas sugestões para solucionar os problemas de cada área, estas estão expostas abaixo.

Área societária:

1. O Estatuto Social e a cooperativa não estão registrados na OCESC, conforme determina o art.107 da lei 5.764/71.

R. Fazer o registro da COOPASC na OCESC, sendo necessário: solicitação do registro mediante requerimento dirigido ao presidente da OCESC, juntamente com os seguintes documentos:

- a) ata da assembléia geral de constituição;
- b) Estatuto Social;
- c) comprovante de pagamento das taxas fixadas pela OCESC/OCB, atualmente em R\$ 156,00;
- d) copia do livro ou ficha de matricula de todos os cooperados;
- e) copia do CNPJ;
- f) copia da Inscrição estadual;
- g) atas das assembléias gerais ordinárias e extraordinárias;
- h) ata das reuniões do conselho administração e fiscal.

2. Na última alínea b do art.1º do estatuto social se subentende que área de atuação da cooperativa é todo o território nacional, porém o inciso IX da lei 5.764/71 define que a área de admissão de associados é limitada as possibilidades de reunião, controle, operações e prestações de serviço.

R. Definir no Estatuto Social como área de admissão de cooperados no Estado de Santa Catarina.

3. Várias determinações do Estatuto Social não estão sendo cumpridas, como: controle de subscrição e integralização de quotas-partes, renovação anual de 2/3 do conselho fiscal (CF), existência de livro ou ficha de matrícula, livro ata das reuniões do CF, reuniões do CF, indefinição por parte do conselho de administração do percentual do movimento financeiro do cooperado para subscrição e integralização automática, conforme o parágrafo 2º do art. 17. As assembleias gerais ordinárias não estão sendo realizadas anualmente e quando são realizadas estão fora do prazo estipulado pelo estatuto conforme o artigo 32 e a lei 5.741/71. As reuniões do conselho de administração não são mensais conforme o estatuto. O CF não exerce a assídua e minuciosa fiscalização conforme o art.49 do estatuto. Inexistência dos termos de abertura dos livros.

R. Cumprir as determinações conforme o item três das deficiências identificadas acima.

4. O Estatuto Social permite reformar o Estatuto Social em assembleia geral ordinária, porém a lei 5.764/71 só permite a alteração em assembleia geral extraordinária.

R. Criar um artigo no Estatuto Social definindo as Assembleias Gerais Extraordinárias (AGE) e definir que a reforma do Estatuto só poderá ser feita em AGE, conforme manda lei 5.764/71 em seu art.46.

5. No final do art 34 do Estatuto Social existe um engano onde as palavras “administração” foram trocadas por “fiscais”.

R. Trocar as palavras conselheiros fiscais por conselheiros de administração o final do art. 34 do Estatuto Social.

6. Não existe livro ata das reuniões do CF.

R. Comprar um livro ata de reuniões do conselho fiscal e fazer o termo de abertura.

7. Não existe o livro ou ficha de matrícula dos cooperados.

R. Elaborar as fichas de matrículas dos cooperados.

8. Não são feitos o registro de admissões, eliminações e exclusões.

R. Registrar as admissões, eliminações e exclusões na ficha de matrícula.

9. Não existem informativo sobre os documentos necessários para ingressar na cooperativa, sobre o funcionamento da entidade, explicações sobre Estatuto Social e nem proposta de admissão.

R. Fazer um informativo dos documentos necessários para ingressar na cooperativa, sobre o funcionamento, explicações sobre o Estatuto Social e a ficha de proposta de admissão.

10. O Conselho de Administração não tem feito reunião mensal conforme Artigo 36 do Estatuto Social.

R. Agendar reuniões mensais para conselho de administração.

11. O Conselho de Administração não tem observado suas atribuições conforme art.35 do Estatuto Social.

R. Cumprir as funções do conselho de administração definidas no art.35.

12. O Conselho Fiscal não realiza suas reuniões.

R. Realizar reuniões mensais do conselho fiscal conforme o parágrafo 2º do art. 45 do Estatuto.

13. O conselho Fiscal não cumpre o papel definido na lei 5.764/71 e no Estatuto.

R. O conselho fiscal deve cumprir suas funções conforme a lei 5.764/71 e art. 49 do Estatuto.

14. Não estão sendo realizadas as eleições anuais para renovação 2/3 do CF.

R. Durante a AGO realizar as eleições anuais para renovação de 2/3 do conselho fiscal.

15. O Conselho de Administração não esta definindo a subscrições e integralizações das quotas-partes dos cooperados conforme o art.16, 17, 18 do Estatuto.

