



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
ESCOLA DE MINAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,  
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - DEPRO**



**A IMPORTÂNCIA E ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DE  
UM PLANO DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO DO  
SETOR VAREJISTA DE HORTIFRUTIGRANJEIROS**

**FILIPE VILELA ANDRADE**

**Ouro Preto – MG**

**2013**

**FILIPÉ VILELA ANDRADE**

**filipe.ufop@gmail.com**

**A IMPORTÂNCIA E ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DE  
UM PLANO DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO DO  
SETOR VAREJISTA DE HORTIFRUTIGRANJEIROS**

Monografia submetida à apreciação da banca examinadora de graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto, como parte dos requisitos necessários para a obtenção de grau de graduado em Engenharia de Produção.

**Orientador:** Profº André Luís Silva

**Ouro Preto – MG**

**2013**

## Folha de Rosto (verso) – Ficha catalográfica

Deverá ser elaborada pelo profissional bibliotecário de sua Unidade ou da Biblioteca Central, objetivando a padronização das entradas de autor, orientador e definição dos cabeçalhos de assunto à partir de índices de assuntos reconhecidos internacionalmente.

0xxx

ANDRADE, Filipe Vilela. A Importância e as Etapas para Elaboração de um Plano de Negócios: Um Estudo de Caso do Setor Varejista de Hortifrutigranjeiros. 2013. 82 páginas.

Orientador: Prof<sup>o</sup> André Luís Silva.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal de Ouro Preto. Escola de Minas. Departamento de Engenharia de Produção, Administração e Economia.

1. Plano de Negócio. 2. Planejamento. 3. Empreendedorismo.

I. Universidade Federal de Ouro Preto. Escola de Minas. Departamento de Engenharia de Produção, Administração e Economia. II. Título.

CDU: xxx.x

**FILIPE VILELA ANDRADE**

**A IMPORTÂNCIA E ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DE UM  
PLANO DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO DO SETOR  
VAREJISTA DE HORTIFRUTIGRANJEIROS**

Monografia julgada e aprovada em 11 de abril de 2013 como requisito parcial para obtenção do grau de Engenheiro de Produção no curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>o</sup>. André Luís Silva

Universidade Federal de Ouro Preto

Orientador

---

Prof<sup>o</sup>. Luis Fernando Rispoli Alves

Universidade Federal de Ouro Preto

Examinador

---

Prof<sup>o</sup>. Jorge Luiz Brescia Murta

Universidade Federal de Ouro Preto

Examinador

---

Prof<sup>o</sup>. Edson Santos Melo

Universidade Federal de Ouro Preto

Examinador

*Dedico este trabalho, em especial, à minha família  
Pai, Mãe e meus irmãos, por todo apoio, carinho,  
dedicação e esforços, me apoiando nos momentos  
de dificuldade e sem os quais essa vitória não  
seria possível.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, por guiar todos meus passos e me dar forças para nunca desistir.

Aos meus pais, por todo amor, carinho e esforços. Meus eternos guerreiros, minha inspiração.

Aos meus irmãos, que, independente da distância, sempre estiveram ao meu lado, me apoiando sempre que necessário.

Ao meu orientador, André Luís Silva, por todo empenho e dedicação.

À Real Forte Consultoria e Wanderley Dadalto, pela oportunidade e confiança em poder contribuir com meus conhecimentos na realização de seu trabalho.

Aos meus amigos de Cataguases, Juiz de Fora e Ouro Preto, que também foram essenciais nesta vitória.

À República Taberna, pelos ensinamentos e amizades.

À Juliane, por compartilhar uma boa parte dessa caminhada junto a mim, inclusive nos momentos ruins, com apoio, carinho e amor.

À UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto.

Enfim, a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para concretização de mais uma etapa.

*“Todo dia pela manhã na África, a gazela acorda sabendo que terá que correr mais do que o leão, senão morrerá devorada. Todo dia pela manhã, na África, o leão acorda sabendo que terá que correr mais do que a gazela, senão morrerá de fome. Portanto não importa se você é gazela ou leão. Comece a correr.”*

*Autor Desconhecido*

## RESUMO

ANDRADE, Filipe Vilela. **A Importância e as Etapas para Elaboração de um Plano de Negócios: Um Estudo de Caso do Setor Varejista de Hortifrutigranjeiros.** 2013. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Ouro Preto.

Este trabalho apresenta a importância de se realizar um planejamento prévio antes de colocar em prática alguma ideia de negócio, através da redação de um plano de negócios. Em um cenário cada vez mais competitivo, a redação do plano é de fundamental importância para aumentar as chances de sobrevivência de um empreendimento. Através de um estudo de caso, apresentaram-se os passos necessários à redação de um plano de negócios, utilizando como referência uma empresa nascente do setor de hortifrutigranjeiros, com o objetivo de verificar sua viabilidade técnica, econômica e financeira.

**Palavras-chaves:** Plano de Negócio, Planejamento, Empreendedorismo.

## **ABSTRACT**

ANDRADE, Filipe Vilela. **The Importance and Steps to Writing a Business Plan: A Case Study of a Retailer Horticultural Sector.** 2013. Course Work Conclusion (Graduate in Production Engineering). Federal University of Ouro Preto.

This paper shows the importance of developing a pre-planning (or prior plan) before starting any business idea, through the writing of a business plan. In an increasingly competitive scenario, the writing of the plan is of paramount importance to increase the chances of success of an enterprise. Through a case study, it will be showed up the required steps to write a business plan, using an emerging company of horticultural sector as reference, in order to verifying the technical, economic and financial feasibility.

