

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
RIO GRANDE DO SUL
CAMPUS FELIZ
CURSO DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

Bruna Mayara Franzen

**VIABILIDADE DE EXPANSÃO DE NEGÓCIO DE HORTIFRUTIGRANJEIROS DO
PRODUTOR DIVO FRANZEN**

**Feliz
2018**

Bruna Mayara Franzen

**VIABILIDADE DE EXPANSÃO DE NEGÓCIO DE HORTIFRUTIGRANJEIROS DO
PRODUTOR DIVO FRANZEN**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Prof. Me. Julio Cesar Oliveira de Vargas

**Feliz
2018**

Bruna Mayara Franzen

**VIABILIDADE DE EXPANSÃO DE NEGÓCIO DE HORTIFRUTIGRANJEIROS DO
PRODUTOR DIVO FRANZEN**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Aprovada em ____ de _____ de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Júlio Cesar de Vargas Oliveira (presidente)

Prof. Me. Matheus Milani

Prof^a. Me. Cecília Biguelini

Dedico esse trabalho aos meus pais Divo e Loiva, por tornarem meus sonhos possíveis, pelo amor, carinho, estímulo, paciência, educação e pelos exemplos de vida que sempre me deram.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecer e dedicar a Deus por essa e demais conquistas em minha vida, por me dar força, ânimo e coragem para alcançar a minha meta, por ser essencial na minha vida, autor do meu destino, que permitiu que tudo isso fosse possível.

Aos meus pais, por terem sonhado este sonho comigo, por nunca medirem esforços para meu bem estar. O momento que vivo agora é fascinante e só existe porque vocês se doaram em silêncio e sonharam comigo este sonho, a maior riqueza que me deram foi a oportunidade de ter estudo, fazendo de mim mais que uma profissional, uma pessoa com ética e valores. Obrigada por terem me mostrado que uma vida sem sonhos não tem brilho e sem metas os sonhos não tem alicerces.

Ao meu irmão Eduardo, agradeço as piadas em momentos impróprios, nem tanto hahaha, mas que me fizeram rir e me sentir mais aliviada para prosseguir com o trabalho e a caminhada acadêmica.

É claro que não posso esquecer-me dos amigos, eles me incentivaram e inspiraram através de gestos e palavras a superar todas as dificuldades. De maneira especial a minha amiga Taís que o IFRS deu a oportunidade de conhecer, é a minha inspiração pela dedicação e foco nos objetivos. Pela paciência, ajuda e por ser quem é, o meu muito obrigada.

Agradeço também a todos os professores do curso que foram tão importantes na vida acadêmica e no desenvolvimento desse trabalho, reconheço o esforço gigante com muita paciência e sabedoria. Foram eles que me deram recursos e ferramentas para evoluir mais a cada dia. Ao meu orientador, Júlio, pelas dicas e pelo tempo que dedicou na realização do trabalho.

À Instituição quero deixar uma palavra de gratidão por ter me recebido de braços abertos e por me proporcionar dias de aprendizagem muito ricos.

Também não poderia deixar de agradecer ao Robson Barcarolo, pelas inúmeras dicas, pelos livros emprestados e por tornar o trabalho um tanto mais “suave na nave”, como ele sempre dizia.

Agradeço ainda, as pessoas que dedicaram seu tempo respondendo a minha pesquisa semi estruturada, tanto a direção da Ceasa RS, como os produtores que já atuam no mercado.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

José de Alencar

RESUMO

O tema deste trabalho foi focado na administração geral, voltado para a construção de um plano de negócio para um produtor rural do município de Feliz/RS. O objetivo principal do estudo foi o desenvolvimento de um plano de negócio para atestar a viabilidade da expansão das atividades do produtor rural Divo Franzen no mercado Central de Abastecimento do Rio Grande do Sul (CEASA-RS). Para desenvolver a fundamentação teórica, foi utilizada como estratégia a pesquisa em livros, artigos científicos, dissertações, entre outros. Para realização deste estudo, o método utilizado foi o estudo de caso, desenvolvido através de entrevistas não estruturadas com o produtor Divo Franzen, outros produtores e a administração da CEASA-RS. Ao final do estudo, com base nos resultados obtidos, verificou-se que o plano de negócios é uma ótima ferramenta para o planejamento de uma empresa. O plano de negócios realizado mostrou que as taxas de retorno são muito satisfatórias se comparadas às taxas de juros praticadas pelo mercado, comprovando que a possível expansão dos negócios é economicamente viável.

Palavras-chave: Plano de Negócio. Viabilidade. Produtor Rural. CEASA-RS. Planejamento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de planejamento estratégico do negócio	22
Figura 2 – Forças Setoriais	25
Figura 3 – Ciclo de vida do produto.....	28
Figura 4 – Organograma do produtor Divo Franzen.....	49
Figura 5 – Fluxograma de funcionamento do negócio	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de investimentos totais do negócio.....	65
Gráfico 2 – Percentual da fonte de recursos	66
Gráfico 3 – Faturamento bruto projetado	68
Gráfico 4 – Projeção do custo da mercadoria vendida.....	70
Gráfico 5 – Demonstrativo de resultado ano 1	Erro! Indicador não definido.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura para análise <i>S.W.O.T.</i>	24
Quadro 2 – Balanço Patrimonial.....	35
Quadro 3 – Demonstrativo de Resultados	37
Quadro 4 – Fórmula do ponto de equilíbrio	38
Quadro 5 – Cargos e funções	50
Quadro 6 – Análise <i>SWOT</i> do negócio	53
Quadro 7 – Investimento total do negócio.....	61
Quadro 8 – Estoque inicial	62
Quadro 9 – Contas a receber – cálculo do prazo médio de vendas.....	62
Quadro 10 – Caixa Mínimo.....	63
Quadro 11 – Capital de giro	63
Quadro 12 – Investimentos pré operacionais.....	64
Quadro 13 – Investimento total	64
Quadro 14 – Fontes de recursos do investimento total	65
Quadro 15 – Faturamento mensal.....	66
Quadro 16 – Faturamento bruto projetado	67
Quadro 17 – Apuração do custo de MD e/ou MV	68
Quadro 18 – Projeção do custo da mercadoria vendida	69
Quadro 19 – Custos com depreciação	70
Quadro 20 – Custos fixos	71
Quadro 21 – Custos fixos ano 1	72
Quadro 22 – Demonstrativo de resultados.....	73
Quadro 23 – Demonstrativo de resultado ano 1.....	73
Quadro 24 – Taxa Interna de Retorno.....	74
Quadro 25 – Análise de cenário	75
Quadro 26 – Quadro síntese do plano de negócio.....	76

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	CONTEXTO/HISTÓRICO DA EMPRESA.....	14
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
3.1	PERFIL DO EMPREENDEDOR.....	15
3.2	IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO.....	17
3.3	O QUE É O PLANO DE NEGÓCIOS	18
3.4	ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	19
3.4.1	Sumário executivo.....	19
3.4.2	Descrição da empresa	20
3.4.3	Análise estratégica.....	22
3.4.4	Produtos e serviços	27
3.4.5	Mercado e competidores	30
3.4.6	Marketing e vendas	33
3.4.7	Plano financeiro.....	34
4	MÉTODO.....	43
4.1	DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO.....	43
4.2	TIPO DE COLETA DE DADOS	44
4.3	ANÁLISE DE DADOS.....	44
4.4	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	45
5	PRODUTOR RURAL	46
5.1	APRESENTAÇÃO DO PRODUTOR RURAL	46
5.2	CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO PARA O PRODUTOR RURAL DIVO FRANZEN	46
5.2.1	Primeira fase – Coleta de informações do mercado de produtos hortigranjeiros na CEASA-RS	46
5.2.2	Segunda fase – Mensurar os custos e definir as regras de comercialização dentro da CEASA-RS	48
5.2.3	Terceira fase – Elaboração do sumário executivo do plano	49
5.2.4	Quarta fase – Elaboração da descrição do negócio.....	49
5.3	FLUXOGRAMA	50

5.3.2	Quinta fase – Elaboração da análise estratégica.....	52
5.3.3	Sexta fase – Definição dos produtos e serviços	56
5.3.4	Sétima fase – Definição do mercado e competidores.....	57
5.3.5	Oitava fase – Definição do plano de marketing e vendas.....	59
5.3.6	Nona fase – Elaboração do plano financeiro	60
5.4	ESTOQUE INICIAL	61
5.5	CAIXA MÍNIMO	62
5.6	INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	64
5.7	INVESTIMENTO TOTAL	64
5.8	CUSTOS COM DEPRECIAÇÃO	70
5.9	CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS	71
5.10	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS.....	73
5.11	INDICADORES DE VIABILIDADE.....	74
5.11.1	<i>Payback</i>	74
5.11.2	Taxa Interna de Retorno (TIR)	74
5.12	CONSTRUÇÃO DE CENÁRIO.....	75
5.12.1	Ações preventivas e corretivas.....	75
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
	REFERÊNCIAS.....	80
	APÊNDICE A – PESQUISA APLICADA AO PRODUTOR DIVO FRANZEN.....	83
	APÊNDICE B – PESQUISA APLICADA A ADMINISTRAÇÃO DA CEASA-RS.....	84
	APÊNDICE C – PESQUISA APLICADA A OUTROS PRODUTORES	85

1 INTRODUÇÃO

Deixar de ser empregado e abrir o seu próprio negócio é um desejo de muitas pessoas, inclusive de inúmeros jovens que saem da faculdade em todo o Brasil e no mundo. Isso está acontecendo devido a dificuldade de acesso ao mercado de trabalho, busca por sucesso rápido e descontentamento com os planos de carreira apresentados pelas empresas. O que muitas pessoas não pensam é que para se tornar um empreendedor de sucesso é necessário mais do que vontade de abrir um negócio, vontade de tornar-se independente, é preciso acreditar, ter certeza daquilo que se deseja, comprovar a viabilidade do negócio e pesquisar se o mercado está precisando do serviço ou produto que será oferecido.

Segundo Chiavenato (2012), o empreendedor é uma pessoa que inicia um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal, assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente. Portanto, muitas vezes o empreendedor está associado à incerteza, principalmente se o negócio envolve algo novo.

Segundo Dornelas (2001), pela total falta de conceitos de gestão de negócios, falta de planejamento e atuação de forma empírica da maioria dos pequenos empresários, estes acabam sendo responsáveis pelo alto índice de mortalidade das novas empresas.

Em vista desses fatores e da grande competitividade decorrente da globalização com as barreiras geográficas entre as empresas reduzindo-se cada vez mais e novas habilidades tornando-se essenciais para os empreendedores, as empresas precisam estar continuamente planejando suas ações, adaptando-se às mudanças, melhorando seus processos para inovarem sempre.

Nesse contexto, este trabalho busca resolver o seguinte problema de pesquisa: “Qual a viabilidade da expansão dos negócios do produtor rural de produtos hortigranjeiros Divo Franzen para o mercado da Central de Abastecimento (CEASA) do Rio Grande do Sul na cidade de Porto Alegre, utilizando-se de um plano de negócios como ferramenta de planejamento?”.

Para tanto, o trabalho tem como objetivo principal o desenvolvimento de um plano de negócios atestando a viabilidade da expansão das atividades do produtor rural Divo Franzen, no mercado da CEASA-RS e os seguintes objetivos específicos:

- a) verificar as estruturas e modelos de plano de negócios existentes;

- b) conhecer o mercado de produtos hortigranjeiros na CEASA-RS;
- c) determinar os custos e regras atuais para a comercialização de produtos hortifrutigranjeiros no mercado da CEASA-RS;
- d) elaborar e organizar etapas para o plano de negócios dentro da CEASA-RS.

Através do plano de negócios é possível:

Entender e estabelecer diretrizes para seu negócio; gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar ações decisões acertadas; monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário; conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc.; identificar oportunidades e transforma-las em diferencial competitivo para a empresa; estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.). (DORNELAS, 2001, p. 97).

Além disso, Dornelas (2001) aponta para uma pesquisa realizada com ex-alunos de administração da Harvard Business School, nos Estados Unidos, que concluiu que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios.

Diante do exposto, a justificativa do trabalho se baseia na importância do plano de negócios para as organizações, pois nele são apresentadas informações do mercado e as capacitações da empresa para atuar nesse mercado e um planejamento do negócio demonstrando a viabilidade da empresa alcançar uma situação futura.

Considera-se, também, a importância do estudo para o meio acadêmico por se tornar fonte de pesquisa e para o acadêmico, pois é um assunto de grande relevância por se tratar do dia a dia do mesmo, convivendo e aprendendo a como lidar com o negócio e verificando assim a viabilidade da expansão do negócio em que atua.

2 CONTEXTO/HISTÓRICO DO NEGOCIO

Em 1980, uma família do interior da cidade de Feliz percebeu que somente a plantação de morangos não era mais suficiente para gerar renda para os seus cinco integrantes, o casal e três filhos. Com isso, aliado à abertura da CEASA-RS em 1973, a mesma percebeu uma possibilidade mais rentável: a produção e comercialização de produtos hortigranjeiros. Dois filhos ajudavam na produção, porque a filha mais nova saiu cedo da casa da família. Um dos filhos ficou responsável por levar o caminhão da família até a CEASA-RS e, junto com outros produtores de várias regiões, comercializar as mercadorias produzidas.

Aos poucos o negócio foi crescendo, mas somente um dos filhos, Divo Franzen ficou no ramo de hortigranjeiros. Divo comercializava os produtos e foi adquirindo bens, comprou um caminhão, terras e registrou sua inscrição estadual de produtor rural e passou a trabalhar por conta. Desde o início, Divo, manteve seu foco na produção e comercialização dos produtos.

Após um longo período comercializando seus produtos no mercado da CEASA-RS, Divo começou a fornecer diretamente para dois mercados: Vale Verde de Novo Hamburgo, com três lojas espalhadas pela região e a Distribuidora Ritter localizada em Santa Maria do Herval. Essa foi a fase em que o negócio apresentou sua maior expansão.

Recentemente, junto com seus dois filhos, Eduardo e Bruna, Divo investiu em uma produção mais rentável, através de estufas. Devido a isso, a produção aumentou, assim como o *mix* de produtos comercializados que passaram de 10 para 20 itens, entre eles: agrião, alface americana, alface crespa, berinjela, brócolis híbrido e comum, cebolinha, chicória, couve chinesa, couve-flor, couve folha, espinafre, morango, mostarda, radiche, repolho roxo, rúcula, salsa, pimentão e tempero.

Atualmente, Divo trabalha com seus dois filhos, esposa e dois funcionários. O seu principal cliente o Sacolão Valdecir e as duas outras redes supracitadas que, em conjunto, representam 90% das vendas do produtor e outros clientes eventuais menos representativos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Dornelas (2001), o empreendedor é aquele que enxerga uma oportunidade que outros não o fazem e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Dornelas (2001) ressalta, ainda, que em qualquer definição de empreendedorismo, encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- a) iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- b) utilização dos recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- c) aceitação dos riscos e a possibilidade de fracassar.

Chiavenato (2005, p. 3) define o empreendedor como “a pessoa que inicia ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.”

Os empreendedores não são pouco predestinados, mas sim pessoas com atitude, todos aqueles que enxergam mudanças, sabem aproveitá-las, transformando-as em oportunidades de negócios.

Dornelas (2001) salienta, também, que o empreendedorismo pode ser ensinado e que o sucesso depende de vários fatores internos e externos ao negócio, o perfil do empreendedor e de como ele encara cada dia no seu empreendimento. Além disso, para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a essência do empresário de sucesso é a busca de novos negócios e oportunidades e a preocupação sempre presente com a melhoria do produto. Dito isso, pode-se perceber que o empreendedor é de grande importância para a economia pela sua capacidade de gerar empregos e riqueza para a sociedade e pelo fato de que o empreendedorismo pode ser ensinado e aprendido, não sendo exclusivo de alguns poucos predestinados. (SEBRAE, 2012).

3.1 PERFIL DO EMPREENDEDOR

Segundo o SEBRAE (2012), o empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador, buscando constantemente novos caminhos e soluções para as necessidades das pessoas, ou seja, está sempre em busca de

novos negócios e oportunidades. O SEBRAE (2017) define o seguinte perfil como sendo do empreendedor de sucesso:

- a) iniciativa e busca de oportunidades: mantém uma atitude pró-ativa nos negócios, mesmo nos momentos mais difíceis; faz as coisas antes do solicitado; aproveita oportunidades fora do comum para abrir um novo negócio, obter financiamento;
- b) corre risco calculado: avalia as alternativas e calcula os riscos, agindo para reduzi-los ou controlar os resultados;
- c) qualidade e eficiência: encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas, ou mais barato; age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados;
- d) perseverança: deve ter enorme persistência para nunca se perder da sua trajetória, agindo repentinamente ou mudando de estratégia para vencer um obstáculo;
- e) comprometimento: faz sacrifícios pessoais se colocando no lugar de empregados para acabar o trabalho a tempo, colocando a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo;
- f) planejamento: busca pessoalmente informações (sobre clientes, concorrentes, fornecedores, especialistas da área), estabelece metas e objetivos de curto e longo prazo, possui planejamento e monitoramento sistemático (divide grandes tarefas em várias pequenas, está sempre revisando seus planos com base nos resultados obtidos);
- g) conjunto do poder: utiliza sua persuasão e rede de contatos para influenciar outras pessoas buscando atingir seus objetivos, desenvolver e manter relações comerciais; é independente e autoconfiante.