R. O Conselho de Administração deve definir, cobrar e registrar a subscrições e integralizações das quotas-partes dos cooperados conforme os art. 116,117 e 118 do estatuto.

Área administrativa.

1. A cooperativa não tem escritório administrativo próprio, bem localizado, com secretaria, computador, fax, internet, mesas, arquivos, etc. Isso dificulta a operacionalização dos pedidos dos representantes.

R. Buscar recursos para, montar um escritório em local central, de preferência no município de Videira, comprar os moveis e equipamentos e contratar secretaria.

2. Não existe a adequação do ambiente de trabalho da área administrativa.

R. Alugar um escritório com mesa de presidente e de reuniões.

3. Os cooperados não possuem educação cooperativista.

R. Viabilizar cursos de iniciação ao cooperativismo, administração de cooperativas e conselho fiscal junto ao SEBRAE, OCESC ou DENACOOOP.

4. Conselho fiscal não freqüentou o curso obrigatório de conselho fiscal da OCESC/OCB, conforme a resolução OCB 005/2002.

R. Inscrever os membros do conselho fiscal no próximo curso que a OCESC organizar no oeste catarinense. O custo atual é de R\$ 100,00 por aluno.

5. Não existe um método de avaliação do andamento dos trabalhos.

R. Definir reuniões do conselho de administração com o objetivo de avaliar os trabalhos realizados e o porquê de alguns trabalhos não serem realizados.

6. Os controles internos são muito precários ou inexistentes.

R. Organizar os controles internos e informatiza-los.

7. Com exceção das atividades do APL Apicultura Videira, não existe planejamento com instrumentos que permitam a comparação do planejado com o realizado.

R. Elaborar planejamento estratégico.

8. A cooperativa não possui uma caixa de sugestões dos cooperados e um mural de informações, porem, já teve um informativo em folhas de papel.

R. Criar a caixa de sugestões e mural quando possuir sede própria, dar continuidade ao informativo impresso.

9. O escritório provisório da COOPASC possui um computador e internet, porem não possui software de gestão.

R. Adquirir um software de gestão de cooperativas.

10. A cooperativa não possui um planejamento estratégico, um plano de negócios e regimento interno.

R. Elaborar um planejamento estratégico, plano de negócios e regimento interno.

11. Não existe um software para controle de fluxo de caixa projetado.

R. Adquirir software de gestão que possua relatórios de fluxo de caixa projetado, preferencialmente fluxo diário.

Área contábil.

1. A COOPASC não fazia a contabilidade, recentemente foi contratado um escritório de Videira – Contavi – que esta organizando a parte contábil da cooperativa. Devido ao baixo volume de comercialização e prestação de serviço aos cooperados não existe necessidade de controle contábil (fiscal) no interior da COOPASC. Porem o escritório esta demorando a elaborar o primeiro balancete.

R. Pressionar a Contavi para acelerar o processo contábil.

Área fiscal.

1. Existe problema com a documentação dos membros de conselho de administração em diferentes documentos, que impediram a emissão da certidão negativa Federal.

R. Pedir para os membros desse conselho, ir até a receita federal e resolverem suas pendências.

Área de infra-estrutura produtiva.

1. A cooperativa não possui uma secretaria para receber pedidos, resolver problemas de clientes e cooperados, anotar recados e outros, dificultando a comunicação.

R. Contratar uma secretaria.

2. O transporte da matéria-prima é feito pelo próprio cooperado não havendo o controle e eficiência logística.

R. Financiar junto com um entreposto próprio, um caminhão para o transporte de matéria-prima.

3. Não existe padronização das unidades de acondicionamento da matéria-prima que são entregues no entreposto terceirizado pela cooperativa em galões de 20 a 300 quilos e sem garantia de origem do material usado.

R. Definir um galão padrão para o recebimento da matéria-prima com garantia da procedência e qualidade do material do galão.