**Key-words:** Business Plan, Planning, Entrepreneurship.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Ilustração de Layout .....	65
Figura 2: Fluxograma de processos operacionais.....	66

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Principais causas da mortalidade das empresas.....	23
Quadro 2: Modelo de Plano de Negócio - 1 .....	32
Quadro 3: Modelo de plano de negócio – 2.....	34
Quadro 4: Modelo de plano de negócio – 3.....	35
Quadro 5: Softwares para elaboração de plano de negócios .....	40
Quadro 6: Táticas de estudo de caso para sucesso da pesquisa.....	44

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Demanda atual de produtos informada pelo fornecedor da SAMARCO .....	48
Tabela 2: Aquisição domiciliar de hortaliças e distribuição por classe no Brasil .....	57
Tabela 3: Produção, Área, Produtividade, Produção e Consumo de Hortaliças no Brasil.....	57
Tabela 4: Produção, Área e Valor da Safra das principais hortaliças no Brasil .....	58
Tabela 5: Tabulação dos dados.....	60
Tabela 6: Investimentos Fixos .....	67
Tabela 7: Capital de Giro (Resumo).....	68
Tabela 8: Demonstrativo de resultado .....	72
Tabela 9: Indicadores de viabilidade .....	74
Tabela 10: Construção de cenários .....	74

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução no Brasil .....	22
Gráfico 2: Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução por setores de atividades	22
Gráfico 3: Modernização do setor de hortifrútiis .....	59
Gráfico 4: Descrição dos Investimento .....	68
Gráfico 5: Estimativa de Faturamento Mensal .....	69
Gráfico 6: Estimativa de custo de comercialização .....	70
Gráfico 7: Apuração de custos.....	71
Gráfico 8: Estimativa de custos fixos .....	72
Gráfico 9: Demonstrativos de resultados.....	73

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ACEOP** – Associação Comercial e Empresarial de Ouro Preto

**ACIAM** – Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Mariana

**ACISB** – Associação Comercial e Industrial de Santa Bárbara

**AMIS** – Associação Mineira de Supermercados

**ANVISA** – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

**CDL** – Câmara dos Dirigentes Lojistas

**CEASA** – Central de Abastecimento de Minas Gerais

**CMOS** – Catas Altas, Mariana, Ouro Preto e Santa Bárbara

**EPI** – Equipamento de Proteção Individual

**GEM** – Global Entrepreneurship Monitor

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IDH** – Índice de Desenvolvimento Humano

**INDI** – Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais

**IPTU** – Imposto Predial Territorial Urbano

**MDIC** – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

**P4P** – Projeto Quarta Pelotização

**PIB** – Produto Interno Bruto

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SOFTEX** – Sociedade Brasileira para Exportação de Software

**SWOT** – Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

**TEA** – Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial

**TIR** – Taxa Interna de Retorno

**TMA** – Taxa Mínima de Atratividade

**VPL** – Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO AO ESTUDO.....	19
<b>1.1</b> <b>Formulação do Problema</b> .....	19
<b>1.2</b> <b>Justificativa</b> .....	21
<b>1.3</b> <b>Objetivos</b> .....	26
<b>1.3.1</b> <b>Objetivo Geral</b> .....	26
<b>1.3.2</b> <b>Objetivos Específicos</b> .....	26
<b>1.4</b> <b>Estrutura do trabalho</b> .....	26
2. <b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	27
2.1 Plano de Negócio .....	27
<b>2.2</b> <b>Modelos de Plano de Negócios</b> .....	31
3. <b>METODOLOGIA</b> .....	42
<b>3.1</b> <b>Definição de uma estrutura teórico-conceitual</b> .....	45
<b>3.2</b> <b>Planejamento dos casos</b> .....	45
<b>3.3</b> <b>Coleta de dados</b> .....	46
<b>3.4</b> <b>Análise dos dados</b> .....	46
<b>3.5</b> <b>Geração do relatório de pesquisa</b> .....	47
4. <b>ESTUDO DE CASO</b> .....	47
<b>4.1</b> <b>Ficha Técnica do Empreendimento</b> .....	47
<b>4.2</b> <b>Produtos</b> .....	48
<b>4.3 O Ambiente do Negócio</b> .....	51
<b>4.3.1 Aspectos Macroeconômicos</b> .....	51
4.3.2 Indicadores Municipais da Região CMOS .....	52
4.3.3 O Setor de Hortifrúti no Brasil.....	56
<b>4.4 Pesquisa de Mercado</b> .....	59
4.4.1 Clientes .....	61
4.4.2 Fornecedores .....	62
4.4.3 Concorrentes .....	62
4.4.4 Barreiras à Entrada.....	63
4.5 Recursos Humanos.....	63
4.6 Localização e Planta.....	63
4.6.1 Local e layout.....	63
4.7 Fluxograma de Processos Operacionais .....	66
4.8 Plano Econômico Financeiro .....	67

4.8.1 Estimativa de investimentos fixos.....	67
Fonte: Elaboração própria.....	67
4.8.2 Capital de giro.....	67
Fonte: Elaboração própria.....	68
4.8.3 Investimentos pré-operacionais.....	68
4.8.4 Estimativa do faturamento mensal.....	68
Fonte: Elaboração própria.....	69
4.8.5 Estimativa de custo de comercialização.....	69
Fonte: Elaboração própria.....	70
4.8.6 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas.....	70
Fonte: Elaboração própria.....	71
4.8.7 Estimativa dos custos com mão-de-obra.....	71
4.8.8 Estimativa do custo com depreciação.....	71
4.8.9 Estimativa de custos fixos operacionais mensais.....	71
Fonte: Elaboração própria.....	72
4.8.10 Demonstrativo de resultados.....	72
Fonte: Elaboração própria.....	73
Fonte: Elaboração própria.....	73
4.8.11 Indicadores de viabilidade.....	73
Fonte: Elaboração própria.....	74
4.8.12 Construção de cenários.....	74
Fonte: Elaboração própria.....	74
4.9 Ações preventivas e corretivas.....	75
4.10 Avaliação Estratégica.....	75
<b>4.10.1 Análise SWOT</b> .....	75
5. CONCLUSÃO.....	76
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICE.....	82



## 1. INTRODUÇÃO AO ESTUDO

### 1.1 Formulação do Problema

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* – Softex foram criadas. (DORNELAS, 2008).