Com isso, pode-se perceber que todos os atributos citados acima são ingredientes indispensáveis para uma receita de sucesso, mas que é necessário também um bom planejamento com o desenvolvimento de um plano de negócios, apresentando uma boa pesquisa do setor em que vai atuar, seus futuros consumidores, a projeção de receitas e despesas. E, para finalizar, que mesmo tendo todos esses atributos e fazendo todo o planejamento, nada é garantido.

3.2 IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO

É importante salientar a diferença entre novas idéias e o quanto elas podem tornar-se oportunidades reais de negócio, pois não saber diferenciar uma da outra é uma das grandes causas de insucessos de empreendedores iniciantes e inexperientes.

Segundo Dornelas (2001), é importante que o empreendedor teste sua idéia com futuros consumidores, com empreendedores mais experientes, amigos próximos, sem deixar que a paixão pela idéia não o deixe analisar se esta idéia é uma oportunidade real. Conforme o autor supracitado, muitas pessoas se queixam da falta de criatividade e que nunca têm boas idéias, que trabalham muito e não são reconhecidos, acomodando-se e aceitando esse fato como normal. Isso é o que os empreendedores de sucesso têm de diferente, pois estão sempre atrás de idéias novas e oportunidades de mercado, ficando atento a tudo o que ocorre em volta deles.

Segundo Degen (1989), o empreendedor de sucesso é aquele que não se cansa de observar e avaliar negócios, na constante busca de oportunidades e apresenta grande criatividade para associar observações dos diversos tipos de empreendimentos, adotando a fórmula de sucesso de um negócio em outro.

Degen (1989) ressalta que o empreendedor identifica oportunidades através das necessidades dos consumidores, pela busca contínua da melhoria observando as deficiências no negócio, tendências de curto e longo prazo, derivações da ocupação atual, procura de outras aplicações para algum tipo de solução tecnológica, mercadológica ou industrial, exploração de *hobbies*, lançamento de moda através de idéias originais e por imitação do sucesso alheio.

Além disso, Dornelas (2001) apresenta a realização de *brainstorming*, que se baseia no fato de as pessoas serem estimuladas a gerar idéias quando estão em grupo, como uma das mais conhecidas formas de estimulação da criatividade e geração de novas idéias.

Por final, o empreendedor deve estar sempre atento, observando tudo e todos ao seu redor para poder estimular sua criatividade e gerar novas idéias, sem se preocupar, no primeiro momento, se esta idéia é viável ou não.

3.3 O QUE É O PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é um documento escrito que tem o objetivo estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor analisará para decidir quanto à viabilidade de uma nova empresa, a expansão de sua empresa ou a solicitação de empréstimos ou financiamentos junto a instituições financeiras. (SEBRAE, 2005).

Segundo Dornelas (2001), o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustentará a empresa, devendo sempre focar os seguintes aspectos:

- a) Em que negócio você está?
- b) O que você (realmente) vende?
- c) Qual é o seu mercado-alvo?

Da mesma forma, Dolabela (1999) afirma que o plano de negócios é uma forma de pensar sobre o futuro do empreendimento, descrevê-lo.

Visto isso, pode-se definir o plano de negócios como uma importante ferramenta de planejamento para a avaliação do empreendimento (mercadologicamente, organizacional, jurídica, etc.) e de sua evolução, assim como um importante facilitador para captação de recursos de terceiros.

Outro fator de importância na construção de um plano de negócios é a possibilidade de o empreendedor pensar cuidadosamente em todos os aspectos que envolvem seu empreendimento antes de despender recursos desnecessariamente.

Segundo Degen (1989), o plano de negócio representa uma oportunidade única para o empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo empreendimento, permitindo uma visão global da empresa, uma avaliação do potencial de lucro e crescimento do negócio, testar estratégias, entre outros.

Para Dornelas (2001), o que se espera de um plano de negócios é que ele seja uma ferramenta para o empreendedor expor suas idéias em uma linguagem que os leitores do plano entendam e, principalmente, que mostre a viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado.

Visto isso, pode ser dito que o plano de negócio deve ser bem elaborado e cuidadosamente revisado, sendo um cartão de visitas do empreendedor, pois as oportunidades são únicas e não podem ser desperdiçadas.

3.4 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Não existe uma estrutura rígida para a elaboração de um plano de negócios, pois cada empreendimento tem suas particularidades. Porém, o plano de negócios deve apresentar um mínimo de seções para que o negócio possa ser entendido por completo, podendo cada seção ser diferente dependendo do autor.

Segundo Dolabela (1999), o plano de negócio pode apresentar a seguinte estrutura:

- a) sumário executivo;
- b) a empresa;
- c) o plano de marketing;
- d) plano financeiro.

Já para Dornelas (2001), a estrutura de plano de negócios sugerida para pequenas empresas em geral é a seguinte:

- a) sumário executivo;
- b) descrição da empresa;
- c) análise estratégica;
- d) produtos e serviços;
- e) mercado e competidores;
- f) marketing e vendas;
- g) plano financeiro.

Tendo em vista as duas estruturas apresentadas, pode-se perceber que elas podem ser utilizadas para o planejamento de uma nova empresa, ficando a critério do empreendedor que deve optar pela estrutura que achar mais conveniente ou necessária para a elaboração do seu plano. Sendo assim, por conveniência do pesquisador, o modelo que será utilizado para o trabalho será o de Dornelas.

3.4.1 Sumário executivo

O Sumário Executivo deve apresentar uma síntese de todo o plano, tratando do conceito do negócio, o produto, o mercado, a estratégia competitiva e os principais dados financeiros sobre o novo empreendimento, por isso, deve ser o último a ser feito. Deve apresentar, também, os objetivos do plano de negócios com relação ao leitor.

É a primeira parte do plano a ser lida e o que fará com que o leitor decida se vai continuar ou não com a leitura do plano.

3.4.2 Descrição da empresa

Conforme Dornelas (2001), como o próprio título diz, a descrição da empresa é o tópico onde se deve descrever a empresa (caso já exista), sua história, crescimento, faturamento dos últimos anos e seu status atual. A descrição da empresa deve ser feita com muito cuidado para que não existam discrepâncias entre o plano e a realidade da empresa. Devem ser apresentadas, também, as características com relação à mão de obra.

3.4.2.1 Plano operacional

No plano operacional o empreendedor deve demonstrar como vai acontecer a operacionalização do negócio da empresa. No caso de um comércio ou serviço, o empreendedor deve descrever o processo operacional principal, especificando como o cliente deve ser atendido, desde a solicitação até a entrega do produto ou serviço. (ROCHA, 1995).

Já nos empreendimentos voltados para a indústria, segundo Rocha (1995), essa operacionalização da empresa deve apresentar as etapas do processo produtivo desde a chegada da matéria-prima, o processo de transformação, o *lay out* do processo, o transporte e armazenagem, a tecnologia utilizada, até o produto acabado. Nessa fase também é definida a estrutura ou o arranjo dos elementos que constituem uma organização.

Segundo Wrigth (2000), existem dois tipos de estruturas organizacionais: a organização alta, composta por muitos níveis hierárquicos, pequena amplitude de controle, alto controle dos administradores, altamente especializadas e centralizadas e a organização achatada, que apresenta estrutura inversa ou no sentido oposto, com maior descentralização da tomada de decisão e menor especialização.

As vantagens da estrutura alta são: a facilidade de comunicação da missão e dos objetivos da empresa para os funcionários, maior coordenação para atingir os objetivos, facilitando, assim, o planejamento e execução. As vantagens da estrutura achatada são: custos administrativos mais baixos (menos níveis hierárquicos, menos

funcionários), maior autoridade dos funcionários no processo de decisão gerando, assim, uma maior motivação e responsabilidade e, em decorrência, inovações.

A estrutura organizacional de uma empresa nova pode ser pequena, com poucos ou quase nenhum setor definido, pois todos os poucos funcionários e o proprietário fazem um pouco de cada coisa. Mas à medida que a empresa cresce, os setores funcionais mais importantes vão sendo definidos e os funcionários mais adequados são designados.

3.4.2.2 Organograma

Segundo Rocha (1995), o organograma representa a estrutura da organização gráfica e abreviadamente. Tem por objetivo representar a organização formal da empresa, demonstrando os diversos órgãos, seus posicionamentos, vias hierárquicas existentes e as linhas de autoridade, subordinação e vinculação.

Visto isso, pode-se perceber a importância do organograma no fato de poder visualizar rapidamente a quem está subordinado a quem na organização, ou quem deve apoiar quem. É importante que todos na organização conheçam e tenham acesso ao organograma.

3.4.2.3 Fluxograma

O fluxograma tem como objetivo mostrar de forma mais visível o funcionamento da empresa.

Conforme Rocha (1995), os fluxogramas são gráficos que representam o fluxo ou sequência lógica das fases, etapas ou passos, de um trabalho desenvolvido, ou processo, por meio de determinadas simbologias, de modo que haja uma visão geral do conjunto, com intuito de melhorar o método utilizado, racionalizando recursos humanos e materiais. O fluxograma permite a identificação de eventuais atividades desnecessárias.

3.4.2.4 Estrutura legal

Para Dornelas (2001), neste tópico o empreendedor deve apresentar como está constituída a empresa, se é empresa individual, se tem sócios, quem são e qual

participação de cada um. Deve explicar como será feita a divisão dos lucros e de quem é a responsabilidade financeira por eventuais perdas. Além disso, deve mostrar se é uma micro, pequena ou média empresa, quais impostos incidem sobre ela, se a empresa tem algum benefício fiscal e outras informações pertinentes.

3.4.2.5 Lay out

Segundo Rocha (1995), o *lay out* corresponde a diversos arranjos físicos de máquinas, equipamentos, pessoas e matéria-prima.

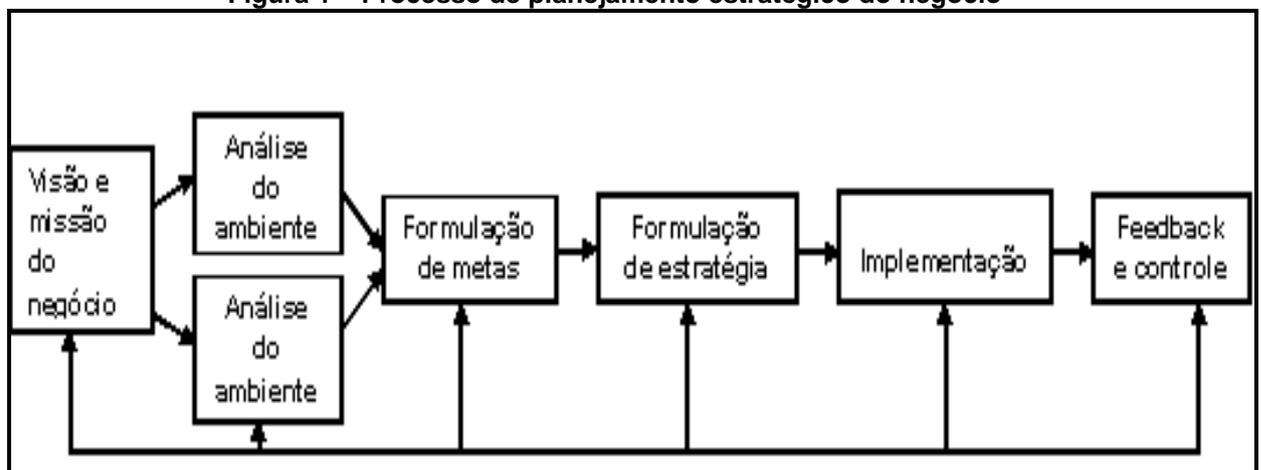
Na mesma linha, Longenecker, Moore e Petty (1997) dizem que os objetivos do *lay out* incluem a adequação funcional e praticidade do espaço. No caso de uma loja de varejo, a exibição adequada de mercadorias, conveniência e o bom atendimento acabam sendo um diferencial para a empresa, ajudando na manutenção do cliente. Além disso, depois de feitos os arranjos, o empreendedor deve prever e planejar o fluxo de clientes.

3.4.3 Análise estratégica

A análise estratégica define os rumos da empresa, sua visão, missão, situação atual, as potencialidades e ameaças externas, forças e fraquezas, objetivos e metas para o negócio, ou seja, a análise estratégica é a base para a implantação de todas as outras ações que o plano descreve. (DORNELAS, 2001).

A Figura 1 apresenta o processo de planejamento estratégico do negócio.

Figura 1 – Processo de planejamento estratégico do negócio



Fonte: adaptada de Kotler (1998).

3.4.3.1 Visão

Dornelas (2001) diz que a declaração da visão define onde a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir e o que ela quer ser.

Segundo Oliveira (2001), a visão é elaborada através de uma descrição seletiva do passado da empresa, um retrato realista do presente e a formação de uma visão imaginativa do seu futuro.

Assim sendo, a visão é o norte da empresa, o que ela quer se tornar ou onde quer chegar. A visão não pode ser confundida com os objetivos e metas da empresa que estão constantemente mudando.

3.4.3.2 Missão

Segundo Kotler (1998), a missão é a razão de existir da empresa, a “mão invisível” que orienta os funcionários para a realização das metas organizacionais.

Dornelas (2001) concorda dizendo que a declaração de missão deve refletir a razão de ser da empresa, o que ela é e o que ela faz.

Visto isso, a missão nada mais é do que a explicitação do propósito da empresa e um norte para a tomada de decisão dos funcionários.

3.4.3.3 Análise S.W.O.T.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), a análise s.w.o.t é uma análise dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente. O objetivo da análise é que a empresa faça um planejamento para que possa tirar maior proveito das oportunidades no ambiente e reduzir as ameaças, assim como, enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto dos seus pontos fracos.

Conforme Dornelas (2001), a maneira mais prática de se relacionar as oportunidades e ameaças do ambiente externo com as forças e fraquezas da empresa é em uma tabela dividida em quatro partes, cada parte apresentando um dos tópicos, conforme apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Estrutura para análise S.W.O.T.

Análise Interna	
Forças	Fraquezas
Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças

Fonte: adaptado de WRIGHT; KROLL; PARNELL (2000).

3.4.3.3.1 Ambiente externo

Dornelas (2001, p. 155), sobre o que o empreendedor deve fazer na análise do ambiente externo diz:

Procure identificar os cenários de ordem macro ambiental (demográficos, econômicos, tecnológicos, político-legais, sócio-culturais) e os fatores micro-ambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam diretamente a empresa. Use o bom senso par selecionar aqueles fatores que realmente são importantes.

Na mesma linha, Wright, Kroll e Parnell (2000) dizem que todas as empresas são afetadas pelo macro ambiente (tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais) e pelo seu setor industrial ou mercado. Visto isso, Wright, Kroll e Parnell (2000) apresentam algumas características das forças do macro ambiente:

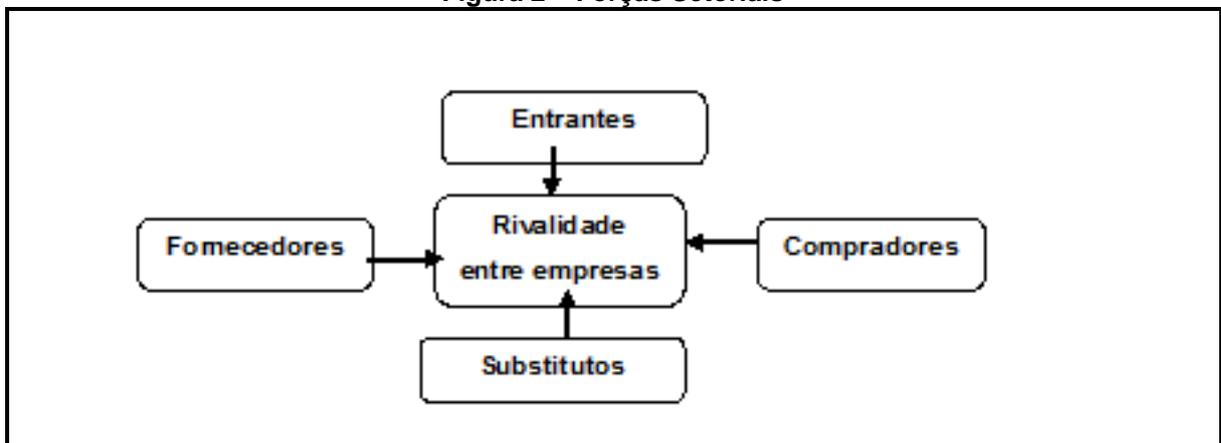
- a) **Forças político-legais:** incluem os resultados de eleições, regulamentações, legislações e sentenças judiciais, bem como decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo;
- b) **Forças econômicas:** assim como as forças político-legais, as forças econômicas também têm um impacto significativo sobre o negócio. São alguns exemplos de forças econômicas alterações no Produto Interno Bruto (PIB), demonstrando aumento ou redução nos gastos dos consumidores; elevações e quedas nas taxas de juros que, no longo prazo, afetam a demanda por serviços e produtos; a inflação, que resulta em maiores dispêndios das organizações com compra de matéria-prima e

salários dos funcionários; e o valor do dólar, resultando num aumento ou redução de exportações e importações;

- c) **Forças tecnológicas:** incluem melhorias e inovações científicas que influenciam as operações das empresas, seus produtos e serviços, oferecendo oportunidades ou ameaças para as empresas. Diz respeito à velocidade de transferência de tecnologia;
- d) **Forças sociais:** incluem tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade tem em relação às empresas. Por exemplo, a comemoração do Natal em muitos países oferece significativas oportunidades financeiras para várias empresas de diversos setores industriais.