4. O entreposto terceirizado não possui máquina para embalar mel em sache.

R. Financiar uma máquina de sache.

5. Inexistência de um entreposto próprio.

R. Financiar um entreposto via linha de financiamento do PRODECOOP.

6. Inexistência de contrato com o entreposto terceirizado.

R. Providenciar um contrato com o entreposto terceirizado que garanta o beneficiamento por, no mínimo, mais dois anos.

Área do processo produtivo.

1. Falta de rastreabilidade da matéria-prima.

R. Instituir um programa de rastreabilidade da matéria-prima.

2. Estágio tecnológico baixo para os níveis do mercado importador.

R. Buscar o financiamento de um entreposto próprio com a tecnologia que cubra as exigências de qualidade do mercado externo, com no mínimo máquinas automáticas de envasamento.

3. Falta de programas de qualidade como APPCC e BPF exigidos para exportação.

R. Implantar os programas APPCC e BPF, no entreposto terceirizado.

4. Não existe um sistema para definição de custo dos produtos elaborados.

R. Desenvolver em Excel uma planilha com definição dos custos FOB e CIF.

Área de mercado.

1. Não existência de produtos com própolis, geléia real, cera. Pólen.

R. Procurar desenvolver produtos com própolis, geléia real, cera e pólen.

2. Não existe estrutura própria ou convênios e contratos com universidades e empresas privadas para o desenvolvimento de novos produtos.

R. Procurar o departamento de tecnologias de alimentos da UFSC e da UNOESC, desenvolver parcerias de novos produtos com empresas que possam utilizar mel e seus derivados.

3. Não são aproveitados os subprodutos como a cera.

R. Buscar a produção de favos de cera alveolada para fornecer aos cooperados.

4. Não possui rede de representantes.

R. Entrar em contatos com os COREs de todo o país e pedir a divulgação da disponibilidade de representante. Montar um cadastro de representantes. Selecionar entre os candidatos. Definir um modelo de contrato de representação.

5. Não treina os representantes.

R. Contratar um consultor para elaborar um curso para os representantes venderem melhor os produtos da COOPASC.

6. Não possui um sistema de distribuição dos produtos.

R. Levantar quais transportadoras da região levam produto fracionado de Fraiburgo para o restante do país. Fazer tomada de preço do transporte. Escolher transportadoras e regiões a cobrir.

7. Não possui cadastro de fornecedores.

R. Levantar os possíveis fornecedores de máquinas, equipamentos e insumos e cadastrar em um software de gestão de cooperativas.

8. Não existe obrigatoriedade do contato mínimo com três fornecedores e copia dos orçamentos realizados.

R. Colocar em regime interno a obrigação de cotação de no mínimo três fornecedores.

9. Não existe cadastro dos atuais e potenciais clientes.

R. Adquirir software de gestão com cadastro de clientes.

10. Não existem ações de pós-venda.

R. Montar em sistema de pós-venda como: 0800 para recebimento de sugestões e reclamações. Fazer pesquisa ativa de satisfação.

11. Não possui acesso ao mercado externo.

R. Levantar todas as necessidades técnicas para realizara a exportação, prospectar clientes externos, treinara equipe para exportação.

12. Não existe escala e continuidade de produção suficiente para deixar os custos mais competitivos.

R. Levantar capital de giro e montar rede de representantes para aumentar as vendas e conseqüentemente conseguir menores preços na compra de insumos.

13. Não existe monitoramento dos concorrentes.

R. Levantar quais os principais concorrentes, buscar o máximo de informação sobre os mesmos e comparar seus pontos fortes e fracos, tentar copiar as melhores praticas.

Área educacional.

1. Assessoria e consultoria limitada à área de produção primaria de mel dos cooperados.

R. Buscar assessoria e consultoria nas áreas de administração, marketing, exportação e APPCC e BPF.

2. Quadro diretivo não receber treinamento em gestão e conselho fiscal.

R. Inscrever os membros do quadro diretivo em cursos de gestão e informática.

3. Não são realizadas atividades recreativas e culturais junto aos cooperados.

R. Criar uma diretoria de assuntos sociais e esportivos, realizarem eventos como a comemoração do dia do cooperativismo, realizar viagens recreativas e criar times esportivos junto ao quadro social.