De acordo com uma pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2011), o Brasil possui a maior Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) em 2010 (17,5%), quando comparado aos outros 59 países participantes. A TEA média brasileira de 2002 a 2010 é de 13,38%. TEA é a proporção de pessoas na faixa etária entre 18 e 64 anos na condição de empreendedores de negócios nascentes, ou seja, com menos de 42 (quarenta e dois) meses de existência. Os dados demonstram a vocação empreendedora dos brasileiros, que já somam 21,1 milhões de empreendedores – número que só fica atrás da China, em indicadores absolutos.

Dentre várias características de um empreendedor, destaca-se seu inconformismo irracional com atual situação das coisas e sua necessidade de mudança. Tal inconformismo foi felizmente descrito pelo dramaturgo irlandês Bernard Shaw. Segundo ele, o homem racional adapta-se ao mundo e o irracional tenta adaptar o mundo a si. Sendo assim, todo o progresso depende do homem irracional, inconformado com os produtos e serviços disponíveis em sua época. (DEGEN, 2009, p.15).

Antigamente acreditava-se que o empreendedor de sucesso já nascia com as características peculiares de um, porém, hoje, percebe-se que essas características podem ser adquiridas através de capacitação. A busca por oportunidade e iniciativa, a persistência, correr riscos calculados, a exigência de qualidade e eficiência, o comprometimento, a busca de informações, o estabelecimento de metas, o planejamento e monitoramento sistemáticos, a persuasão e a rede de contatos, a independência e a autoconfiança, são características de um empreendedor de sucesso e que podem ser adquiridas via capacitação.

Grande parte das pessoas ainda acredita que o sucesso dos empreendedores surge de uma ideia genial, jamais imaginada por outra pessoa e atribuem a isto o sucesso do empreendimento. De fato a inovação dos empreendedores transforma mercados e, muitas

vezes, cria novos, porém estes fazem parte de um seleto grupo no grande universo empreendedor. Segundo Joseph Schumpeter, economista do século XX, empreendedor é “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais” (SCHUMPETER *apud* DORNELAS, 2011, p.37).

Porém, os estudos sobre empreendedorismo não contemplam apenas a criação de novos negócios, como também o aparecimento de novos mercados. Segundo Baron, 2007, “o empreendedorismo envolve reconhecer a oportunidade para criar algo novo, como também o reconhecimento de uma oportunidade para desenvolver um novo mercado, usar uma nova matéria-prima ou desenvolver um novo meio de produção”. Nessa mesma linha, o GEM (2006) define empreendedorismo como qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.

Antes de prosseguir com uma ideia é recomendável que se utilize técnicas de análise de mercado e observação local onde se pretende atuar e, assim, poder avaliar se existe ou não potencial de sucesso. Dentre vários erros cometidos pelos empreendedores iniciantes, a falta de planejamento se destaca como um dos principais. Segundo material disponibilizado pelo SEBRAE-SP, intitulado *Manual do Jovem Empreendedor*, p.24, atribuem sucesso da criação de um novo negócio ao desenvolvimento de três principais etapas: a) identificar a oportunidade de negócio e levantar informações; b) desenvolver o modelo do negócio com base nas informações coletadas na primeira etapa, identificar experiências similares, avaliar os riscos, quantificar o potencial de lucro e crescimento e definir a estratégia competitiva; e c) detalhar o empreendimento, definir as necessidades de recursos, calcular a viabilidade econômica, completar o plano.

O planejamento ao qual se faz referência pode ser interpretado com a realização do plano de negócios (ou *business plan*). Segundo Razzolini Filho e Zarpelon (2005, p.151) é entendido como “um projeto que pretende simular no papel a criação ou reestruturação de uma empresa, produto ou serviço, para que seja verificada sua viabilidade econômica, além de dar suporte e subsídio na implementação efetiva do projeto”.

O presente trabalho irá abordar o tema “Plano de Negócios” tendo como objeto de estudo a criação de um Centro de Distribuição do setor de hortifrutigranjeiros da região de Catas Altas

– MG, Mariana – MG, Ouro Preto – MG e Santa Bárbara – MG, visando, inicialmente, atender à demanda de uma empresa de grande porte do ramo de mineração, que tem como principal produto pelotas de minério de ferro, a SAMARCO.

Considerando o que já foi exposto a questão problema desta monografia será: **Quais as etapas e requisitos para se realizar um Plano de Negócio para o setor varejista do ramo de hortifrutigranjeiros na região de Catas Altas, Mariana, Ouro Preto ou Santa Bárbara?**

## **1.2 Justificativa**

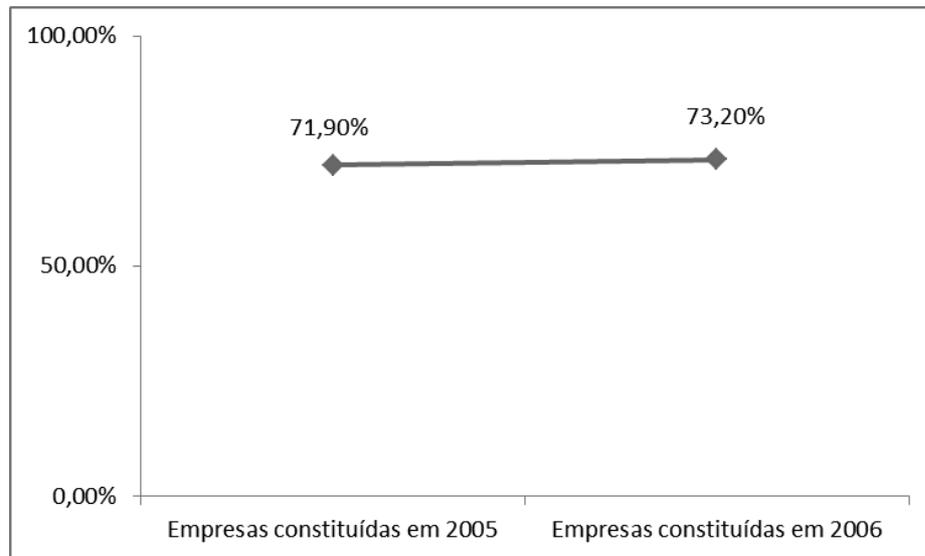
Anualmente são criados mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais no país, mais de 99% são micro e pequenas empresas e Empreendedores Individuais. A metade dos empregos gerados com carteira assinada no Brasil está vinculada às micro e pequenas empresas, isso representa, pelo menos, dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia. Os dados são referentes a uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, publicada em 2011, intitulada Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil.