O empreendedor deve buscar posições para que possa se defender dessas forças ou/e influenciá-las a seu favor. Conforme Porter (1999), o potencial de lucro de determinado setor vai depender de cinco forças competitivas básicas que serão explicadas na análise do mercado e estão apresentadas na Figura 2.

Figura 2 – Forças Setoriais



Fonte: adaptado de PORTER (1999).

3.4.3.3.2 Ambiente interno

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), os pontos fracos e fortes de uma empresa são:

- a) recursos humanos: experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa;

- b) organizacionais: os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informações e sistemas de controle;
- c) físicos: instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia.

Esses três recursos trabalhando juntos em plena harmonia vão gerar uma vantagem competitiva sustentada para a empresa, ou seja, elaboração de estratégias valiosas que não podem ser copiadas plenamente pelos concorrentes da empresa resultando, assim, em altos retornos financeiros durante um longo período de tempo.

Acrescendo a isso, Dornelas (2001) diz que na análise das forças e fraquezas da organização é muito importante que o empreendedor seja muito honesto e não tenha medo de expor os pontos fracos da empresa, pois isso não significa mostrar incompetência e sim que a empresa conhece suas fragilidades e tem intenção de minimizá-las. Isso funciona também para os pontos fortes da organização, pois tudo o que for apresentado será cobrado do empreendedor depois, já que deverá mostrar como vai adquirir uma vantagem competitiva a partir dos pontos fortes apresentados.

3.4.3.4 Objetivos e metas

Após a análise *S.W.O.T.* o empreendedor deve estabelecer objetivos e metas que vão servir de referências para o planejamento estratégico e, portanto, devem ser escritos de uma maneira que possam ser medidos, comparados e avaliados. (DORNELAS, 2001).

Dornelas (2001) diz, ainda, que os objetivos são aqueles que a empresa define de forma a cumprir sua missão de negócio, em busca de sua visão.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), os objetivos representam os fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa. As metas são versões específicas mensuráveis dos passos para atingir um objetivo. As metas são definidas com números e resultados a se alcançar.

3.4.4 Produtos e serviços

É preciso saber os detalhes de seu produto ou serviço para atender as necessidades do seu mercado, definir a utilização do seu serviço ou produto, definir a embalagem, os tamanhos oferecidos cores, sabores, etc., são questões muito importantes. (SEBRAE, 2016).

Dornelas (2001) diz que este tópico do plano de negócios deve apresentar os produtos e serviços da sua empresa, porque e como a empresa é capaz de fornecê-los, as características da produção e o principal, qual a diferença do seu produto/serviço para com a concorrência. É importante dizer o porquê da escolha dos fornecedores.

No mesmo enfoque, Kotler (1998) define produto como sendo algo que pode ser oferecido a um mercado para a satisfação de desejos ou necessidades.

3.4.4.1 Fabricante ou atacadista

Na elaboração de um plano de negócios é de suma importância, no caso de um fabricante, o conhecimento do produto que se está querendo fabricar e as etapas de fabricação.

Nesse sentido, Dornelas (2001, p. 132) recomenda o seguinte:

Faça uma descrição detalhada do desenvolvimento do produto a partir do recebimento da matéria-prima, até o produto acabado. A representação processual nesse caso é muito interessante, pois permite uma visualização gráfica de cada etapa do processo de produção.

Descreva as necessidades de matéria-prima, suas características, custos, fornecedores, se há escassez em algum período do ano, se existem fornecedores alternativos ou, ainda, matéria-prima alternativa, em caso de falta da principal. Faça uma previsão de compra de matéria-prima para ser incluída na projeção de fluxo de caixa.

Descreva quais equipamentos são utilizados no processo produtivo, quais os custos de manutenção, quantos operários são necessários na operação dos mesmos e em quantos turnos de trabalho, qual o índice de refugo de matéria-prima, etc.

3.4.4.2 Varejista

Segundo Kotler (1998), o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de produtos e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Com isso, Dornelas (2001, p. 133) recomenda:

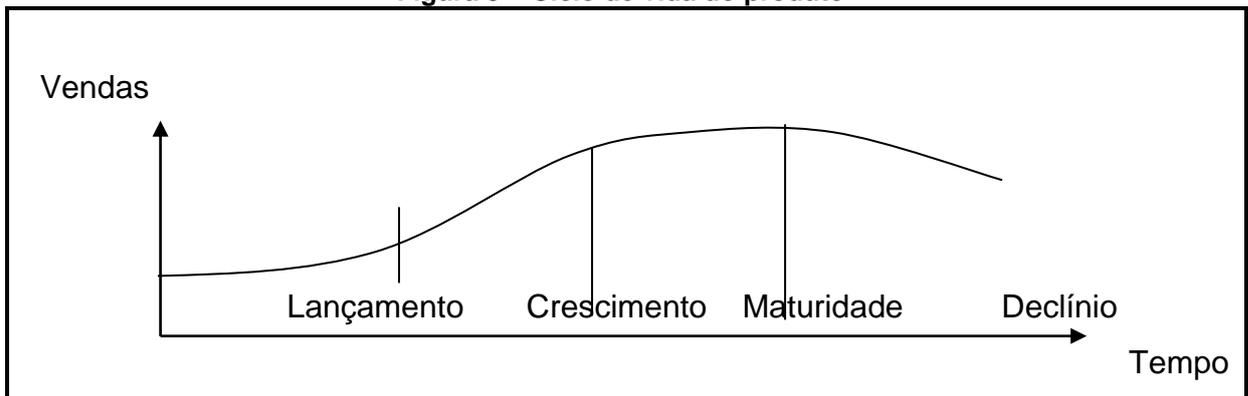
Descreva os produtos ou famílias de produtos que são vendidos por sua empresa e quais são os principais fornecedores dos mesmos, porque foram escolhidos (qualidade, preço, proximidade, único fornecedor etc.), onde se localizam e o prazo que leva para você receber cada lote de pedidos. Como você controla o estoque de produtos? Como define quando deve ser feito um novo pedido de compra, as margens que devem ser praticadas na venda do produto, o estoque ótimo de produtos que devem permanecer na loja, o estoque mínimo e o máximo e a reposição do estoque? Existe um software que controla esse processo?.

3.4.4.3 Ciclo de vida do produto

Segundo Kotler (1998), a maioria dos produtos existe como uma solução entre muitas para atender a uma necessidade. Após uma necessidade ser atendida, outras aparecerão e, com isso, outros produtos, fazendo com que os produtos apresentem um ciclo de vida determinado.

O ciclo de vida do produto está apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Ciclo de vida do produto



Fonte: adaptado de DORNELAS (2001).

De acordo com Kotler (1998), os estágios do ciclo de produtos são os seguintes:

- a) introdução ou lançamento: neste estágio o crescimento das vendas do produto é lento e o lucro é inexistente por causa dos elevados gastos com o lançamento do mesmo;
- b) crescimento: estágio onde há uma rápida aceitação do produto, fazendo sua demanda aumentar e, em conseqüência, há um aumento substancial no lucro;
- c) maturidade: neste estágio o crescimento das vendas começa a reduzir porque o produto já foi aceito pela maioria da clientela e o lucro se

estabiliza ou entra em declínio em função dos gastos com marketing para defender o produto da concorrência;

- d) declínio: período em que as vendas mostram forte queda e os lucros desaparecem, levando à retirada do produto do mercado.

3.4.4.4 Estratégia do produto

A maioria dos empreendedores, apesar de não esclarecerem ou especificarem o porquê, sabem os motivos que os levam a desenvolver novos produtos ou linhas de produtos. Isso ocorre por causa da sua experiência no mercado, pela visão adquirida.

Neste tópico o empreendedor deve especificar as maneiras que utiliza para determinar os produtos futuros com base no desempenho dos produtos atuais. Os elementos são importantes na descrição do produto. (DORNELAS, 2001). Ainda segundo o autor,

A descrição do produto no plano de negócios deve ressaltar suas características e benefícios. Deve ficar claro para o empreendedor as diferenças entre esses dois atributos: características estão relacionadas geralmente a aspectos físicos (tamanho, peso, formato, cor) e funcionalidades (feito de, usado para, aplicado como), enquanto os benefícios estão relacionados à satisfação do cliente e o que o produto lhe proporciona (conveniência, segurança, garantia, facilidade de uso). No caso de serviços, deve-se seguir a mesma regra. (DORNELAS, 2001, p. 134).

3.4.4.5 Tecnologia

Segundo Kotler (1998), cada necessidade identificada é satisfeita por uma nova tecnologia.

Com isso, Dornelas (2001) ressalta que as empresas que desenvolvem produtos com teor tecnológico, tanto no processo como no produto em si, devem procurar dominar o máximo essa tecnologia para obter um diferencial competitivo ou, caso contrário, reduzir ou eliminar a dependência dessa tecnologia. É importante a empresa requerer o depósito de patente caso o produto for novo e a empresa detentora da tecnologia.

Então, nesta parte do plano de negócios deve-se apresentar a situação da empresa quanto à tecnologia requerida e se a empresa apresenta parceiros fortes, como institutos de pesquisa ou universidades.

3.4.5 Mercado e competidores

Na seção mercado e competidores, deve ser mostrado que o empreendedor conhece muito bem o negócio onde vai atuar, as tendências ambientais que influenciam o mercado (a análise do ambiente externo pode ser usada aqui como ponto de partida), o mercado consumidor do produto/serviço (segmentação, perfil, periodicidade, estilo de vida, entre outros), os principais concorrentes (faturamento, diferenciais, participação de mercado, entre outros).

3.4.5.1 Análise da indústria/setor

Segundo Dornelas (2001), na análise da indústria/setor deve ser feito um breve histórico desse mercado nos últimos anos e analisar as principais tendências dos próximos anos. Esta seção deve responder as seguintes perguntas:

- a) Quais fatores estão influenciando as projeções de mercado?;
- b) Por que o mercado se mostra promissor?;
- c) Qual o tamanho do mercado em reais, número de clientes e competidores?;
- d) Como o mercado está estruturado e segmentado?;
- e) Quais são as oportunidades e ameaças (riscos) desse mercado?.

Tendo isso, pode-se utilizar a análise do ambiente externo feita na análise S.W.O.T. como base, pois Porter (1986) afirma que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao ambiente em que ela estará operando.

Porter (1986) afirma, ainda, que a concorrência em um mercado vai depender das cinco forças básicas vistas na análise do ambiente externo (Figura 2) e explicadas abaixo:

- a) entrantes potenciais: novas empresas entrando para um mercado aumentam sua capacidade produtiva. A probabilidade de novas empresas entrarem no mercado vai depender de barreira de entradas. As barreiras de entrada e de saída estão constantemente relacionadas e vão definir a rentabilidade desse mercado;
- b) rivalidade entre empresas existentes: a concorrência das empresas no mercado fica mais intensa quando oportunidades de melhora de posição

são detectadas, ocorrendo pressões competitivas de uma empresa para outra através de cortes de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos ou melhora nos serviços;

- c) produtos substitutos: são produtos de empresas de outros setores que competem com os produtos da empresa, representando alternativas satisfatórias para as necessidades semelhantes dos consumidores, mas diferem em características específicas;
- d) compradores: representa o poder de barganha dos compradores. Os compradores podem diminuir a lucratividade do mercado negociando uma maior qualidade ou serviços e colocando uma empresa contra a outra; fornecedores: o poder de barganha dos fornecedores pode representar uma elevação nos preços ou redução na qualidade dos produtos. Um fornecedor poderoso pode acabar com a lucratividade do setor incapaz de repassar os aumentos de custos.

3.4.5.2 Descrição do segmento de mercado

A descrição do segmento de mercado consiste em dividir os consumidores em grupos, a partir de critérios bem definidos, para que se possa definir a demanda de um segmento para o outro.

Cobra (1994) afirma que a segmentação com relação aos hábitos de compra, comportamento do consumidor, estilo de vida, lealdade à marca, etc., vai depender basicamente de pesquisas primárias realizadas por institutos de pesquisa, tais como: SEBRAE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ministérios, prefeituras, universidades etc.

Segundo o SEBRAE (2016), a segmentação pode ser feita seguindo algumas variáveis:

- a) geográfica: país, estado, cidade, microrregiões, etc.;
- b) demográficas: idade, sexo, educação, ocupação, renda, tamanho da família, tipo de habitação, etc.;
- c) classe social: posição das pessoas dentro dos agrupamentos sócio-econômicos;
- d) estilo de vida: grupamento das pessoas em função dos valores simbólicos atribuídos aos produtos que compram;

- e) psicográfica: extrovertido, conservador, impulsivo, etc.;
- f) benefícios esperados: economia, qualidade, durabilidade, etc.

3.4.5.3 Análise da concorrência

O mercado concorrente é quem produz ou vende mercadorias ou presta serviços idênticos ou similares aos que a empresa pretende oferecer. (SEBRAE, 2016).

Nesse sentido, Porter (1991) diz que a análise da concorrência tem como objetivo desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar, a resposta provável de cada concorrente ao espectro de movimentos estratégicos viáveis que outras empresas poderiam iniciar e a provável reação de cada concorrente ao conjunto de alterações no mercado e as mais amplas mudanças ambientais que poderiam vir a ocorrer.

Na mesma linha, Dornelas (2001) diz que uma análise criteriosa da concorrência fica evidente quando a empresa precisa estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer quais as alternativas de produtos/serviços existem no mercado onde a empresa atua e, ainda, por que seus clientes-alvo optam por outros produtos. Esta análise deve ser feita comparando os atributos da empresa aos dos concorrentes, procurando identificar os pontos fracos dos concorrentes.

Os atributos para comparação da empresa com os concorrentes, segundo Dornelas (2001), podem ser: diferenciais e benefícios do produto/serviço para o cliente, participação de mercado em vendas, canais de venda utilizados, qualidade do produto, preço, localização, eficácia da publicidade, performance, tempo de entrega, métodos de distribuição, garantias, capacidade de produção e atendimento da demanda, como a empresa está organizada internamente (qualidade e competência dos funcionários, saúde financeira, métodos de produção, métodos gerenciais etc.), estratégias de cada competidor, posicionamento em relação ao mercado, capacidade de adaptação às exigências do mercado, diferenciais tecnológicos, vantagens competitivas, pontos fortes e fracos.

Mas, antes disso, é preciso identificar seus concorrentes, saber quem são. Os fornecedores, distribuidores, clientes e a análise do mercado e do setor são ótimas fontes de informação sobre os atuais concorrentes e possíveis novos, podendo o empreendedor elaborar estratégias para superá-los.

3.4.6 Marketing e vendas

O marketing da empresa não se refere apenas a fazer propagandas, mas descrever estratégias de como o produto ou serviço será divulgado/introduzido no mercado e como atenderá os desejos e necessidades de seus clientes.

Sendo assim, Kotler (1998) destaca que o composto de marketing é um conjunto de atividades, ferramentas, desenvolvidas pela empresa que auxiliam diretamente ou indiretamente no comércio e são usadas para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.

Segundo Kotler (1998), as quatro atividades ou ferramentas utilizadas pela empresa do composto de marketing são também conhecidas como os “quatro Ps”, ou seja, produto, preço, praça e promoção, detalhadas a seguir:

- a) produto: conforme Dornelas (2001), posicionar o produto no mercado significa direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do público-alvo definido, no segmento de mercado escolhido. Assim, a empresa estabelece uma imagem do produto junto aos clientes, tentando se diferenciar da concorrência através da variedade do produto, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções, etc.;
- b) preço: o preço é um dos fatores que vão determinar o sucesso do negócio. Segundo Dornelas (2001), é através da política de preços que a empresa pode criar demanda para o seu produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, alterar o modo de penetração do produto no mercado, ou seja, a política de preços é a forma mais tangível de agir no mercado. Mas, a empresa deve ter sempre como referência o valor do produto para os clientes. Exemplos de políticas de preços: lista de preços, descontos, condições, prazo de pagamento, condições de crédito, etc.;
- c) praça: significa as diferentes maneiras de distribuição que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor. As maneiras de distribuição vão depender das características do produto, podendo ser diretas (através de vendedores da empresa, atacadistas ou distribuidores) ou indiretas (através de catálogos, *internet*, *telemarketing*). (DORNELAS, 2001);
- d) propaganda/comunicação: para Dornelas (2001), três fatores devem ser considerados no plano de propaganda/comunicação: as pessoas

envolvidas, a propaganda e as promoções. As pessoas e suas qualificações vão depender dos canais de distribuição definidos pela empresa (diretos e/ou indiretos). Já a propaganda, deve passar a mensagem da empresa a um público selecionado, informando, convencendo e reforçando o produto frente aos consumidores. A propaganda pode ser feita por meio de vários veículos de comunicação: televisão, rádio, mala direta, outdoors, panfletos, brindes patrocínios etc. E, por fim, as promoções também estimulam as vendas do produto, principalmente no lançamento de novos produtos, para se desfazer de produtos estocados, estimular a repetição da compra, aumentar o volume de vendas no curto prazo, desfazer-se de versões/modelos antigos do produto ou para barrar o crescimento das vendas do concorrente.