4. Numero de extensionistas insuficiente para cobrir a demanda.

R. Criar e treinar uma equipe de técnicos da própria cooperativa para reforçar a extensão rural aos cooperados.

OBS: Nas áreas trabalhistas, previdenciária, saúde, segurança e lazer dos funcionários não têm problema devido a COOPASC, não possuem funcionários, todo o processo é terceirizado.

5. DISCUSÃO

Logo no início do diagnóstico situacional, verificamos as dificuldades que a cooperativa está atravessando. Falta uma análise de mercado do mel para direcionar a produção e aumentar as vendas, criar novos produtos e análise da concorrência, o que poderia trazer novos horizontes, a COOPASC tem um alto potencial técnico e produtivo, pois além de produzir um mel de qualidade comprovada no mercado nacional e internacional é também uma referência na sua área de atuação em todo o oeste catarinense na questão técnica da atividade, porém falta à instituição um conselho administrativo com mais visão de mercado e gerenciamento, o ideal seria a contratação de administrador, com experiência no mercado de mel, além de investimentos na área de infra-estrutura. Após a análise dos dados do diagnóstico situacional, conseguiu-se identificar os focos dos problemas encontrados e sugeriu-se algumas modificações para tentar tirar a cooperativa de tamanha dificuldade.

Os conselhos de administração e fiscal devem receber cursos de aperfeiçoamento, e serem mais ativos. O planejamento deveria ser acompanhado por todo o conselho administrativo e o gerente da cooperativa, todos os setores da COOPASC, foram analisados e a cada deficiência encontrada sugeriu-se uma solução, entre os mais importantes estão: Fazer o registro da cooperativa na OCESC, para galgar recursos da iniciativa pública e privada; Fazer um estudo de mercado nacional e

internacional, para aumentar as vendas; Viabilizar cursos de iniciação ao cooperativismo, administração de cooperativas e conselho fiscal junto ao SEBRAE, OCESC e DENACOOOP.

Depois que solucionados os entraves internos, começaremos o planejamento estratégico, onde após análise dos pontos fortes e fracos criamos metas e estratégias para alcançá-las e colocar a COOPASC no caminho da autonomia, e em 23 planos de ações, onde cada um tem um coordenador começaram a surgirem as primeiras mudanças e os primeiros resultados que marcam o início de uma nova fase de grandes transformações e grande potencial de crescimento para os próximos anos.

Com o início da execução dos planos de ações algumas mudanças já foram notadas, o projeto encaminhado pela COOPASC para o programa do governo estadual de desenvolvimento territorial, foi contemplado com as máquinas para uma casa de cera alveolada, junto ao PRODECOOP do BNDS, o projeto para compra de caminhão para transporte de matéria prima foi aprovado, junto ao Banco do Brasil, um projeto enviado pela COOPASC, foi aprovado a nível nacional para financiamento de uma indústria, em reunião com o secretário de agricultura do município de Iomerê, foi assinado o contrato de comodato do terreno para construção da casa de cera alveolada, casa do mel, e indústria.

Através de contato feito com os COREs (Conselho regional dos representantes comerciais), foi contratado representantes comerciais para cobrir as regiões sul e sudeste, e através do SEBRAE-SC esta em andamento negociação para exportar mel para Turquia.

Apartir do trabalho realizado começaram a surgir mudanças que podem levar a COOPASC ao rumo certo para alcançar o seu maior propósito, trazer segurança e qualidade de vida para seus cooperados.

6 CONCLUSÃO.

A disciplina de planejamento ofertada por esta instituição no curso de agronomia, que abrangem esta área de atuação do engenheiro agrônomo, deixam em muito a desejar no âmbito de conteúdos, didática, materiais e discussão, todos os conteúdos requisitados pelo supervisor de estagio, nenhum deles foram vistos em sala de aula, reforçando que não há um aprendizado nesta disciplina.. Todos os pontos analisados neste estágio foram importantes para o meu aperfeiçoamento profissional, o estagio em si nos remete a prática da profissão, e nos guia por caminhos diferentes daqueles já passados nas salas de aula.