Analisando o desenvolvimento econômico do país, segundo a mesma pesquisa citada anteriormente, pode-se afirmar que a sobrevivência desses empreendimentos é condição indispensável para que o mesmo ocorra. Porém, ainda referente a essa mesma pesquisa, todos os estudos, nacionais e/ou internacionais, mostram que os dois primeiros anos de atividade de um novo empreendimento são considerados os mais difíceis em termos de sobrevivência.

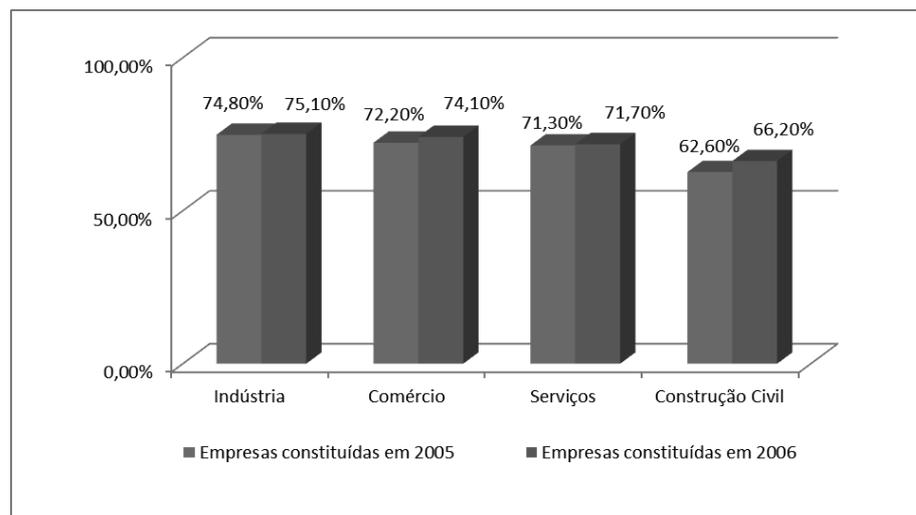
Segundo uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, publicada em outubro de 2011 em sua coleção de estudos e pesquisas, a taxa de sobrevivência das empresas está aumentando. A taxa das empresas com até dois anos de atividade constituídas em 2006 foi superior à das empresas constituídas em 2005, 73,1% e 71,9%, respectivamente. Conseqüentemente a taxa de mortalidade das empresas diminuiu entre os dois anos comparados, uma vez que esta é complementar à taxa de sobrevivência.

Na esfera setorial, a evolução da sobrevivência foi positiva para todos os grandes setores: indústria, comércio, serviços e construção civil. Verifica-se que a sobrevivência é maior no setor industrial, 75,1%. Apesar de apresentarem as menores taxas de sobrevivência, as empresas do setor de construção civil foram as que apresentaram maior avanço entre os períodos comparados, de 62,6% para 66,2%.

Gráfico 1: Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução no Brasil



Fonte: SEBRAE (2013)

Gráfico 2: Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução por setores de **atividades**

Fonte: SEBRAE (2013)

A partir de um monitoramento da sobrevivência e mortalidade das empresas, realizado pelo SEBRAE – SP no ano de 2008, foram identificadas as principais causas da mortalidade das empresas, que podem ser vistas no quadro 1.

Quadro 1: Principais causas da mortalidade das empresas

<b>Fatores contribuintes da mortalidade das empresas</b>
Ausência do comportamento empreendedor Ausência do planejamento prévio Deficiências na gestão empresarial Insuficiência de políticas de apoio Problemas de conjuntura econômica Problemas pessoais

Fonte: SEBRAE (2013)

Dentre as ações necessárias para diminuir esta mortalidade, destacam-se ampliar os esforços voltados para estimular o comportamento empreendedor nos cidadãos e estimular aqueles que já decidiram a abrir o seu próprio negócio, mas que ainda não o fizeram realizarem o planejamento do mesmo, antes de sua abertura, por exemplo, a partir de um plano de negócio.

De acordo com Salim, Hochman, Ramal e Ramal (2001: p. 16), plano de negócios “é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”. Ainda segundo Dornelas (2005, p. 98), “o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”.

Cabe aqui salientar que a elaboração de um plano de negócios não oferece garantias de sucesso em um empreendimento. Ele permite que o empreendedor seja capaz de gerenciar mais eficazmente sua empresa, tome decisões mais convictas, além de possibilitar a identificação de oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo. Resumidamente é a descrição e a análise do negócio, além de projeções do futuro.

Chiavenato, (2005), apresenta uma interessante analogia para descrever o papel de um plano de negócios:

*É como se você quisesse fazer uma longa viagem de carro por vários estados do país: você precisa de um roteiro, de um mapa detalhado, de um projeto e de um cronograma para guia-lo nessa empreitada. No caso da abertura de um negócio, a viagem é bem mais longa e complicada, além de estar sujeita a problemas de travessia, chuvas e trovoadas. O roteiro do plano de negócio não elimina os possíveis erros, mas ajuda a enfrentá-los e a direcionar melhor seus esforços. (CHIAVENATO, 2005, p. 128).*

Segundo Gasperi (2008), “além de poder se prevenir dos riscos o plano de negócio permite ao empreendedor: conhecer os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades de seu futuro negócio; aprimorar sua ideia, tornando-a clara, precisa e de fácil entendimento; simulação de situações favoráveis e desfavoráveis; analisar o volume de recursos que será necessário para a

implantação; e avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional. Portanto, o plano de negócio torna-se uma ferramenta indispensável na abertura de novos negócios, tornando-se um instrumento essencial para mostrar antecipadamente ao empreendedor se seu sonho pode vir a ter sucesso ou não”.