3.4.6.1 Projeção de vendas

Uma das primeiras preocupações de uma empresa inicial é com relação à quantidade de produtos, serviços ou vendas em termos unitários ou valor monetário.

Com base nisso, Dornelas (2001) diz que para que a projeção de vendas de uma empresa seja a mais realista possível, ela deve ser feita com base na análise do mercado, a capacidade produtiva da empresa e a estratégia de marketing, considerando a sazonalidade do produto. Essas projeções de vendas podem ser feitas mensalmente com o objetivo de se ter uma maior precisão.

3.4.7 Plano financeiro

O planejamento financeiro é a última parte do plano de negócios, pois é o que vai mostrar se o negócio é realmente viável.

Segundo Dornelas (2001), a parte financeira é, para muitos empreendedores, a mais difícil do negócio, por ter que refletir em números tudo o que foi escrito até então. Uma sugestão do autor é que o empreendedor recorra a uma assessoria contábil e financeira para auxiliá-lo na construção do plano financeiro.

Sendo assim, Dornelas (2001) ressalta que os principais demonstrativos financeiros a serem apresentados em um plano de negócios são: balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e demonstrativo de fluxo de caixa com um

horizonte de planejamento mínimo de três anos. Com isso, a partir desses demonstrativos é possível efetuar uma análise da viabilidade e retorno financeiro do negócio através dos seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de *payback*, taxa interna de retorno (TIR), valor presente líquido (VPL), entre outros.

3.4.7.1 Balanço patrimonial

Segundo Gitman (1997), o balanço patrimonial representa a demonstração resumida da posição financeira da empresa em determinada data, confrontando os ativos da empresa (o que a empresa possui) com as suas fontes de financiamento, que podem ser dívida ou patrimônio (o que foi fornecido pelos proprietários).

Na mesma linha, Dornelas (2001) diz que o ativo da empresa representa as aplicações de recursos que se dividem em circulantes, de longo prazo e permanentes. O passivo, assim como o patrimônio líquido, representa as origens de recursos.

Conforme Dornelas (2001), o balanço é estruturado em duas colunas. Na primeira coluna são apresentados os ativos da empresa e na segunda coluna são apresentados os passivos e o patrimônio da empresa. O valor do patrimônio da empresa vai se alterar conforme a empresa obtiver lucro ou prejuízo ou, ainda, quando houver mais investimentos dos proprietários.

Após a conceituação, é apresentado no Quadro 2 um modelo sintético de balanço patrimonial.

Quadro 2 – Balanço Patrimonial

ATIVO	PASSIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Circulante: são contas que estão constantemente em giro, sendo que a conversão em dinheiro será, no máximo, no próprio exercício social; • Realizável no longo prazo: bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício; • Permanente: são bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil; no caso dos bens, vida longa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Circulante: são obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social; • Exigível no longo prazo: obrigações com prazo superior a um ano.
	<p>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</p> <p>São os recursos dos proprietários aplicados na empresa.</p>

Fonte: adaptado de DORNELAS (2001).

Dornelas (2001) ressalta, ainda, que dois dos principais aspectos demonstrados no balanço é a estrutura de capital da empresa, através do passivo e patrimônio (capital de terceiros e capital próprio), mostrando o grau de endividamento da empresa, e o capital circulante da empresa obtido subtraindo-se o ativo circulante pelo passivo circulante, que mostra a flexibilidade financeira da empresa.

3.4.7.2 Demonstrativo de resultados

Para que o empreendedor possa planejar e avaliar o empreendimento, é de fundamental importância que o mesmo saiba os resultados que a empresa está apresentando.

Sendo assim, Gitman (1997) diz que a demonstração do resultado do exercício fornece um resumo financeiro dos resultados das operações da empresa durante um período específico. Esse período, normalmente, é de um ano, mas algumas empresas utilizam demonstrações de resultados mensais para a administração e trimestrais para colocar a disposição dos acionistas.

Na mesma linha, Dornelas (2001) explica que a demonstração do resultado é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período. Ele diz o seguinte:

Da receita total obtida devem ser subtraídos impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida. Desta receita líquida, deduzem-se os custos dos produtos vendidos (comércio), dos produtos fabricados (indústria), ou dos serviços prestados, para se chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais. Essa denominação de despesas operacionais se dá pelo fato de representarem os gastos necessários para que as receitas sejam alcançadas. Como uma empresa pode obter receita ou ter despesa que não são provenientes de suas operações, é convenção separá-las das atividades operacionais. Finalmente, é calculado o valor do imposto de renda, contabilizando-se no final a soma de lucros ou prejuízos que, se não forem distribuídos aos sócios, serão incorporados ao patrimônio líquido, alterando por consequência o próprio balanço. (DORNELAS, 2001, p. 165).

Visto isso, o Quadro 3 apresenta uma estrutura de demonstrativo de resultados.

Quadro 3 – Demonstrativo de Resultados

ITEM	EXPLICAÇÃO
Receita Bruta (-) Deduções = Receita Líquida (-) Custos do Período = Lucro Bruto	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Total geral das vendas; ▶ Impostos, devoluções e abatimentos; ▶ Gastos referentes à produção e à comercialização ou aos serviços prestados; ▶ São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas e financeiras); ▶ Não proveniente das operações.

Fonte: adaptado de DORNELAS (2001).

3.4.7.3 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. Aqui, o empreendedor terá que gerenciar todas as entradas e saídas, todas as contas a pagar e a receber, tendo como principais preocupações honrar os compromissos com fornecedores, credores, salários, impostos, etc., e definir as melhores formas de venda para o produto alcançando a receita necessária para tanto. Assim, o empreendedor vai saber, ao analisar o fluxo de caixa, se é viável vender os produtos a prazo, eliminar estoques ou dar descontos. (DORNELAS, 2001).

Dito isso, Gitman (1997) diz que o fluxo de caixa é a demonstração de fontes e usos do capital da empresa, fornecendo uma visão dos fluxos de caixa da empresa relativos às atividades operacionais, de investimento e de financiamento em um determinado período de tempo.

As contas que forem consideradas mais importantes para o empreendedor ou o empreendimento, e merecem maior controle, devem ter um maior detalhamento.

3.4.7.4 Ponto de equilíbrio

Para Gitman (1997), o ponto de equilíbrio de uma empresa é o nível de venda necessário para cobrir os custos operacionais.

Na mesma linha, Salim (2001) afirma que o ponto de equilíbrio de uma empresa é quando o seu lucro é igual à zero, ou seja, a receita de vendas é igual a soma dos custos fixos mais os custos variáveis.

Então, de acordo com Dornelas (2001), o ponto de equilíbrio é uma importante ferramenta gerencial por mostrar em que momento o empreendimento começa a obter lucro, podendo ser obtido pela seguinte fórmula apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 – Fórmula do ponto de equilíbrio

$$PE = \frac{\text{Custo fixo}}{1 - (\text{custo variável/receita total})}$$

Fonte: adaptado de DORNELAS (2001).

3.4.7.4.1 Índices financeiros

Dornelas (2001) diz que os índices financeiros indicam como está a situação financeira da empresa e sua capacidade de honrar os compromissos no prazo. Esses índices são calculados a partir dos itens do balanço patrimonial e das demonstrações de resultado.

Na mesma linha, Salim (2001) diz que esses índices têm como objetivo definir parâmetros que ilustrem o desempenho da empresa, as tendências desse desempenho e também sirvam para a comparação com os concorrentes.

Os indicadores financeiros são apresentados a seguir.

3.4.7.4.2 Índices de liquidez

Os índices de liquidez mostram a capacidade da empresa em saldar suas dívidas (Dornelas, 2001). São eles:

- a) índice de liquidez corrente: esse índice mede a capacidade da empresa em satisfazer suas obrigações de curto prazo.

$$\text{Liquidez corrente} = \text{Ativo circulante} / \text{Passivo circulante};$$

- b) índice de liquidez seco: retira os estoques do índice de liquidez corrente. Caso os estoques não apresentarem um giro alto, esse índice representa muito melhor a liquidez corrente da empresa.

$$\text{Liquidez seco} = (\text{Ativo circulante} - \text{estoque}) / \text{Passivo circulante}.$$

3.4.7.4.3 Índices de atividade

Segundo Dornelas (2001), esses índices servem para medir o grau de atividade de uma empresa, ou seja, quão rápido as contas são convertidas em vendas ou em caixa:

- a) giro do estoque: demonstra a velocidade com que o estoque é renovado em determinado período de tempo.

$$\text{Giro do estoque} = \text{custo das mercadorias} / \text{estoques};$$

- b) giro do ativo total: indica a eficiência com a qual a empresa usa todos os seus ativos para gerar vendas.

$$\text{Giro do ativo total} = \text{vendas} / \text{ativo total}.$$

3.4.7.4.4 Índices de endividamento

Para Gitman (1997), os índices de endividamento medem o grau de endividamento da empresa e a capacidade da empresa em honrar essas dívidas:

- a) índice de endividamento geral: mede a proporção dos ativos da empresa financiada pelos credores.

Endividamento geral = exigível ou passivo total/ativo total.

3.4.7.4.5 Índices de rentabilidade

Gitman (1997) diz que as medidas de lucratividade mostram quanto uma empresa é atrativa do ponto de vista de um investidor, ou seja, confrontam os lucros da empresa com um nível de vendas, certo nível de ativos, o investimento dos proprietários, ou o valor da ação:

- a) margem bruta: mede o percentual de receita que sobra após a empresa ter pago seus produtos.

Margem bruta = (vendas-custo dos produtos vendidos)/vendas ou lucro bruto/vendas;

- b) margem operacional: mede a porcentagem de lucro obtido em cada unidade monetária de venda, antes dos juros e imposto de renda.

Margem operacional = lucro operacional/vendas;

- c) margem líquida: mede a lucratividade líquida, ou seja, o que restou depois da dedução de todas as despesas, inclusive o imposto de renda.

Margem líquida = lucro líquido após imposto de renda/vendas.

3.4.7.5 Técnicas de análise de investimentos

Segundo Dornelas (2001), as técnicas de análise de investimentos servem para responder algumas perguntas do empreendedor, tais como: quantos reais, em média, são gerados para cada real investido? Em quanto tempo será recuperado o investimento original? Como comparar o investimento original com o valor presente dos benefícios futuros do empreendimento?

3.4.7.5.1 Retorno contábil sobre investimento

Segundo Dornelas (2001), essa técnica de análise nos mostra quantos reais, em média, são gerados por real investido. A principal deficiência desta técnica encontra-se no fato de que a medição do retorno ignora o valor do dinheiro no tempo. Dornelas (2001) apresenta a fórmula para essa medição:

$$\text{Rentabilidade} = \text{lucro anual médio} / \text{valor declarado médio do investimento}$$

3.4.7.5.2 Prazo de *payback*

Essa técnica, segundo Gitman (1997), mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido. Essa técnica é mais precisa que a anterior por utilizar o fluxo de caixa. Apesar disso, essa técnica tem fraquezas também: não considera o aspecto tempo em relação ao valor do dinheiro e não leva em consideração os fluxos de caixa recebidos após o período de *payback*.

3.4.7.5.3 Técnicas de fluxo de caixa descontado

Para Dornelas (2001), são as melhores formas de avaliar decisões de investimento. Essas técnicas comparam o valor presente dos futuros fluxos de caixa com o montante inicial investido. Podem ser feitas através de dois métodos:

- a) **Valor Presente Líquido (VPL):** conforme Gitman (1997), o VPL é considerado uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital por considerar o valor do dinheiro no tempo. Essa técnica desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa que representa o retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto (taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital). Segundo Dornelas (2001), a fórmula utilizada é:

$$\text{VPL} = [F1/(1+K)^1 + F2/(1+K)^2 + \dots + Fn/(1+K)^n] - \text{INV}$$

Legenda:

VPL = Valor Presente Líquido

Fn = Fluxo de caixa após imposto do ano n

N = Vida do projeto em anos

K = Taxa de desconto (taxa de retorno exigida para o projeto)

INV = Investimento inicial

- b) **Taxa Interna de Retorno (TIR):** Gitman (1997) diz que a TIR é a taxa de desconto que iguala o valor presente líquido a zero, ou seja, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado. Visto isso, conforme Dornelas (2001), a TIR é obtida da fórmula do VPL igualando-se essa a zero e procurando-se o valor para K, que nesse caso será a TIR do projeto.

4 MÉTODO

Segundo Roesch (1996), o método de pesquisa a ser utilizado deve ser coerente com a maneira como o problema foi formulado e com os objetivos do trabalho, podendo utilizar-se de mais de um método no delineamento da pesquisa.

Visto isso, nesse capítulo serão apresentados: o tipo de pesquisa a ser utilizado, o tipo de coleta de dados, como será feita a análise dos dados e as limitações do método.

A metodologia de pesquisa que será utilizada no desenvolvimento do projeto, que tem como objetivo a construção de um plano de negócios, será o estudo de caso.

Segundo Roesch (1996), os métodos de pesquisa qualitativos e quantitativos são complementares. O primeiro é usado para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso de proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção. O segundo é mais adequado para avaliar resultados.

Nesse sentido, Yin (2001) explica que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Difere, assim, dos delineamentos experimentais, pois separa o fenômeno em estudo do seu contexto, e do método histórico, por se referirem ao presente e não o passado. O autor supracitado ressalta, ainda, que o estudo de caso pode trabalhar tanto com evidências quantitativas quanto qualitativas, não requerendo um modo único de coleta de dados.

Com isso, o método utilizado será o estudo de caso, por permitir um estudo mais aprofundado do assunto, mais detalhado e pelo fato de poder utilizar diversas técnicas de pesquisa, podendo ou não ser realizada no campo.

4.1 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO

Visto que o método de estudo utilizado para a realização deste trabalho é o estudo de caso, a unidade-caso estudada foi o produtor rural Divo Franzen. Será estudado, também, o mercado de produtos hortigranjeiros da CEASA-RS.

4.2 TIPO DE COLETA DE DADOS

Segundo Roesch (1996), as técnicas mais utilizadas na pesquisa de caráter qualitativo são entrevistas, observação e uso de diários.

Yin (2001) diz que o estudo de caso pode basear-se em várias fontes de evidências para o desenvolvimento prévio de preposições teóricas para encaminhar a coleta dos dados e, por conseguinte, a análise dos mesmos. O autor supracitado ressalta ainda que o estudo de caso não é um método qualitativo, pois pode trabalhar, como já citado, tanto com evidências quantitativas quanto qualitativas não necessitando de um método único de coleta de dados, sendo uma técnica de pesquisa abrangente.

Sendo assim, a coleta de dados para a elaboração do referencial teórico do plano foi feita em livros, *sites* e outros trabalhos acadêmicos. Já a parte de elaboração do plano de negócios se deu a partir de entrevista em profundidade não estruturada com o produtor rural Divo Franzen, outros produtores rurais que comercializam seus produtos na CEASA-RS, pessoas que trabalham no ramo de hortigranjeiros e compram na CEASA-RS e com a Administração da CEASA-RS.

Não foram fornecidos os nomes das pessoas entrevistadas que trabalham no ramo e nem os nomes dos produtores rurais entrevistados, pois não foi concedida a autorização.

Embasando a técnica utilizada, Roesch (1996) diz que a entrevista em profundidade, estruturada ou semi-estruturada é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa e tem como objetivo entender o significado que o entrevistado atribui a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador. A autora salienta que entrevistas sem estrutura nenhuma não são recomendadas por dificultar a análise dos resultados.

4.3 ANÁLISE DE DADOS

Conforme Roesch (1996), devido à imensa quantidade de dados com que o pesquisador se depara vindo dos depoimentos e notas de pesquisa, este terá que organizar os textos antes de tentá-los interpretar.

A autora observa que as informações colhidas pelo pesquisador, através das técnicas citadas, são apresentadas em questionários estruturados ou em forma de textos que mostram o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre os acontecimentos, suas experiências e percepções. No primeiro caso, os dados coletados podem ser submetidos à análise estatística. Já os textos devem ser analisados através da análise de conteúdo buscando classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo questionários estruturados.

Sendo assim, a técnica de análise de dados utilizada foi a seleção e extração das informações consideradas mais importantes, ou relevantes, com caráter qualitativo.

4.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Como qualquer outro método de pesquisa, o estudo de caso apresenta limitações. Gil (1991) diz que a maior limitação do estudo de caso é a dificuldade de generalizar os dados obtidos, pois a unidade estudada pode apresentar grandes diferenças das muitas das suas espécies sendo, assim, impossível aplicar os resultados a outras empresas.

Na mesma linha, é importante que o pesquisador tome cuidado ao extrapolar os dados encontrados nas entrevistas com consumidores, fornecedores e concorrentes, pois como são poucos entrevistados, a opinião dos demais, não considerados na amostra, pode ser bastante diferente.