O estágio é importante, além de uma oportunidade profissional para alguns, nos faz repensar as estratégias a serem usadas após a formação acadêmica, e começamos a ver a realidade que nos espera.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

CRANE, E. **O LIVRO DO MEL.** 2 ed. São Paulo: Nobel, 1987. 226p.

EMBRAPA. **PRODUÇÃO DE MEL.** Brasília: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, 2003.

GONÇALVES, Lionel Segui. **TRINTA ANOS APÓS A INTRODUÇÃO DAS ABELHAS AFRICANAS NO BRASIL.** In: Anais do VII Congresso Brasileiro de Apicultura. Confederação Brasileira de Apicultura, 1986.

GONÇALVES, Lionel Segui. **AFRICANIZAÇÃO DAS ABELHAS NAS AMÉRICAS, IMPACTOS E PERSPECTIVAS DE APROVEITAMENTO DO MATERIAL GENÉTICO.** In: Anais do IX Congresso Brasileiro de Apicultura. Confederação Brasileira de Apicultura, 1992.

GONÇALVES, Lionel Segui. **O ESTADO ATUAL E PERSPECTIVAS DA APICULTURA BRASILEIRA.** In: Anais do XII Congresso Brasileiro de Apicultura. Confederação Brasileira de Apicultura, 1998.

GONÇALVES, Lionel Segui. **O ESTADO ATUAL DA APICULTURA BRASILEIRA E SUAS PERSPECTIVAS FACE AO DESENVOLVIMENTO DA APICULTURA MUNDIAL.** In: Anais do 2º Seminário Sul-Brasileiro de Apicultores. Confederação Brasileira de Apicultura, 2000.

GONÇALVES, Lionel Segui. **PERSPECTIVAS DA EXPLORAÇÃO DA APICULTURA COM ABELHAS AFRICANIZADAS NO CONTEXTO APÍCOLA MUNDIAL.** In: Anais do XIII Congresso Brasileiro de Apicultura. Confederação Brasileira de Apicultura, 2000.

GONÇALVES, Lionel Segui. **PRINCIPAIS PROBLEMAS DA APICULTURA MUNDIAL E PERSPECTIVAS DA APICULTURA BRASILEIRA.** In: Anais do XIV Congresso Brasileiro de Apicultura. Confederação Brasileira de Apicultura, 2002.

GONÇALVES, Lionel Segui. **DESENVOLVIMENTO E EXPANSÃO DA APICULTURA NO BRASIL COM ABELHAS AFRICANIZADAS.** In: Revista SEBRAE Agronegócios N° 3. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, maio de 2006.

KERR, Warwick Estevan. **HISTÓRIA PARCIAL DA CIÊNCIA APÍCOLA NO BRASIL.** In: Anais do V Congresso Brasileiro de Apicultura. Confederação Brasileira de Apicultura, 1980.

KERR, Warwick Estevan. **VISÃO GERAL DAS ABELHAS AFRICANIZADAS.** In: Anais do VI Congresso Brasileiro de Apicultura. Confederação Brasileira de Apicultura, 1984.

KERR, Warwick Estevan. **NOTAS SOBRE AS ABELHAS AFRICANIZADAS.** In: Anais do IX Congresso Brasileiro de Apicultura. Confederação Brasileira de Apicultura, 1992.

KERR, Warwick Estevan. **AS ABELHAS E O MEIO AMBIENTE.** In: Anais do XII Congresso Brasileiro de Apicultura. Confederação Brasileira de Apicultura, 1998.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **CONSTRUINDO ESTRATÉGIAS PARA VENCER:** um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O PROCESSO DA ESTRATÉGIA.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HUERTAS, F. **ENTREVISTA COM MATUS.** São Paulo: FUNDAP, 1996.

MATUS, C. **ESTRATÉGIAS POLÍTICAS.** São Paulo: FUNDAP, 1996.

MATUS, C. **O MÉTODO PES.** Roteiro de análise teórica. São Paulo: FUNDAP, 1997b.

MATUS, C. **TEORÍA DE LA PRODUCCIÓN Y EL JUEGO SOCIAL.** Isla Negra: Altadir, 1998.

KOTLER, P. **ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING.** - Análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BIAGIO, L. A ; BATOCCHIO, A. **PLANO DE NEGÓCIOS.** Estratégia para Micro e Pequenas Empresas. São Paulo: Manole, 2006.