De acordo com Degen (2009), a preparação de um plano de negócios garante ao empreendedor os seguintes benefícios:

1. *Reunir ordenadamente todas as informações e ideias sobre o novo negócio.*

É praticamente impossível reunir de forma ordenada e organizada todas as informações necessárias para o desenvolvimento de um novo negócio. Dessa forma o plano de negócio garante que nenhum aspecto indispensável ao sucesso do empreendimento seja esquecido ou negligenciado.

2. *Escrever o plano de negócio força o candidato a empreendedor a analisar, formalizar e justificar todos os aspectos críticos do novo negócio.*

O desenvolvimento do plano de negócio obriga o empreendedor a abordar todos os aspectos necessários para o sucesso, tais como: avaliar o potencial de lucro e crescimento do negócio, fazer a projeção do fluxo de caixa, calcular sua rentabilidade, avaliar os riscos, desenvolver soluções para minimizar o efeito desses eventuais riscos, fazer o plano de marketing e vendas, o plano de operação, descrever como vai organizar e administrar o novo negócio, etc.

3. *Vender o negócio para si mesmo*

O plano de negócios oferece ao empreendedor todos os aspectos necessários à avaliação sobre viabilidade, se é realmente o negócio que quer para si e se ele realmente está disposto a realizar o que for necessário para que o empreendimento tenha êxito.

4. *Simular as consequências de diferentes estratégias competitivas, ofertas de valor, de planos financeiros, etc.*

Essas simulações permitem ao empreendedor encontrar um cenário com maiores chances de sucesso para seu negócio.

5. *Apresentar o plano de negócio a pessoas experientes e de confiança para validá-lo, ouvir sugestões, críticas, etc.*

Em muitos casos o empreendedor se encanta com suas ideias para o novo negócio e acaba negligenciando alguns aspectos vitais para o sucesso, perdendo, também, a objetividade. Além de evitar possíveis erros, pessoas mais experientes podem complementar o plano de negócios com sugestões e novas ideias.

6. *Motivar e focalizar a atenção do candidato a empreendedor e dos possíveis sócios e colaboradores nos riscos do negócio e como superá-los, além de focar nos aspectos críticos para o sucesso desse negócio.*

Além de focar a atenção de todos os envolvidos nos objetivos que devem ser atingidos, isso evita que algum aspecto crítico ou algum risco para o sucesso do negócio seja esquecido.

7. *Testar a oportunidade de negócio, o conhecimento, a motivação e a dedicação do candidato a empreendedor e dos possíveis sócios e colaboradores do novo negócio.*

A elaboração de um plano de negócio permite ao empreendedor avaliar se suas ideias iniciais são tangíveis e se suas expectativas de lucro serão atendidas. Além disso, é uma boa oportunidade de testar a motivação e a dedicação do empreendedor e de seus possíveis sócios. Quando percebem que terão que se dedicar ou trabalhar duro para atingir seus objetivos, alguns possíveis sócios e colaboradores perdem a empolgação e o entusiasmo.

8. *Convencer possíveis sócios, investidores, financiadores, fornecedores e futuros clientes do sucesso do novo negócio e, assim, obter os recursos necessários para realizá-lo.*

A elaboração de um bom plano de negócios não garante, porém, é a única forma de obter recursos para o desenvolvimento do novo negócio. Para obter credibilidade o plano deve apresentar os possíveis riscos e de que forma eles serão administrados.

9. *Orientar a montagem e a operação do novo negócio no primeiro ano.*

O plano de negócios deve contemplar algumas informações que darão suporte e servirão de guia durante a montagem e operação do negócio, tais como: contratação do pessoal necessário, implementação da estratégia de marketing e vendas e na definição da organização e da operação.

10. *Controlar o investimento da montagem e os custos da operação por meio da projeção do fluxo de caixa do novo negócio no primeiro ano.*

A projeção do fluxo de caixa deve ser suficientemente detalhada, de modo que sirva de orçamento para o novo negócio no primeiro ano.

A opção pela aplicação de um plano de negócios se justifica a partir da facilidade em obtenção dos dados, além do interesse pelo assunto, que envolve vários outros temas relacionados, como empreendedorismo.

Já a justificativa da opção pelo setor de hortifrutigranjeiros na região de Catas Altas, Mariana, Ouro Preto e Santa Bárbara, está relacionada à demanda de uma empresa de grande porte do ramo de mineração, visando contribuir para o desenvolvimento social, econômico e ambiental, melhorando a qualidade de vida das comunidades do entorno de onde atua.

Como a elaboração de um plano de negócios não obedece a um modelo rígido e inflexível, com a necessidade de ser adaptado a diferentes realidades, optou-se por utilizar os modelos apresentados como referências para elaboração do mesmo, não abordando, necessariamente, todos os passos de apenas um dos modelos. Para elaboração do plano financeiro optou-se por utilizar o software gratuito disponibilizado pelo SEBRAE devido a familiaridade com o mesmo.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Criar um Plano de Negócios de um empreendimento no setor de varejo de hortifrutigranjeiros.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Fazer uma revisão de literatura sobre plano de negócios
- Analisar a estrutura de um plano de negócio;
- Mapear operações e estratégias;
- Estruturar o plano operacional e o plano financeiro;
- Avaliar a viabilidade de um novo negócio;

### **1.4 Estrutura do trabalho**

No capítulo 1 foi apresentada a formulação do problema em estudo, seguida da justificativa e dos objetivos a serem alcançados.

Posteriormente, no capítulo 2, apresenta-se uma fundamentação teórica do tema abordado, com a visão de diferentes autores sobre o tema plano de negócios, suas principais vantagens e benefícios, os principais cuidados durante sua elaboração, bem como diferentes modelos de elaboração com as partes que o compõe.

Já no capítulo 3 apresenta-se a metodologia de pesquisa adotada para redação deste estudo, com todas variáveis e processos utilizados, determinantes para o resultado final.

No capítulo 4, apresenta-se o estudo de caso, apresentando o plano de negócios e seus resultados.