5 PRODUTOR RURAL

5.1 APRESENTAÇÃO DO PRODUTOR RURAL

Atualmente o produtor trabalha com seus dois filhos, esposa e dois funcionários e tem como principal cliente o Sacolão Valdecir e as duas outras redes citadas anteriormente que, em conjunto, representam 90% das vendas do produtor, além de outros clientes eventuais não tão representativos.

Nesse sentido, por já ter uma estrutura toda preparada para o atendimento dos seus clientes, o produtor achou que poderia ser uma vantagem, ou um melhor aproveitamento da estrutura e um aumento do faturamento, voltar a atuar no mercado de produtores da CEASA-RS, pois os dias de maior comercialização de produtos na CEASA-RS batem exatamente com os dias que os seus clientes fazem pedidos menores. Essa sazonalidade nos pedidos deve-se aos dias de promoções de hortigranjeiros nos supermercados.

Sendo assim, o produtor atuará no mercado da CEASA-RS, caso mostrar-se favorável, nas segundas-feiras, terças-feiras e quintas-feiras, que são os dias de maior comercialização na CEASA-RS e suas vendas diretas para os supermercados são menores.

5.2 CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO PARA O PRODUTOR RURAL DIVO FRANZEN

A construção do Plano de Negócio para o produtor rural com o objetivo de verificar a viabilidade da comercialização dos seus produtos na CEASA-RS vai obedecer aos métodos e fases a seguir descritos.

5.2.1 Primeira fase – Coleta de informações do mercado de produtos hortigranjeiros na CEASA-RS

Para elaborar essa fase foram pesquisados dados fornecidos pela Administração da CEASA-RS e feitas entrevistas com produtores rurais que, atualmente, comercializam seus produtos nos galpões da CEASA-RS.

Segundo informações repassadas pela sua administração, a CEASA-RS foi criada nos anos sessenta com o intuito de resolver um gargalo na comercialização

de produtos hortigranjeiros, pois os mesmos eram comercializados na rua, sem fiscalização, sem higiene, com embalagens inadequadas, gerando muitas perdas para o produtor.

Visto isso, em 25 de setembro de 1973 foi inaugurada a CEASA-RS em Porto Alegre, onde são disponibilizados espaços de comercialização para empresas de atacado de hortigranjeiros, produtores rurais e empresas relacionadas, tais como: sacarias, lancherias, comércio de caixas plásticas e outros serviços. Os produtos ali comercializados devem ter embalagens adequadas, como sacos e caixas plásticas ou de madeira. Para atuar nesse mercado, o produtor deve fazer um cadastro apresentando os seguintes documentos:

- a) comprovante das terras: escritura, posse, contrato de arrendamento; talão de produtor.
- b) declaração de produção fornecida por órgão técnico, feita e assinada por profissional habilitado, seja técnico agrícola ou engenheiro agrônomo da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) ou Secretaria Municipal de Agricultura com assinatura de entidade representativa de classe: Sindicato dos Trabalhadores Rurais (STR), Registro Geral (RG) e Cadastro de Pessoa Física (CPF) e comprovante de residência.

O mercado onde são comercializados os produtos hortigranjeiros dos produtores rurais é um pavilhão no centro da CEASA-RS chamado de Galpão Não Permanente (GNP). Ali os produtores podem comercializar todo e qualquer produto produzido no Rio Grande do Sul nas determinadas épocas do ano, com exceção da melancia que tem um setor próprio para sua comercialização. Nesse GNP, as pessoas interessadas em comprar produtos hortigranjeiros negociam diretamente com os produtores através de preços diários, conforme a oferta e a procura. Após a compra, um empregado do produtor ou um carregador autônomo, contratado pelo produtor diariamente ou funcionário, leva a mercadoria até o cliente que, normalmente, possui um veículo estacionado a espera dos produtos.

Atualmente, segundo o setor de cadastros, na Ceasa-RS tem 2.222 produtores cadastrados e 621 carregadores. Apesar de alguns produtores terem um histórico de produção, pode-se considerar que esses 2.222 produtores cadastrados são concorrentes entre, uma vez que todos possuem as mesmas condições de produção, podendo diferir apenas nos volumes plantados. Isso ocorre porque os

últimos anos foram ruins para a agricultura e a maioria dos produtores buscou aumentar seu *mix* de produtos com o intuito de aumentar seus ganhos e reduzir riscos, não dependendo de uma ou duas culturas apenas. Apesar disso, conforme destacou o próprio produtor objeto deste estudo, dentro do mercado da CEASA-RS encontram-se alguns produtores que se especializaram em determinado tipo de produto e produzem grandes volumes dos mesmos, assim como outros que produzem uma pequena quantidade de itens variados e trabalham com compra e venda para satisfazer suas demandas.

Depois de destacado tudo isso, com a conclusão dessa fase atingiu-se o segundo objetivo específico: analisar o mercado de produtos hortigranjeiros na CEASA.

5.2.2 Segunda fase – Mensurar os custos e definir as regras de comercialização dentro da CEASA-RS

Para elaboração desta fase foram feitas entrevistas com produtores rurais que já comercializam seus produtos na CEASA-RS, com o próprio produtor Divo Franzen e com a administração da CEASA-RS para coletar informações sobre valores praticados com relação aos aluguéis de espaços para a comercialização, regras para o início das operações e manutenção de um cadastro ativo na mesma.

Como já destacado na fase anterior, segundo a administração da CEASA-RS, a documentação necessária para o cadastro de produtores é a seguinte:

- a) declaração de produção emitida pela Emater do município em conjunto com o sindicato do produtor;
- b) comprovante de vinculação com a terra;
- c) documentos pessoais;
- d) declaração do Imposto de Renda (IR).

Essa documentação é exigida para que a CEASA-RS possa fiscalizar e certificar-se de que nesse meio só haja produtores rurais sem a atuação de intermediários. Com isso, pelo fato do produtor Divo Franzen já atuar no mercado de hortigranjeiros a anos, essa documentação está atualizada e não será problema para o mesmo.

Sendo assim, depois de comprovada a veracidade do produtor, é necessário que o mesmo possua um ponto de venda dentro do pavilhão dos produtores. Esse ponto de venda é igual para todos, sendo um espaço de 4 metros quadrados e o

valor mensal do aluguel gira em torno de R\$ 637,00, que varia conforme o rateio dos custos de limpeza dos pavilhões, consumo de água, segurança, etc. Além disso, depois de adquirido o ponto, o produtor deve contratar carregadores autônomos cadastrados na CEASA-RS ou possuir um empregado cadastrado, para fazer as entregas de suas vendas aos seus clientes. Segundo alguns produtores que já atuam na CEASA-RS, esses carregadores costumam cobrar entre R\$ 100,00 e R\$ 150,00 por dia de trabalho, conforme o tipo de mercadoria transportada, se exige um maior esforço ou desgaste, o valor será maior.

5.2.3 Terceira fase – Elaboração do sumário executivo do plano

O sumário executivo do trabalho foi elaborado através de uma revisão bibliográfica.

O produtor rural Divo Franzen é um comerciante de hortigranjeiros com mais de 20 anos de experiência no mercado de hortaliças da região. Atualmente, possui 2 funcionários que trabalham por hora dependendo da quantidade de serviço, sendo mensurado esse valor com as demais despesas por não terem carteira assinada, sendo assim considerados autônomos. O produtor tem como principal cliente a rede de Sacolão do Valdecir.

5.2.4 Quarta fase – Elaboração da descrição do negócio

Esta fase foi elaborada com apoio do produtor Divo Franzen e vai apresentar, como já exposto no referencial teórico, a descrição do negócio com seus principais tópicos.

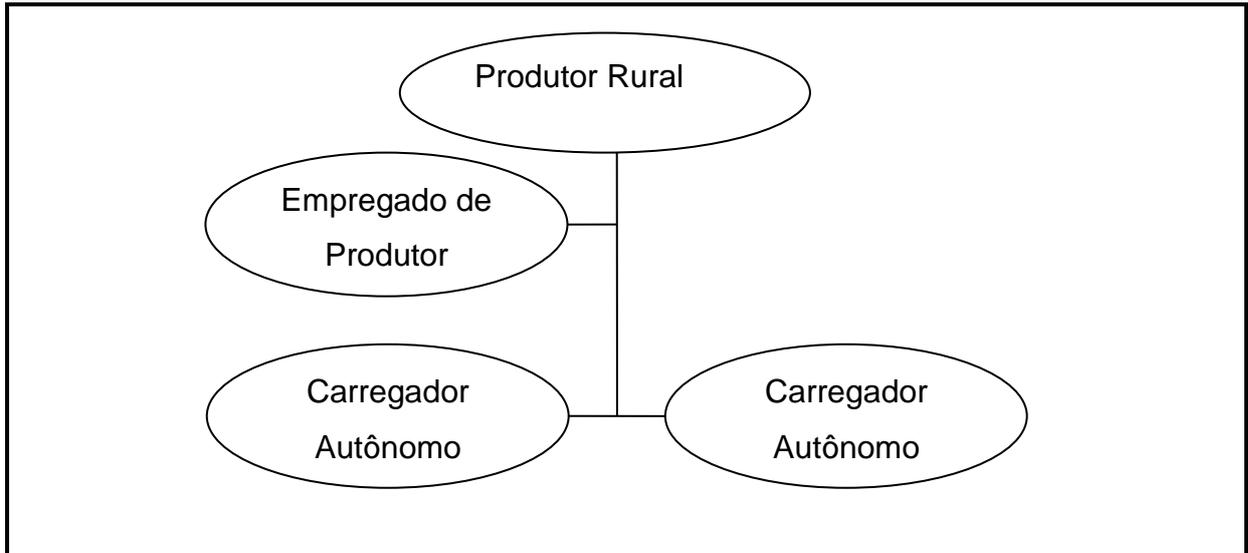
Dito isso, o novo projeto vai se basear em negociar o excedente de produtos hortigranjeiros produzidos por Divo Franzen não comercializados com seus atuais clientes e sim na CEASA-RS, buscando reduzir o desperdício, aumentar o rateio de custos e, conseqüentemente, a sua receita.

5.2.4.1 Organograma

No início, principalmente em pequenos negócios, as empresas não têm definido o que cada pessoa faz, pois as mesmas, assim como os proprietários, podem desempenhar várias funções.

A partir desse ponto de vista, abaixo está estruturado o possível organograma para o negócio.

Figura 4 – Organograma do produtor Divo Franzen



Fonte: elaborada pela autora (2018).

A partir da estrutura apresentada no Quadro 5 estão dispostas as funções de cada um.

Quadro 5 – Cargos e funções

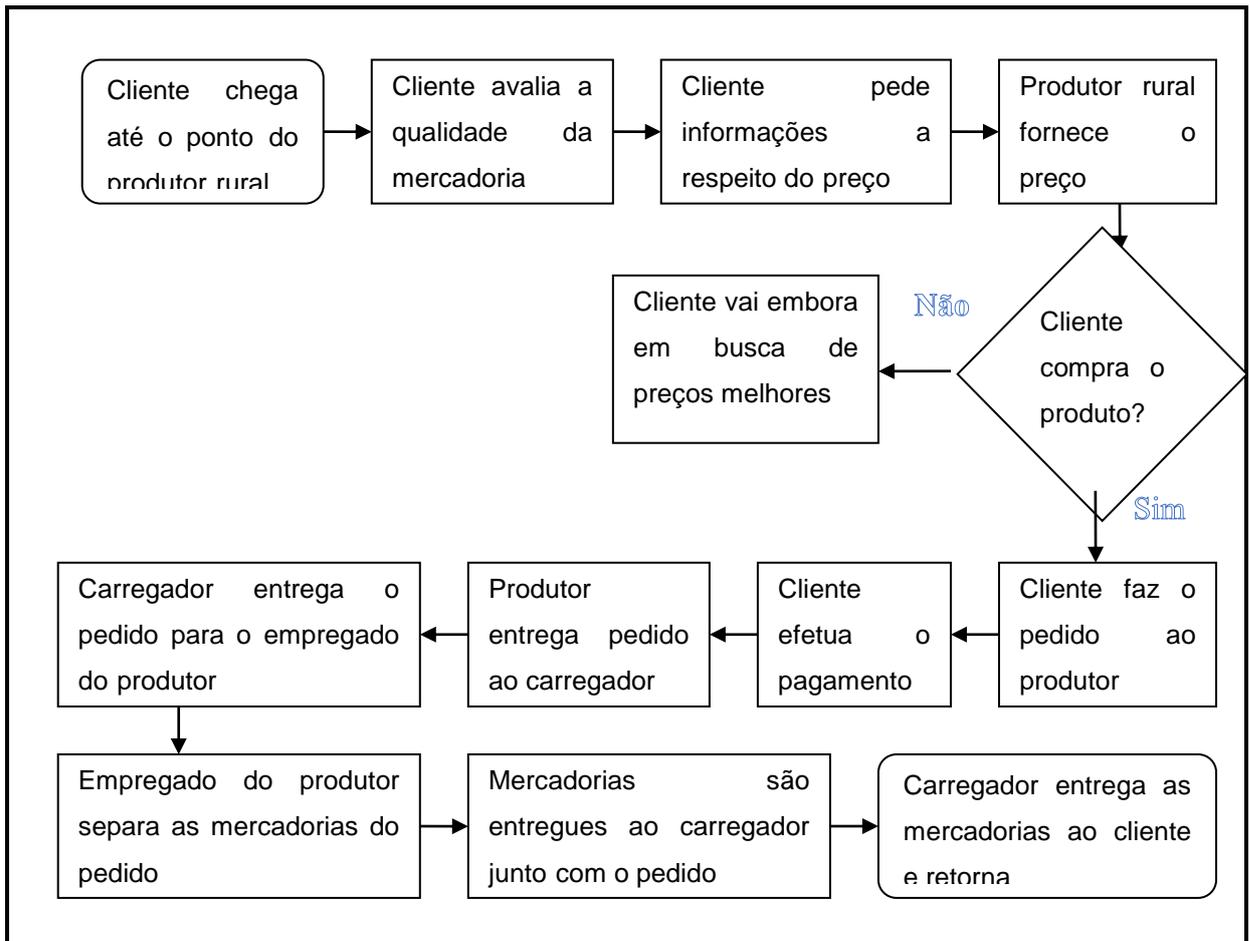
CARGO	QUANTIDADE	FUNÇÃO
Produtor Rural	-	Tudo que diz respeito ao negócio (controle financeiro, administrativo e pessoal), além do transporte da mercadoria até o ponto de venda e sua comercialização.
Empregado de Produtor	1	Separar os pedidos de venda e, casualmente, fazer as entregas aos clientes.
Carregador Autônomo	2	Fazer as entregas aos clientes.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

5.3 FLUXOGRAMA

O fluxograma deve demonstrar, de forma mais visível, o funcionamento da empresa. Sendo assim, na Figura 5 está representada, de modo bem simples, o principal fluxo do negócio.

Figura 5 – Fluxograma de funcionamento do negócio



Fonte: elaborada pela autora (2018).

5.3.1.1 Estrutura legal

Esta etapa foi realizada a partir de entrevista com o produtor Divo Franzen. Releva-se que o produtor rural é considerado pessoa física, pois para que o produtor rural possa comercializar seus produtos não é necessária a constituição de uma empresa. Sendo assim, é necessário apenas que o produtor rural faça sua inscrição estadual no município onde possui ou arrenda terras e retire um bloco de produtor rural que tem como imposto único o fundo rural com percentual de 2,3% do valor total da nota e que é recolhido pelo cliente.

5.3.1.2 Lay out

Como já apresentado na análise do mercado, o *lay out* não é definido pelo produtor. A CEASA-RS determina em seu galpão GNP, como já explicado, um espaço de 4 m² é fornecido para cada produtor expor amostras de suas mercadorias

ao cliente em potencial. O resto da mercadoria deve permanecer no caminhão do produtor que fica encostado em uma rampa do pavilhão GNP, facilitando o acesso e carregamento da mercadoria.

5.3.2 Quinta fase – Elaboração da análise estratégica

Esta fase foi elaborada a partir de entrevistas com o produtor rural Divo Franzen, comerciantes e pessoas da administração da CEASA-RS.

5.3.2.1 Visão

A visão da empresa demonstra o que ela quer ser, para tanto, a visão do negócio foi definida como: “Ser referência no fornecimento de produtos hortigranjeiros de qualidade no mercado da CEASA-RS com foco na rentabilidade e forte atuação em parcerias com outros produtores até Dezembro de 2019”.

Sendo assim, a visão de um negócio, segundo Pavani (2000), é o que o empresário/empreendedor visualiza como futuro do negócio, o que pode ser percebido pelo pesquisador percebeu na visão relatada acima.

5.3.2.2 Missão

Como já explicado, a missão da empresa deve dizer o que ela é e o que faz. Sendo assim, a missão da empresa é ‘Fornecer, de maneira rentável, produtos hortigranjeiros de qualidade aos seus clientes do mercado da CEASA-RS valorizando parcerias com outros produtores rurais das proximidades e outras regiões’.