Por fim, no capítulo 5, são apresentadas as conclusões e as considerações finais.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Plano de Negócio**

Ao se iniciar um projeto de negócio, deve-se ter em mente que o entusiasmo não é suficiente para se arriscar em um “mundo-novo”. Não é prudente investir na ideia de um novo negócio, assumindo grandes responsabilidades e compromissos sem antes realizar um estudo de viabilidade. Neste momento, apresenta-se o plano de negócios. “O plano de negócios projeta a imagem da empresa que ainda não existe, mas que se sabe como será, para que se possam analisar antecipadamente os problemas a ser resolvidos e tomar decisões.” (MAXIMIANO, 2006, p.124). “A existência de um *Business Plan* (termo em inglês) possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce das empresas, uma vez que parte dos riscos e situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração, assim como a elaboração de planos de contingência”. (PAVANI, 2000, p.12). É mais fácil modificar negócios quando ainda estão no papel do que modificá-los em pleno funcionamento.

Segundo Dornelas (2005), as principais causas do insucesso das empresas não se diferenciam muito de uma para outra:

*“A falta de planejamento aparece em primeiro lugar como a principal causa para o insucesso, seguida de deficiências de gestão (gerenciamento do fluxo de caixa, vendas/comercialização, desenvolvimento de produto, etc.), políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais (problemas de saúde, criminalidade e sucessão). Apesar dos fatores externos*

*ao negócio serem críticos, como é o caso das políticas de apoio, as principais causas de falência também resumem-se ao planejamento e correta gestão do negócio, que é decorrente de um bom planejamento.” (DORNELAS, 2005, p.94).*

Ao se abordar o conceito de planejamento tem-se pelo menos três fatores críticos que podem ser destacados conforme Dornelas (2013):

1. *Toda empresa necessita de um planejamento do seu negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua ideia a investidores, bancos, clientes etc;*
2. *Toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio, e*
3. *Poucos empresários sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócios. A maioria destes são micro e pequenos empresários e não têm conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeções de faturamento etc. Quando entendem o conceito, geralmente não conseguem colocá-lo objetivamente em um plano de negócios.*

Dornelas (2005, p.93) complementa “um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições”. O plano de negócios apresenta ao empreendedor os caminhos a serem percorridos, quais possíveis problemas ele irá enfrentar e como enfrentá-los, além de outros detalhes operacionais, financeiros, gerenciais e de mercado, aumentando assim suas chances de sucesso.

Segundo Bernardi (2009), um planejamento propicia:

- Melhor entendimento do negócio;
- Determinação e compreensão das variáveis vitais e críticas;
- Clareza quanto ao que fazer e ao que não fazer;
- Visão de oportunidade;
- Abordagens criativas e inovadoras;
- Definição de objetivos e observação da congruência dos elementos do modelo.

Para Cunha e Ferla (1997), plano de negócios pode ser conceituado como:

*“(...) a formalização de todo o conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas principais características e condições, possibilitando a análise de sua viabilidade e os riscos, bem como facilitando sua implantação. Ele é muito importante tendo em vista a tendência que tem a maioria dos seres humanos de priorizar uma visão parcial do novo negócio. É necessário que você pense e analise todas as facetas do novo negócio, para evitar o esquecimento de dados que reflitam a real possibilidade de negócio dar certo.” (CUNHA E FERLA, 1997, p 73).*

Um plano de negócio é um documento que deve descrever, de forma completa, o que é ou o que se pretende ser um empreendimento. Independente do setor, de quem ou o que se quer saber, todas as respostas referentes ao novo negócio devem estar contidas no plano (potencial de mercado, lucratividade, competências, etc.),

*“A mesma pergunta: “O que é a sua empresa?”, induzia a diferentes respostas, dependendo de quem a dava: um banco, um fornecedor, um cliente, um grande distribuidor, um sócio em potencial, um investidor, etc. o distribuidor queria saber sobre a qualidade de seu produto e sua capacidade de produção; o fornecedor sobre sua tradição e capacidade em honrar dívidas; um sócio queria saber sobre o futuro do negócio; mas o investidor, seja banco, seja capitalista de risco, quer saber sempre sobre tudo que se relacione com a empresa, em seu conjunto”.* (DOLABELA, 2002, p. 80).

Por ser considerado um documento completo é de suma importância saber elaborar um plano de negócios, de forma que este não negligencie nenhuma resposta a alguma dúvida que possa vir a surgir. Segundo Dornelas (2013) um plano de negócios não deve conter números recheados de entusiasmos e fora da realidade, deve conter apenas o conteúdo que se aplica ao plano de negócios. Neste caso, pior que não planejar é realizá-lo erroneamente, e pior ainda, conscientemente. Por fim, evidencia que razão e raciocínio lógico não são suficientes para determinar o sucesso do negócio.

*“Um plano de negócios é basicamente um instrumento de planejamento, no qual as principais variáveis envolvidas em um empreendimento são apresentadas de forma organizada. Obviamente, o processo de fazer planos para a criação de um novo negócio sempre existiu, mesmo que de forma empírica ou somente na mente do empreendedor. Mas, a montagem de um documento com a análise das principais variáveis envolvidas no futuro negócio, ordenadas segundo um modelo, ou uma ordem lógica, que é o que caracteriza um plano de negócios, é relativamente recente e se popularizou com o surgimento das chamadas empresas “ponto-com” ocorridas a partir da década de 90. Hoje, o “Business Plan” ou Plano de Negócios, em bom português, faz parte de nosso cotidiano e quando se fala em um novo empreendimento, quase que fatalmente se fala na elaboração de um Plano de Negócios como o primeiro passo a ser dado.”* (FELIPINI, 2013).

O plano de negócios é um documento de extrema flexibilidade e, por essa razão, pode se apresentar de diversas formas, dependendo do público que se quer atingir. Sua apresentação quando se pretende receber uma grande quantia de dinheiro é diferente de quando se deseja apenas conquistar ou despertar o interesse do investidor, que por sua vez é diferente da forma em que ele se apresenta para ser utilizados pela equipe do negócio, por exemplo, diretores e funcionários. Conforme Dornelas (2005, p.107), o plano de negócios pode ser:

**Plano de Negócios Completo:** é utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro, ou se necessita apresentar uma visão completa de empreendedorismo. Pode variar de 15 a 40 páginas mais materiais anexo.

**Plano de Negócios Resumido:** é utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas a um investidor, por exemplo, com o objetivo de chamar sua atenção para que ele lhe requisite um Plano de Negócios Completo. Devem mostrar os objetivos macros do empreendimento, investimentos, mercado, e retorno sobre o investimento e deverá focar as informações específicas requisitadas. Geralmente varia de 10 a 15 páginas.

**Plano de Negócios Operacional:** é muito importante para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada empreendimento em termos de divulgação junto aos associados e colaboradores.

O público alvo de um Plano de Negócios é o que vai determinar o seu tamanho e o enfoque que será dado, tudo depende do público que se deseja atingir. Alguns terão maior interesse em conhecer o plano financeiro, outros o plano de *marketing* (DORNELAS, 2005). Ainda segundo o autor, dentre o público alvo, de um plano de negócios encontra-se:

- a) Bancos: para financiamentos de materiais, imóveis, capital de giro e outros;
- b) Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de Incubadoras: para financiamentos;
- c) Investimentos como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), etc.;
- d) Sócios: para conquistar e convencer a formar sociedade no empreendimento.
- e) Parceiros: para a definição de estratégias conjuntas;
- f) Fornecedores: para negociação de compras de produtos, prazos e formas de pagamentos;
- g) A própria empresa internamente: para melhorar a comunicação da gerência como os demais;
- h) Clientes: para venda do produto e/ou serviço e publicidade;

Um plano de negócios apresenta diversas funções, desde o nível de planejamento até o nível operacional. Resumidamente, sua função é definir o negócio, suas metas e como alcançá-las. Dentre todas as funções de um plano de negócios, Pereira e Santos (1995, p. 31) citam três, consideradas principais:

- Avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional;

- Avaliar, retrospectivamente, a evolução do empreendimento ao longo da sua implantação: para cada um dos aspectos definidos no plano de negócios, o empreendedor poderá comparar o “previsto” com o “realizado”;
- Facilitar, ao empreendedor, a obtenção do capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

O plano de negócios pode ser considerado um divisor de águas para o empreendedor. É a partir dele que o novo negócio tende ao sucesso ou ao fracasso. Pode ser considerado o cartão de visitas do empreendedor, cabendo a ele deixar uma boa ou má impressão. “Deve-se ter em mente que essa ferramenta propõe-se a ser o cartão de visitas do empreendedor, mas também pode ser o cartão de desqualificação do mesmo empreendedor em busca de oportunidades. As oportunidades geralmente são únicas e não podem ser desperdiçadas. E como cartão de visitas, o empreendedor desse sempre ter à mão o plano de negócios de seu empreendimento, elaborado de maneira primorosa e cuidadosamente revisado” (DORNELAS, 2013).

## **2.2 Modelos de Plano de Negócios**

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócio, pois cada negócio tem sua particularidade e suas semelhanças, sendo, assim, impossível definir um modelo padrão de plano de negócio (DORNELAS, 2005). A própria revisão de literatura aponta várias formas de apresentação para o mesmo.

O plano de negócios deve permitir uma visão global do negócio, sendo assim, as seções que o compõem são organizadas de forma a manter uma sequência lógica possibilitando que qualquer leitor do plano possa entender o que se está planejando e como funcionará o empreendimento.

O Quadro 2 apresenta o modelo de plano de negócio sugerido pelo SEBRAE. Neste software o empreendedor dispõe de um passo a passo com informações e conhecimentos importantes para o sucesso do negócio, reduzindo suas chances de fracasso.

Quadro 2: Modelo de Plano de Negócio - 1

<b>Modelo de Plano de Negócios – Software SEBRAE</b>	
1. Sumário Executivo	
1.1	Resumo dos principais pontos do plano de negócio
1.2	Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições
1.3	Dados do empreendimento
1.4	Missão da empresa
1.5	Setores de atividades
1.6	Forma Jurídica
1.7	Enquadramento Tributário
1.8	Capital Social
1.9	Fonte de Recursos
2. Análise de Mercado	
2.1	Estudo dos clientes
2.2	Estudo dos concorrentes
2.3	Estudo dos fornecedores
3. Plano de Marketing	
3.1	Descrição dos principais produtos e serviços
3.2	Preço
3.3	Estratégias promocionais
3.4	Estrutura de comercialização
3.5	Localização do negócio
4. Plano Operacional	
4.1	Layout
4.2	Capacidade produtiva/comercial/serviços
4.3	Processos operacionais
4.4	Necessidade de pessoal
5. Plano Financeiro	
5.1	Estimativa de investimentos fixos

- 5.2 Capital de giro
- 5.3 Investimentos pré-operacionais
- 5.4 Investimento total (resumo)
- 5.5 Estimativa do faturamento mensal da empresa
- 5.6 Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações
- 5.7 Estimativas de custos de comercialização
- 5.8 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas
- 5.9 Estimativas dos custos com mão-de-obra
- 5.10 Estimativas dos custos com depreciação
- 5.11 Estimativas dos custos fixos operacionais mensais
- 5.12 Demonstrativo de resultados
- 5.13 Indicadores de viabilidade

Fonte: SEBRAE – Software COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIO

O modelo de plano de negócios do SEBRAE se apresenta em 5 capítulos: sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro.

O sumário executivo apresenta, além dos principais pontos do plano de negócio, uma caracterização do empreendimento. Após esta caracterização, analisam-se clientes, concorrentes e fornecedores, apresentando seus pontos favoráveis e críticos. Em seguida o modelo contempla o plano de marketing, onde serão apresentados os produtos, seus respectivos preços e como estes produtos serão oferecidos no mercado de forma a atingir os clientes potenciais. Posteriormente, há o plano operacional, indicando o layout do empreendimento, sua necessidade de pessoal, além dos procedimentos operacionais que existirão e sua capacidade produtiva. Por fim, há o plano financeiro. O modelo oferece ampla análise financeira, com a apresentação de gráficos, demonstrativos de resultados e indicadores de viabilidade, mesmo que não apresente algumas limitações ao não calcular a Taxa Interna de Retorno – TIR, a Taxa Mínima de Atratividade - TMA e o Valor Presente Líquido – VPL.