Desta maneira, o pesquisador entende que a missão acima apresentada atingiu com sucesso o objetivo da mesma que tem o dever, segundo Kiyosaki (2002), de atender a uma necessidade das pessoas.

5.3.2.3 Análise S.W.O.T.

A análise S.W.O.T. é uma análise dos pontos fracos e fortes da empresa e das oportunidades e ameaças impostas pelo mercado. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

O empreendedor deve identificar os cenários de ordem macro-ambiental (demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos-legais, sócio-culturais) e micro-ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam diretamente a empresa na construção das ameaças e oportunidades e identificar, honestamente, os pontos fracos e fortes do seu negócio priorizando seus esforços para a eliminação dos pontos fracos. (DORNELAS, 2001).

A partir disso, seguindo a idéia de Dornelas (2001), no Quadro 6 estão apresentados os pontos fracos e pontos fortes do produtor rural confrontados com as oportunidades e ameaças do ambiente.

Quadro 6 – Análise SWOT do negócio

ANÁLISE INTERNA	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Experiência no mercado de hortigranjeiros; - crédito; - estrutura física já estabelecida; - diferentes áreas de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planejamento; - centralização da tomada de decisão.
ANÁLISE EXTERNA	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Atender aos clientes na escassez do produto; - aumentar sua clientela. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fatores naturais; - possível não fidelização de clientes novos; - inadimplência.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

A análise S.W.O.T. do negócio está descrita a seguir.

5.3.2.3.1 Forças

As forças apresentadas no Quadro 6 são assim descritas:

- a) experiência no ramo de hortigranjeiros: diz respeito aos anos de experiência do produtor rural Divo Franzen que acarretam maior possibilidade de sucesso do novo negócio;
- b) crédito: da mesma maneira, o crédito refere-se as maiores chances de efetivação de parcerias com outros produtores devido ao fato do produtor rural Divo Franzen ser muito conhecido no meio;
- c) estrutura física estabelecida: é uma força na medida em que, devido ao seu negócio atual, o produtor tem a possibilidade de aproveitar sua estrutura física e melhorar sua logística.

5.3.2.3.2 Fraquezas

As fraquezas apresentadas no Quadro 6 são assim descritas:

- a) falta de planejamento: segundo o produtor rural Divo Franzen, esse ponto é uma fraqueza pois ele toma todas as suas decisões baseado em suas experiências e instinto, quando, muitas vezes, fazendo um planejamento poderia obter melhores resultados;
- b) centralização da tomada de decisão: esse tópico é uma fraqueza para o produtor pois pode levar a uma pressão muito grande sobre o mesmo, prejudicando sua eficiência no processo de tomada de decisão.

5.3.2.3.3 Oportunidades

A oportunidade apresentada no Quadro 6 é assim descrita:

- a) aumentar sua clientela: na medida em que o produtor se estabelecer no mercado da CEASA-RS, ele abre seu leque de mercado reduzindo sua dependência de um cliente aproximando-se de pequenos e médios varejistas.

5.3.2.3.4 Ameaças

A ameaças apresentadas no Quadro 6 são assim descritas:

- a) fatores naturais: diz respeito a mudanças muito bruscas no clima que podem levar a grandes perdas de produção pois, como salientou o produtor Divo Franzen, já houve épocas de mudanças climáticas que terminaram quase com safras inteiras;
- b) possível não fidelização de clientes novos: isto é uma ameaça na medida em que, devido a alterações climáticas muito bruscas, a produção caía de tal maneira que com poucos produtos para comercializar o produtor tenha que priorizar seus maiores clientes, deixando seu outro mercado desabastecido;
- c) inadimplência: essa foi uma questão levantada tanto pelo produtor Divo Franzen, quanto por outros produtores. A demora para o recebimento e cheques sem fundos são entraves consideráveis nesse mercado.

5.3.2.4 Objetivos e metas

Segundo Dornelas (2001), os objetivos e metas têm o propósito de cumprir a missão em busca da visão. Visto isso, abaixo estão relacionados os objetivos e metas do negócio:

- a) objetivo um: “Ser um produtor rural reconhecido por produtos hortigranjeiros de qualidade e eficiência no serviço de entrega até o final de 2019”. A meta do objetivo um é:
 - meta: conquistar, no mínimo, cinco clientes fixos com pedidos que faturem entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00 mensais, cada um, no mercado da CEASA-RS até o final de 2020;
- b) objetivo dois: “Aproveitar a estrutura física já estabelecida para reduzir custos de logística e tornar o serviço mais eficiente e os preços mais competitivos a partir de setembro de 2019”. As metas do objetivo dois são:
 - meta um: elaborar um sistema de remuneração misto (salário fixo + variável) para que os carregadores tornem seu trabalho mais eficiente a partir de agosto de 2020;

- meta dois: ratear os custos de transporte (combustíveis e pedágios) entre os negócios atuais e os negócios potenciais apresentados nesse projeto a partir agosto de 2019;
- c) objetivo três: “Padronizar as várias qualidades de produtos (conforme pretende exigir a CEASA-RS) para trazer mais confiabilidade aos clientes”.
A meta do objetivo três é:
 - meta: elaborar uma classificação para cada tipo de produto por tamanho apresentando preços diferenciados para o mesmo produto, mas que apresenta tamanhos diferentes, a partir de agosto de 2019.

O pesquisador entende que os objetivos e metas foram bem definidos pelo produtor Divo Franzen e de acordo com Dolabela (1999) que diz que os objetivos são as definições daquilo que deve ser realizado pela empresa nas áreas consideradas principais.

5.3.3 Sexta fase – Definição dos produtos e serviços

Esta fase foi elaborada a partir da entrevista com o produtor Divo Franzen.

5.3.3.1 Atacadista

Segundo Divo Franzen, o negócio será de atacado por vender somente em lotes definidos (uma dúzia, 20 Kg, etc.) e pelo fato de que a maioria dos compradores tem como objetivo a revenda do produto e não o consumo pessoal.

Sendo assim, por serem os produtos mais produzidos atualmente, os itens comercializados serão, principalmente: alface, beterraba molho, brócolis molho, brócolis híbrido, couve-flor, espinafre, repolho verde e repolho roxo. Eventualmente, por fatores climáticos, poderão aparecer alguns outros produtos que estão produzindo em excesso na lavoura e essa oferta não está sendo suprida pelos atuais clientes. Além disso, não é necessário um grande controle de estoque, pelo fato do produto ser perecível, ele deve ser comercializado assim que é colhido na lavoura.

Desta maneira, segundo Kiyosaki (2002), o produto é a expressão da missão da empresa, o que ela tem a oferecer ao consumidor e foi muito bem exposto pelo produtor rural Divo Franzen, segundo o pesquisador.

5.3.4 Sétima fase – Definição do mercado e competidores

As informações demonstradas nesta fase foram retiradas de consultas ao produtor rural Divo Franzen, outros produtores e administração da CEASA-RS.

5.3.4.1 Análise do setor

Nos últimos anos, devido a mudanças nos hábitos de consumo, o mercado de hortifrutigranjeiros vem sofrendo mudanças em sua comercialização. Os produtos que pouco tempo atrás eram negociados apenas em feiras estão recebendo uma atenção maior de supermercados, pois com a entrada da mulher no mercado de trabalho, o tempo disponível para compras e preparo de alimentos ficou menor. Por esse motivo, as vendas de hortifrutigranjeiros em supermercados já representa entre 12% e 15% do faturamento total das redes, mostrando assim que o setor varejista é um dos principais elos de distribuição da cadeia de produtos perecíveis. (FAULIN; AZEVEDO, 2003).

Segundo a administração da CEASA-RS, mais de um terço do consumo de hortifrutigranjeiros no estado do Rio Grande do Sul passa pelos pavilhões de negociação da CEASA-RS, não sendo apresentados dados exatos pelo fato da entidade não possuí-los. Essa movimentação deve-se ao fato de que todos os varejistas de hortifrutigranjeiros, com exceção das grandes redes de supermercados, efetuam suas compras no mesmo, desde sacolões, quitandas, varejões, supermercados de pequeno e médio porte. Isso quer dizer que é uma grande oportunidade de alavancagem para as receitas do produtor Divo Franzen.

Visto isso, o setor de hortifrutigranjeiros tem como principal fator influenciador o clima. Conforme conhecido em todos os mercados, os preços das mercadorias são estipulados pelas leis de oferta e procura. Assim sendo, no caso de hortigranjeiros, os preços na CEASA-RS vão variar diariamente conforme a oferta de produtos, que vai depender do clima nas determinadas regiões produtoras. Desta maneira, produtores que produzem em determinadas regiões mais frias, não terão capacidade de produção no forte do inverno, assim como produtores que produzem em lugares muito quentes ou com escassez de água, terão problemas de produção no verão.

Sendo assim, o produtor que conseguir fazer investimentos em sua produção com o intuito de proteger a mesma dos efeitos climáticos ou tiver condições de

produzir em várias regiões, buscando sempre usufruir as diferenças climáticas entre essas regiões, terá um diferencial em relação aos demais competidores. Sendo assim, o produtor Divo Franzen apresenta uma vantagem, pois a sua produção cresceu muito depois de investir em tecnologia através de estufas que trouxeram um aumento significativo de produção tanto no inverno como no verão, reduzindo perdas.

Outra característica muito importante que deve ser ressaltada é que a produção de produtos hortigranjeiros é uma cultura que exige um pequeno espaço de terra, pequeno investimento e pouco conhecimento técnico para iniciar as atividades, sendo um mercado de fácil acesso, facilitando a entrada de novos concorrentes.

Segundo Faulin e Azevedo (2003), pode-se ressaltar que o Brasil é o terceiro maior produtor de frutas, verduras e legumes do mundo e apresenta um potencial de crescimento de consumo *per capita* interno muito grande se comparado a outras regiões, tais como a Europa. No Brasil o consumo *per capita* é de 19Kg/hab./ano enquanto na Europa é de 120Kg/hab./ano.

Para tanto, o pesquisador entende que a definição do setor foi bem elaborada na medida que, conforme Dornelas (2001), foi apresentado um breve histórico do mercado e tendências do mesmo, assim como oportunidades e ameaças no setor.

5.3.4.2 Análise da concorrência

Para que um empreendedor consiga competir e vencer em um mercado, é dever que o mesmo conheça seus concorrentes. Para tanto, uma análise bem feita da concorrência vai se mostrar importante quando for necessário estabelecer uma estratégia de marketing para o mercado.

Como já mostrado na apresentação da CEASA-RS, o mercado de hortigranjeiros possui 2.222 produtores cadastrados e, devido as facilidades de entrada no mercado, todo ano cadastram-se mais produtores. Como já explicado, todos produtores cadastrados podem concorrer entre si, podendo mudar as culturas plantadas todas as safras. Além disso, todos os anos entram novos produtores no mercado demonstrando as baixas barreiras de entrada nesse mercado. Então, os principais obstáculos que o produtor que está buscando entrar no mercado vai encontrar em relação aos seus concorrentes, são:

- a) tempo de mercado;
- b) fidelidade dos clientes.

Esses dois obstáculos têm relação direta um com o outro, pois quanto mais tempo de mercado o produtor tiver, mais conhecido ele vai ser no meio e os clientes terão maior confiança no mesmo. Assim sendo, segundo o produtor Divo Franzen, esses obstáculos serão ultrapassados aos poucos, na medida em que o negócio vai se desenvolvendo e seus produtos são reconhecidos no mercado pela qualidade e continuidade na produção.

Segundo Dolabella (1999), o estudo do mercado concorrente serve para a elaboração de uma estratégia para a entrada no novo mercado. Com isso, o pesquisador pensa que as informações ressaltadas mostram bem a realidade da concorrência na Ceasa-RS.

5.3.5 Oitava fase – Definição do plano de marketing e vendas

O plano de marketing foi elaborado através de entrevistas com o produtor Divo Franzen.

Segundo Kotler (1998), o objetivo do marketing é auxiliar direta ou indiretamente o comércio a atingir seus objetivos, através de um conjunto de atividades ou ferramentas desenvolvidas pela empresa.

A seguir, apresenta-se o plano de marketing do produtor Divo Franzen:

- a) produto:
 - serão alface, brócolis molho, espinafre, salsa, morango, rúcula, radiche, cebolinha, mostarda, tempero, couve-folha, produtos estes que serão produzidos no ano todo;
 - basear a atenção na qualidade dos produtos, buscando sempre trabalhar com produtos novos e frescos;
- b) preço:
 - os preços são estipulados pelo mercado diário e variam conforme a qualidade dos produtos;
 - oferecer descontos por volumes negociados e fidelidade do cliente;
- c) praça:
 - espaço determinado na CEASA-RS;
- d) propaganda/comunicação:

- o produtor deve ficar conhecido por seus produtos de qualidade e confiabilidade, além de garantia de que, mesmo em crises climáticas, possua o produto para oferecer aos seus clientes.

Desta maneira, o pesquisador entende que o plano de marketing foi elaborado com sucesso, pois atingiu seu objetivo que, segundo Pavani (2000), é uma maneira estruturada de a empresa ofertar seus produtos.

5.3.5.1 Projeção de vendas

Atualmente, pelo fato do seu principal cliente ser uma empresa internacional e possuir um enorme poder de barganha, o produtor Divo Franzen segue uma política de descontos em percentuais (são eles por quebra, promoção, etc.) e fornece um prazo de 45 dias para os pagamentos. Para o novo mercado, o produtor vai conceder os seguintes descontos:

- a) 5% para pagamentos em dinheiro à vista;
- b) 3% para pagamentos em cheque para o dia;
- c) preço integral para pagamento em cheque com prazos iguais ou maiores que 30 dias.

5.3.6 Nona fase – Elaboração do plano financeiro

O plano financeiro foi elaborado através de entrevistas com o produtor rural, alguns produtores rurais que já trabalham no mercado e consultas a administração da CEASA-RS.

A parte financeira é, para muitos empreendedores, a mais difícil do negócio por ter que refletir em números tudo o que foi escrito até então. (DORNELAS, 2001).

5.3.6.1 Investimentos

Os investimentos necessários para que o produtor Divo Franzen comece a comercializar seus produtos no mercado da CEASA-RS estão apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Investimento total do negócio

Nº	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	TOTAL
1	Trator	2	R\$ 35.000,00	R\$ 70.000,00
2	Estufa	5	R\$ 22.000,00	R\$ 110.000,00
3	Câmara fria	1	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
4	Caminhão	1	R\$ 100.000,00	100.000,00
TOTAL				R\$ 300.000,00

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

5.3.6.1.1 Investimentos fixos

Referente aos investimentos fixos do presente plano de negócio considera-se que é necessário ter, trator, estufa, câmara fria, caminhão. Todos esses recursos são necessários para produzir as frutas, legumes, verduras e hortaliças, totalizando assim, o valor de R\$ 300.000,00.

Depois de descrito o valor do investimento inicial para o desenvolvimento do negócio, descreve-se a seguir o estoque inicial de produtos.

5.4 ESTOQUE INICIAL

Esse estoque inicial refere-se aos produtos produzidos e comercializados durante todo o ano. A projeção de quantidade é considerada de um mês, levando-se em conta a produção diária, porém multiplicada quatro vezes, para obter o resultado total mensal.

O Quadro 9 toma-se como exemplo a linha 1 que é quantidade em pés de alface produzidas por mês o que equivale a 7.200 pés de alface por mês ou 1.200 por semana em média. Essa quantidade é multiplicada pelo custo unitário de R\$ 0,50. O custo total é de R\$ 3.600,00 por mês do referido produto.

A mesma dinâmica de cálculo é considerada para os demais produtos, de acordo com a sua característica, por exemplo, o morango tem a característica de ser em bandejas, sendo consideradas 120 bandejas por semana, totalizando no mês 480 bandejas em média, multiplicando pelo custo de R\$ 1,50 tendo um custo total de R\$ 720,00 por mês do produto. Os demais produtos, como o alface, são produzidas por pés, somente o morango que é em bandejas.

O Quadro 8 descreve o estoque inicial.

Quadro 8 – Estoque inicial

Nº	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	TOTAL
1	Alface	7.200	R\$ 0,50	R\$ 3.600,00
2	Brócolis molho	720	R\$ 0,35	R\$ 252,00
3	Espinafre	1.440	R\$ 0,55	R\$ 792,00
4	Salsa	9.600	R\$ 0,35	R\$ 3.360,00
5	Morango	480	R\$ 1,50	R\$ 720,00
6	Rúcula	1.728	R\$ 0,55	R\$ 950,40
7	Radiche	288	R\$ 0,65	R\$ 187,20
8	Cebolinha	1.200	R\$ 0,40	R\$ 480,00
9	Mostarda	432	R\$ 0,25	R\$ 108,00
10	Tempero	5.760	R\$ 0,15	R\$ 864,00
11	Couve folha	2.160	R\$ 0,20	R\$ 432,00
TOTAL				R\$ 11.745,60

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

5.5 CAIXA MÍNIMO

O caixa mínimo considera informações a respeito dos prazos praticados pela organização com relação às vendas à vista e a prazo e o percentual receptivo.

O Quadro 9 trata do caixa mínimo do plano de negócio.

Quadro 9 – Contas a receber – cálculo do prazo médio de vendas

PRAZO MÉDIO DE VENDAS	(%)	NÚMERO DE DIAS	MÉDIA PONDERADA EM DIAS
Venda á vista	60,00	0	0,00
Venda a prazo	40,00	45	18,00
Prazo médio total			18

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

Conforme o Quadro 9, 60% das vendas são praticadas a vista e 40% das vendas a prazo. As vendas à vista são acompanhadas do número 0, que representa

a inexistência de prazo. Já para as vendas a prazo são estabelecidos 45 dias de intervalo para o pagamento pelo cliente da referida venda. Do volume total vendido, 40% que representa as vendas a prazo são multiplicados pelos 45 dias estabelecidos como política de venda a crédito, totalizando 18 dias de média ponderada desse prazo (45 dias x 40%= a 18 dias).

O Quadro 10 trata do caixa mínimo estabelecido para organização de acordo com os valores calculados de acordo com os dados fornecidos pelo produtor.

Quadro 10 – Caixa Mínimo

1. Custo fixo mensal	R\$ 8.842,34
2. Custo variável mensal	R\$ 11.473,90
3. Custo total da empresa	R\$ 20.316,24
4. Custo total diário	R\$ 677,21
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	18
Total de B – Caixa Mínimo	R\$ 12.189,74

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

O custo fixo de R\$ 8.842,34 é somado ao custo variável de R\$ 11.473,90, que totaliza R\$ 20.316,24. Esse valor é dividido por 30 dias que resulta em R\$ 677,21 de custo por dia. Esse valor é multiplicado por 18 dias que resulta R\$ 12.189,74 de caixa mínimo para atividade.

O Quadro 11 apresenta um resumo do capital de giro para atividade, descrevendo o estoque inicial, caixa mínimo e sua totalização.

Quadro 11 – Capital de giro

DESCRIÇÃO	VALOR
A – Estoque Inicial	R\$ 11.745,60
B – Caixa Mínimo	R\$ 12.189,74
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A+B)	R\$ 23.935,34

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

O estoque inicial, também denominado capital de trabalho na organização, calculado no Quadro 8 é somado com o caixa mínimo calculado no Quadro 9 que totaliza o capital de giro de R\$ 23.935,34.

A seguir, tratar-se-á dos investimentos pré operacionais da organização.

5.6 INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

Os investimentos pré operacionais consideram que as obras civis/reformas são necessárias para manter o patrimônio do produtor, por exemplo, a manutenção das estufas em que em eventuais fatores climáticos precisam dessa manutenção, também são necessárias caixas plásticas para a produção em geral e caixas de madeira para a produção de morangos. Como a produção será comercializada na Ceasa-RS, é cobrado o aluguel de R\$ 637,00 médio mensal. No Quadro 12 estão descritos os investimentos necessários para o negócio.

Quadro 12 – Investimentos pré operacionais

QUANTIDADE	DESCRIÇÃO	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
-	Obras civis e/ou reformas	-	R\$ 500,00
100	Caixas plásticas	R\$ 8,00	R\$ 800,00
	Primeira parcela do aluguel adiantada	-	R\$ 637,00
250	Caixas de madeira	R\$ 1,00	R\$ 250,00
TOTAL			R\$ 2.187,00

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

Após cálculos realizados, o produtor constatou que o total dos investimentos necessário é de R\$ 2.187,00.

5.7 INVESTIMENTO TOTAL

O Quadro 14 após trata do investimento total, somando os investimentos fixos, o capital de giro e os investimentos pré operacionais e resulta da consolidação dos quadros 8, 12 e 13.

Quadro 13 – Investimento total

(continua)

DESCRIÇÃO DOS INVESTIMENTOS	VALOR	(%)
Investimentos fixos – Quadro 7	R\$ 300.000,00	91,99
Capital de giro – Quadro 11	R\$ 23.935,34	7,34

		(conclusão)
Investimentos pré-operacionais – Quadro 12	R\$ 2.187,00	0,67
TOTAL (1 + 2 + 3)	R\$ 326.122,34	100,00

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

O somatório dos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré operacionais totaliza o valor de R\$ 326.122,34 que representa o período anterior ao início dos negócios, o investimento necessário em ativos permanentes e o capital de giro necessário para o atendimento das obrigações diárias tais como, água, luz, pro labore dentre outros gastos.

O Gráfico 1 representa os percentuais de investimentos no negócio.

Gráfico 1 – Percentual de investimentos totais do negócio



Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

No Gráfico 1, os investimentos fixos representam 91,55% dos investimentos totais, sendo o capital de giro com 7,30% e o menor deles os investimentos pré operacionais com 1,14%.

O Quadro 14 refere-se às fontes de recursos para o investimento total.

Quadro 14 – Fontes de recursos do investimento total

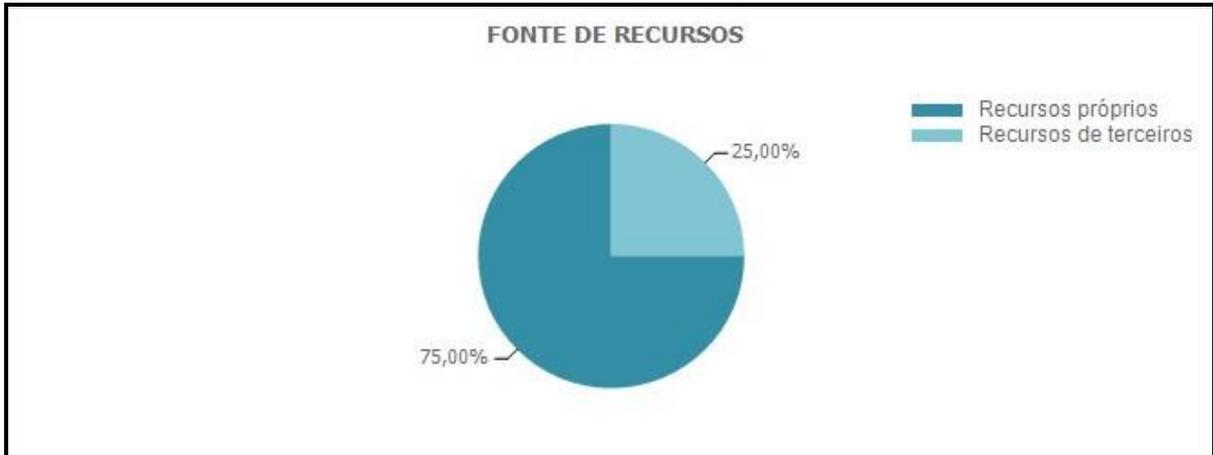
FONTES DE RECURSOS	VALOR	%
Recursos próprios	R\$ 245,754,26	75
Recursos de terceiros	R\$ 81.918,09	25
Outros	R\$ 0,00	0
TOTAL (1+2+3)	327.672,34	100

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

Os recursos próprios representam 75% dos investimentos totais que equivalem a R\$ 245.754,26, já os recursos de terceiros ou tomados por empréstimo representam 25% do investimento total que equivale a R\$ 81.918,09.

O Gráfico 2 demonstra o faturamento mensal do negócio.

Gráfico 2 – Percentual da fonte de recursos



Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

O Quadro 15 demonstra o faturamento mensal do negócio.

Quadro 15 – Faturamento mensal

Nº	PRODUTO/SERVIÇO	QUANTIDADE (ESTIMATIVA DE VENDAS)	PREÇO DE VENDA UNITÁRIO	FATURAMENTO TOTAL
1	Alface	7.100	R\$ 0,75	R\$ 5.325,00
2	Brocole molho	696	R\$ 0,96	R\$ 668,16
3	Espinafre	1.350	R\$ 0,97	R\$ 1.309,50
4	Salsa	9.500	R\$ 0,90	R\$ 8.550,00
5	Morango	468	R\$ 2,30	R\$ 1.076,40
6	Rúcula	1.550	R\$ 0,85	R\$ 1.317,50
7	Radiche	282	R\$ 0,75	R\$ 211,50
8	Cebolinha	1.200	R\$ 0,95	R\$ 1.140,00
9	Mostarda	450	R\$ 0,80	R\$ 360,00
10	Tempero	5.750	R\$ 0,40	R\$ 2.300,00
11	Couve folha	2.100	R\$ 0,75	R\$ 1.575,00
TOTAL				R\$ 23.833,06

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

O faturamento bruto considera os itens estocados, com a diferença de que são trabalhados preços de venda ao invés de preços de custo. Por exemplo, a previsão de comercialização da alface deve ser em média 71.000 pés com preço de venda de R\$ 0,75, totalizando um faturamento de R\$ 5.325,00. Assim também ocorre com os demais produtos a serem comercializados, totalizando um faturamento mensal de R\$ 23.833,06.

Em todos os produtos é considerada uma margem de perda na estimativa de vendas sendo controverso com o estoque inicial, pelo fato de serem produtos perecíveis e não tendo sempre a venda prevista.

O Quadro 16 representa um faturamento projetado.

Quadro 16 – Faturamento bruto projetado

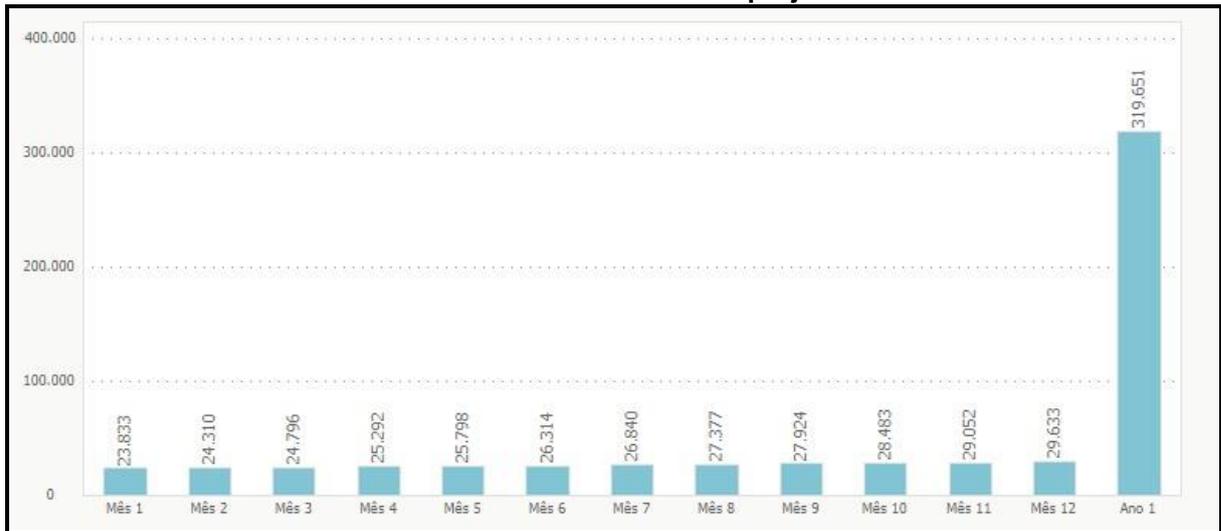
PERÍODO	FATURAMENTO TOTAL
Mês 1	R\$ 23.833,06
Mês 2	R\$ 24.309,72
Mês 3	R\$ 24.795,92
Mês 4	R\$ 25.291,83
Mês 5	R\$ 25.797,67
Mês 6	R\$ 26.313,62
Mês 7	R\$ 26.839,90
Mês 8	R\$ 27.376,69
Mês 9	R\$ 27.924,23
Mês 10	R\$ 28.482,71
Mês 11	R\$ 29.052,37
Mês 12	R\$ 29.633,41
ANO 1	R\$ 319.651,14

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

O Quadro 16 representa o faturamento bruto projetado para o período de 12 meses e do próximo ano, tendo uma variação mensal média de 2% ao mês. Totalizando os 12 meses, o faturamento projetado chega ao valor R\$ 319.651,14 para o ano 1.

O Gráfico 3 demonstra o faturamento bruto projetado para o negócio.

Gráfico 3 – Faturamento bruto projetado



Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

O Quadro 17 trata da apuração do custo de MD e/ou MV.

Quadro 17 – Apuração do custo de MD e/ou MV

Nº	PRODUTO/SERVIÇO	ESTIMATIVA DE VENDAS (EM UNIDADES)	CUSTO UNITÁRIO DE MATERIAIS /AQUISIÇÕES	CMD / CMV
1	Alface	7.100	R\$ 0,50	R\$ 3.550,00
2	Brocole molho	696	R\$ 0,35	R\$ 243,60
3	Espinafre	1.350	R\$ 0,55	R\$ 742,50
4	Salsa	9.500	R\$ 0,35	R\$ 3.325,00
5	Morango	468	R\$ 1,50	R\$ 702,00
6	Rúcula	1.550	R\$ 0,55	R\$ 852,50
7	Radiche	282	R\$ 0,65	R\$ 183,30
8	Cebolinha	1.200	R\$ 0,40	R\$ 480,00
9	Mostarda	450	R\$ 0,25	R\$ 112,50
10	Tempero	5.750	R\$ 0,15	R\$ 862,50
11	Couve folha	2.100	R\$ 0,20	R\$ 420,00
TOTAL				R\$ 11.473,90

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

O Quadro 17 apresenta o custo unitário de aquisição dos itens que compõem o faturamento bruto. No caso da linha 1, o alface que tem o custo de R\$ 0,50

multiplicado pela estimativa de vendas que são 7.100 pés, tem-se o custo do produto vendido de R\$ 3.550,00, o mesmo procedimento aplica-se aos demais produtos, totalizando um custo da mercadoria vendida de R\$ 11.473,90.

O Quadro 18 apresenta a projeção de custo das mercadorias.

Quadro 18 – Projeção do custo da mercadoria vendida

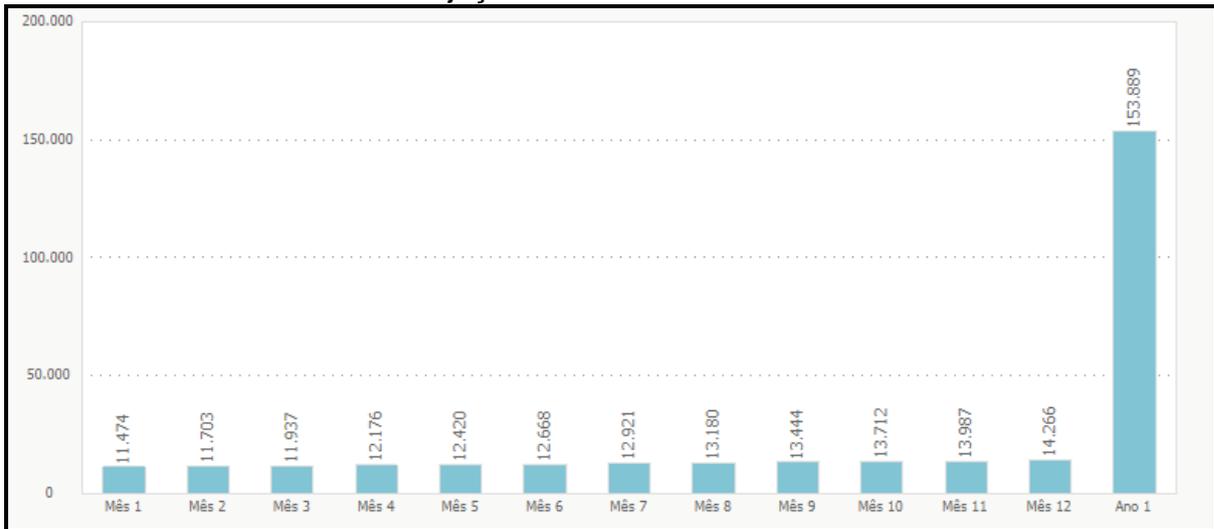
PERÍODO	CMD/CMV
Mês 1	R\$ 11.473,90
Mês 2	R\$ 11.703,38
Mês 3	R\$ 11.937,45
Mês 4	R\$ 12.176,19
Mês 5	R\$ 12.419,72
Mês 6	R\$ 12.668,11
Mês 7	R\$ 12.921,47
Mês 8	R\$ 13.179,90
Mês 9	R\$ 13.443,50
Mês 10	R\$ 13.712,37
Mês 11	R\$ 13.986,62
Mês 12	R\$ 14.266,35
ANO 1	R\$ 153.888,98

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

O Quadro 18 representa a projeção do custo da mercadoria vendida nos 12 meses tendo uma variação mensal de 2% totalizando R\$ 153.888,98 no final do ano 1.

O Gráfico 4 demonstra a projeção do custo da mercadoria vendida.

Gráfico 4 – Projeção do custo da mercadoria vendida



Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

5.8 CUSTOS COM DEPRECIÇÃO

O Quadro 19 representa os custos com depreciação.

Quadro 19 – Custos com depreciação

ATIVOS FIXOS	VALOR DO BEM	VIDA ÚTIL EM ANOS	DEPRECIÇÃO ANUAL	DEPRECIÇÃO MENSAL
Máquinas e equipamentos	R\$ 200.000,00	10	R\$ 20.000,00	R\$ 1.666,67
Veículos	R\$ 100.000,00	5	R\$ 20.000,00	R\$ 1.666,67
TOTAL			R\$ 40.000,00	R\$ 3.333,34

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

O Quadro 19 representa a perda de valor dos bens permanentes, considerando a vida útil em anos. O valor das máquinas e equipamentos de R\$ 200.000,00 é dividido pelo tempo de vida útil de 10 anos, resultando numa depreciação anual de R\$ 20.000,00. Este valor dividido por doze meses resulta numa depreciação mensal de R\$1.666,67.

O mesmo procedimento é aplicado nos veículos. Considerando a metodologia de cálculo da depreciação apresentada, resulta em um gasto mensal fixo de R\$ 3.333,34.

5.9 CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS

Os custos fixos foram definidos a partir do estudo do mercado elaborado na segunda etapa do projeto. Sendo assim, os custos fixos serão o aluguel de R\$ 637,00 e os gastos com combustíveis e pedágios, os quais terão uma aplicação de 4% ao ano no fluxo de caixa referente à inflação.

Segundo o produtor Divo Franzen, os gastos com combustíveis e pedágios total diário fica em torno de R\$ 170,00. Tomando como base os três dias da semana que produtor vai comercializar, multiplicado pelo número de semanas no mês (4), chega-se ao valor total mensal de R\$ 2.040,00. Para efeito de cálculos, será utilizado o valor na sua totalidade, pois como descrito do trabalho, o produtor vai ratear esse custo com as suas outras atividades.

Deve ser destacado, também, um investimento em caixas específicas para o trabalho dentro da CEASA-RS que podem ser caixas de madeira reutilizáveis que custam de R\$ 1,00 até R\$ 5,00, dependendo do tamanho, ou caixas plásticas retornáveis e com uma durabilidade bem maior que as caixas de madeira, mas que exigem um investimento maior também. Essas caixas plásticas podem custar em torno de 10 vezes mais do que uma caixa de madeira de mesmo tamanho.

Os custos fixos referentes ao Mês 1 estão descritos no Quadro 20.

Quadro 20 – Custos fixos

DESCRIÇÃO	CUSTO
Energia elétrica	R\$ 1.500,00
Telefone + <i>internet</i>	R\$ 100,00
Pró-labore	R\$ 1.934,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 300,00
Material de limpeza	R\$ 25,00
Material de escritório	R\$ 25,00
Taxas diversas	R\$ 100,00
Serviços de terceiros	R\$ 200,00
Depreciação	R\$ 3.333,34
Outras taxas	R\$ 125,00
Carregador autônomo	R\$ 1.200,00
TOTAL	R\$ 8.842,34

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

O Quadro 21 descreve os custos fixos referentes ao ano 1 da empresa.

Quadro 21 – Custos fixos ano 1

PERÍODO	CUSTO TOTAL
Mês 1	R\$ 8.842,34
Mês 2	R\$ 8.930,76
Mês 3	R\$ 9.020,07
Mês 4	R\$ 9.110,27
Mês 5	R\$ 9.201,37
Mês 6	R\$ 9.293,39
Mês 7	R\$ 9.386,32
Mês 8	R\$ 9.480,19
Mês 9	R\$ 9.574,99
Mês 10	R\$ 9.670,74
Mês 11	R\$ 9.767,44
Mês 12	R\$ 9.865,12
ANO 1	R\$ 112.143,00

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

Conforme disposto na explicação sobre o mercado da CEASA-RS, não há necessidade, inicialmente, da assinatura de carteira de trabalho para os trabalhadores acima discriminados, pois os mesmos são contratados diariamente e e provavelmente não serão os mesmos todos os dias. Segundo recomendação do contador do produtor rural, a carteira de trabalho será necessária caso os mesmos trabalhadores comecem a apresentar e manter uma maior frequência de tempo de trabalho com o produtor, representando vínculo empregatício, o que não é o caso no início das operações. As despesas pessoais, da mesma forma que o aluguel, terão uma correção de 5% ao ano referente à inflação.

A seguir será apresentado o cálculo do demonstrativo de resultado.

5.10 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

O demonstrativo de resultado tem por finalidade calcular o lucro ou prejuízo obtido na atividade considerando se valores mensais e anuais e também o percentual de participação de cada conta no demonstrativo.

Quadro 22 – Demonstrativo de resultados

DESCRIÇÃO	VALOR	VALOR ANUAL	%
1. Receita Total com Vendas	R\$ 23.833,06	R\$ 319.651,13	100,00
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 11.473,90	R\$ 153.888,96	48,14
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0,00
Total de custos Variáveis	R\$ 11.473,90	R\$ 153.888,96	48,14
3. Margem de Contribuição	R\$ 12.359,16	R\$ 165.762,17	51,86
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 8.842,34	R\$ 112.143,00	37,10
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 3.516,82	R\$ 53.619,15	14,76

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

A receita total de vendas de R\$ 23.833,06 é deduzida dos custos com materiais diretos de R\$ 11.473,90, resulta em uma margem de contribuição R\$ 12.359,16 deduzindo se a margem de contribuição dos custos fixos totais chega se ao resultado operacional positivo de R\$ 3.516,82.

O Quadro 23 apresenta o demonstrativo de resultado do ano 1.

Quadro 23 – Demonstrativo de resultado ano 1

(continua)

PERÍODO	RESULTADO
Mês 1	R\$ 3.516,82
Mês 2	R\$ 3.675,58
Mês 3	R\$ 3.838,40
Mês 4	R\$ 4.005,37
Mês 5	R\$ 4.176,58
Mês 6	R\$ 4.352,12
Mês 7	R\$ 4.532,10

(conclusão)	
Mês 8	R\$ 4.716,60
Mês 9	R\$ 4.905,74
Mês 10	R\$ 5.099,60
Mês 11	R\$ 5.298,30
Mês 12	R\$ 5.501,94
ANO 1	R\$ 53.619,16

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pelo produtor (2018).

O Gráfico 5 apresenta o demonstrativo de resultado do ano 1.

5.11 INDICADORES DE VIABILIDADE

Segundo Dornelas (2001), ao analisar um plano de negócio o investidor busca responder perguntas quanto à viabilidade do mesmo. Sendo assim, as técnicas de análise mais utilizadas para essa avaliação estão apresentadas abaixo.

5.11.1 *Payback*

Como apresentado na fundamentação teórica deste trabalho, o *payback*, segundo Gitman (1997), é o tempo necessário para a empresa recuperar o investimento inicial a partir das entradas de caixa.

Deste jeito, o período de *payback* do projeto é bastante interessante para todos os cenários, sendo três meses no cenário otimista, cinco meses no cenário realista e doze meses no cenário pessimista.

5.11.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A taxa interna de retorno (TIR) é definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto, fazendo com que o valor presente líquido iguale-se a zero. (GITMAN, 1997).

A TIR está representada no Quadro 24.

Quadro 24 – Taxa Interna de Retorno

INDICADORES	ANO 1
-------------	-------

Ponto de Equilíbrio	R\$ 216.253,45
Lucratividade	16,77 %
Rentabilidade	16,36 %
Prazo de retorno do investimento	6 anos e 2 meses

Fonte: elaborado pela autora (2018).

5.12 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIO

5.12.1 Ações preventivas e corretivas

Conforme Gitman (1997), o demonstrativo de resultados é um resumo financeiro dos resultados das operações da empresa durante um período específico. A base da receita pessimista (13%), provável e otimista (25%) foi com a percepção da autora, analisando as variáveis de mercado e análise de projeções futuras. Com base no cenário provável foi aplicado o percentual referido de 13% no cenário pessimista e 25% no cenário otimista. Sendo assim, esse cenário está projetado no Quadro 25.

Quadro 25 – Análise de cenário

<table border="1"> <tr> <td>Receita (pessimista) 13,00%</td> <td>Receita (otimista) 25,00%</td> </tr> </table>	Receita (pessimista) 13,00%	Receita (otimista) 25,00%
Receita (pessimista) 13,00%	Receita (otimista) 25,00%	

DESCRIÇÃO	CENÁRIO PROVÁVEL		CENÁRIO PESSIMISTA		CENÁRIO OTIMISTA	
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)
1. Receita total com vendas	R\$ 23.833,06	100	R\$ 20.734,76	100	R\$ 29.791,33	100
2. Custos variáveis totais						
2.1 (-) Custos com materiais diretos e ou CMV	R\$ 11.473,90	48,14	R\$ 9.982,29	48,14	R\$ 14.342,38	48,14
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00	0
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00	0
Total de Custos Variáveis	R\$ 11.473,90	48,14	R\$ 9.982,29	48,14	R\$ 14.342,38	48,14
3. Margem de contribuição	R\$ 12.359,16	51,86	R\$ 10.752,47	51,86	R\$ 15.448,95	51,86
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 8.842,34	37,1	R\$ 8.842,34	42,65	R\$ 8.842,34	29,68
Resultado Operacional	R\$ 3.516,82	14,76	R\$ 1.910,13	9,21	R\$ 6.606,61	22,18

Fonte: elaborado pela autora (2018).

O plano de negócio para o produtor rural Divo Franzen foi elaborado seguindo o modelo teórico de Dornelas (2001). Desta maneira, a décima etapa do projeto apresenta o plano de negócio elaborado, apresentando as informações mais relevantes do mesmo e está apresentado no Quadro 26.

Quadro 26 – Quadro síntese do plano de negócio

Plano de Negócio para o produtor rural Divo Franzen

O negócio do produtor rural Divo Franzen será comercializar o excedente de produtos hortigranjeiros produzidos atualmente que não são comercializados com seus atuais clientes, na CEASA-RS, buscando reduzir desperdícios, tornar a estrutura física mais eficiente e aumentar o seu lucro. Divo Franzen conta com sua experiência de mercado e estrutura física em funcionamento para aumentar o número de clientes, apesar de ver como principais ameaças ao seu sucesso os fatores climáticos e a inadimplência, e ser referência no fornecimento de produtos hortigranjeiros de qualidade nesse novo mercado.

Visto isso, os itens comercializados serão os produtos mais produzidos: alface, salsa, morango, espinafre, tempero, cebolinha, brócolis molho, mostarda, rúcula, radiche, couve folha. Para tanto, o produtor deverá ficar sempre alerta com a qualidade dos produtos.

Desta maneira, o investimento fixo do projeto é de R\$ 300.000,00 e apresenta um faturamento mensal de R\$ 23.833,06. O resultado desse projeto confere a um lucro mensal de R\$ 3.516,82 e um lucro anual de R\$ 53.619,15. Além disso, o projeto apresenta uma rentabilidade muito boa em relação a outras aplicações do mercado.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da elaboração do presente estudo, foi possível concluir que a abertura de uma nova empresa, bem como o devido planejamento para a expandir um negócio, não é uma tarefa simples, pois exige muito esforço e pesquisa, ao passo que a elaboração de um plano de negócios é de fundamental importância para reduzir riscos e incertezas, prevendo transformações no mercado em que se está disposto a atuar. Além disso, sem um plano de negócios, a empresa pode correr o risco de perder o foco da sua atividade principal e fazer com que as pessoas percam tempo com atividades improdutivas ou mesmo a caminhos com alto grau de dificuldade.

Sendo assim, este estudo conseguiu atingir seu objetivo principal, qual seja a elaboração de um plano de negócio para atestar a viabilidade da expansão dos negócios do produtor rural Divo Franzen, atual fornecedor de hortigranjeiros para redes de mercados e sacolão, mostrando-se ser viável e muito rentável em comparação com outras aplicações existentes no mercado. Visto isso, esta conclusão é baseada no fato de que o plano atingiu taxas de retorno muito satisfatórias se comparadas com as taxas reais de juros praticadas pelo mercado: poupança (0,33% ao mês) e Certificado de Depósito Interbancário (CDI) (0,52% ao mês), tendo como fonte o Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BANRISUL). Levou-se em consideração também a longa experiência de mais de 20 anos no mercado de hortigranjeiros e o conhecimento do produtor rural Divo Franzen. Os resultados obtidos estão totalmente a favor do plano, reforçando a viabilidade do mesmo e atestando certa garantia de que o projeto tem tudo para ter sucesso.

Outro motivo que merece ser ressaltado é o fato da melhora na eficiência logística, salientada no cálculo dos custos fixos, na medida em que os custos com combustíveis e pedágios foram utilizados na sua totalidade, quando que na realidade, irão ser rateados com as outras atividades do produtor.

Outro fato relevante é que o estudo de caso apresentado proporcionou vasta revisão de grande parte do conteúdo estudado durante o curso de Processos Gerenciais, acabando por agregar ímpar conhecimento e experiência ao pesquisador em Processos Gerenciais.

Para finalizar, o pesquisador considera a elaboração de um planejamento estratégico para o produtor Divo Franzen - a fim de definir seus passos futuros -

como sugestão para trabalhos e pesquisas futuras, oportunizando novas possibilidades e maneiras de vislumbrar o mercado em que atua.

REFERÊNCIAS

- BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Investimentos**. Disponível em: <<http://www.banrisul.com.br>>. Acesso em: 15 set 2018.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri: Manole, 2012.
- COBRA, M. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 1990.
- DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos de iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa – uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 14. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FAULIN, E. J.; AZEVEDO, P. F. de. Distribuição de Hortaliças na Agricultura Familiar: uma análise das transações. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 33, n. 11, nov. 2003.
- FURASTÉ, P. A. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: explicitação das Normas ABNT**. 11. ed. Porto Alegre: s.n., 2002.
- GERBER, M. E. **Empreender: fazendo a diferença**. São Paulo: Fundamento, 2004.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KIYOSAKI, R. T.; LECHTER, S. L. **O Guia de Investimentos: aprenda a ganhar dinheiro investindo como os ricos**. Tradução de Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LODISH, L.; MORGAN, H. L.; KALLIANPUR A. **Empreendedorismo e Marketing – Lições do Curso de MBA da Wharton School: Explore as poderosas oportunidades de marketing e segmentação para novos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PAVANI, C. et al. **Plano de Negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROCHA, L. O. L. da. **Organização e Métodos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio do Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

SALIM, C. S. et al. **Construindo Planos de Negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SEBRAE. **Plano de Negócios**. 2005. Disponível em: <http://vix.sebraees.com.br/es/manualempresario/pag_imp_man_emp.asp?cod_assunto=80&d>. Acesso em: 2 ago. 2018.

_____. **Características de um empreendedor de sucesso**. 2012. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/caracteristicas-de-um-empendedor-de_12/>. Acesso em: 2 ago. 2018.

_____. **O que é preciso saber para montar um plano de negócio**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-preciso-saber-para-montar-um-plano-de-negocio,9dc89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 2 ago. 2018.

_____. **Segmentação e seleção de seu público**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/segmentacao-e-selecao-de-seu-publico,cd2936627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 2 ago. 2018.

_____. **Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no Empretec**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empendedoras-desenvolvidas-no-empretec,d071a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 2 ago. 2018.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – PESQUISA APLICADA AO PRODUTOR DIVO FRANZEN

ROTEIRO DA PESQUISA APLICADA AO PRODUTOR RURAL DIVO FRANZEN

COMO O SENHOR DESCREVERIA O SEU NOVO NEGÓCIO? QUAL A MISSÃO E A VISÃO FUTURA DO MESMO?

- 1- Quais são os impostos que incidem sobre o negócio?
- 2- O que o senhor enxerga como forças (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos) do seu negócio em relação aos outros produtores?
- 3- E quanto ao ambiente externo, quais as oportunidades e ameaças que o senhor pensa que podem afetar o seu negócio?
- 4- O senhor poderia descrever alguns objetivos que pretende atingir no novo negócio?
- 5- Como o senhor descreveria o setor de hortigranjeiros?
- 6- Quais o principais entraves ou obstáculos ao sucesso do negócio que o senhor enxerga em relação aos concorrentes?
- 7- Quais os produtos o senhor irá comercializar e quais serão as estratégias de preço e comunicação/propaganda?
- 8- Devido a sua experiência no ramo, o senhor tem idéia do volume financeiro de vendas mensais que o negócio irá gerar?
- 9- Qual o custo diário de locomoção do veículo (caminhão) da lavoura até Ceasa-RS, entre pedágios e combustível (logística)?
- 10- Qual é o custo dos produtos hortigranjeiros para o negócio?

APÊNDICE B – PESQUISA APLICADA A ADMINISTRAÇÃO DA CEASA-RS

ROTEIRO DA PESQUISA REALIZADA COM A ADMINISTRAÇÃO DA CEASA-RS – CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO RIO GRANDE DO SUL

- 1- Quais os documentos necessários para que um produtor rural possa fazer um cadastro para comercializar produtos no mercado da CEASA-RS?
- 2- Onde e como (quais regras) são negociados os produtos hortigranjeiros?
- 3- Quantos produtores e carregadores autônomos estão cadastrados atualmente?
- 4- Quais os custos do produtor rural para negociar seus produtos na CEASA-RS?

APÊNDICE C – PESQUISA APLICADA A OUTROS PRODUTORES

ROTEIRO PARA A PESQUISA COM OUTROS PRODUTORES RURAIS DA CEASA-RS

- 1- Quais os custos e o investimento inicial que senhor teve que fazer para iniciar no mercado da CEASA-RS?
- 2- Como o senhor enxerga o setor de hortigranjeiro? O que senhor vê como ameaça aos produtores? E como oportunidade?
- 3- Como se dá a negociação entre o cliente e o produtor?
- 4- Quantos empregados e/ou carregadores autônomos você possui para atender a demanda do seu negócio?