Seguindo a mesma proposta de oferecer ao empreendedor informações e conhecimentos que reduzam as chances de fracasso do empreendimento e, conseqüentemente, aumentem as chances de sucesso, Williams (2002) sugere o seguinte modelo de plano de negócio:

Quadro 3: Modelo de plano de negócio – 2

<b>Modelo de Plano de Negócio de Williams</b>	
1.	Sumário Executivo
1.1	Natureza da empresa
1.2	Razões da existência da empresa
1.3	Relatórios sobre recursos financeiros necessários
1.4	Principais características do setor
1.5	Estrutura e principais aspectos da empresa
2.	Análise Completa do Setor
3.	Natureza Jurídica e Estrutura Organizacional da Empresa
4.	Simulação de Relatórios Financeiros
4.1	Balanço de abertura
4.2	Previsão de receitas, fluxo de caixa e balanço para período coberto pelo planejamento
5.	Plano Estratégico
5.1	Definição da missão da empresa
5.2	Definição do negócio
5.3	Objetivos específicos da empresa
5.4	Estratégias da empresa
5.5	Declaração das premissas do planejamento
5.6	Objetivos estratégicos de longo prazo
5.6.1	Previsão de vendas, custos e lucros
5.6.2	Principais aquisições de bens de capital (instalações, equipamentos, etc.)
5.6.3	Fluxo de caixa e financeiro
5.6.4	Requisitos de pessoal
6.	Plano Operacional
6.1	Previsão de vendas
6.2	Planejamento da produção
6.3	Orçamento de despesas gerais
6.4	Previsão de lucro operacional

6.5	Previsão de fluxo de caixa e balancete
6.6	Balanço patrimonial simulado
6.7	Previsão de índices operacionais e financeiros
7.	Apêndices
7.1	Contratos pertinentes
7.2	Informações técnicas

Fonte: Williams (2002, p.26)

O modelo de plano de negócios de Williams se apresenta em 7 diferentes capítulos: sumário executivo, análise completa do setor, natureza jurídica e estrutura organizacional da empresa, simulação de relatórios financeiros, plano estratégico, plano operacional e apêndices.

Este modelo não se apresenta claramente dividido como os demais. Contempla todas as características da empresa, sua estrutura organizacional, necessidades de pessoal e recursos, previsão de vendas, previsão de lucros, porém negligencia algumas informações importantes. Como exemplo pode-se destacar o fato de não apresentar um plano de marketing, além de não apresentar um plano financeiro separadamente, o que aumenta as chances de se esquecer alguma etapa ou informação importante.

O plano deve ser o mais conciso possível e não deve se perder em divagações que não contribuem para a compreensão, análise e avaliação do negócio (DEGEN, 2009, p. 223). Para evitar os erros e tentar evitar que algum aspecto seja negligenciado, o autor propõe um índice genérico para um plano de negócios:

Quadro 4: Modelo de plano de negócio – 3

<b>Modelo de Plano de Negócio de Degen</b>	
1.	Sumário do plano do negócio (5 a 10 páginas, no máximo)
1.1	Resumo do negócio como documento independente
2.	Plano do negócio (30 a 50 páginas, no máximo)
2.1	Conceito do Negócio
2.1.1	Descrever resumidamente a necessidade do grupo de clientes que vai atender, como atenderá a essa necessidade, como atrairá esses clientes e por que eles estão dispostos a pagar para satisfazer sua necessidade.

## 2.2 Apresentação do Negócio

- 2.2.1 O conceito do negócio, a oferta para os clientes, os atributos de valor da oferta e vantagem competitiva da oferta de valor sobre as ofertas de valor dos concorrentes, com os detalhes necessários para satisfatoriamente responder aos interessados. Os principais riscos e como serão administrados
- 2.2.2 O potencial de lucro e de crescimento do negócio
- 2.2.3 O impacto ambiental e social do negócio e sua contribuição para o desenvolvimento sustentado

## 2.3 Apresentação da Equipe Gerencial

2.3.1 A experiência e o conhecimento do candidato a empreendedor de seus sócios e colaboradores que garantem o sucesso do negócio

## 2.4 Análise do mercado

- 2.4.1 Tendências e vitalidade do setor em que o negócio está inserido
- 2.4.2 Conhecimento dos clientes, do mercado e dos concorrentes
- 2.4.3 Estratégia competitiva para superar a concorrência

## 2.5 Análise do processo

- 2.5.1 Descrição técnica do produto ou do serviço e como será realizado
- 2.5.2 Impacto ambiental e social do negócio
- 2.5.3 Estrutura de preços e custos
- 2.5.4 Localização, canais de distribuição e logística

## 2.6 Organização do negócio

- 2.6.1 Princípios e valores da organização
- 2.6.2 Licença social para operar
- 2.6.3 Estrutura legal do negócio
- 2.6.4 Estrutura organizacional, recursos humanos, conhecimento e expertise necessários para o negócio

## 2.7 Plano de Marketing e Vendas

- 2.7.1 Estratégia competitiva
- 2.7.2 Como a oferta de valor será apresentada ao mercado e atrairá clientes
- 2.7.3 Como será vendido o produto ou serviço
- 2.7.4 Projeção do crescimento das vendas
- 2.7.5 Serviços de pré e pós-vendas

## 2.8 Plano Financeiro

- 2.8.1 Projeção do fluxo de caixa resumida, remuneração e tempo de recuperação do investimento
- 2.8.2 Estrutura de custos e análise do ponto de equilíbrio do negócio
- 2.8.3 Fontes de recursos financeiros próprios, recursos de terceiros e alavancagem financeira

## 2.9 Plano de Crescimento

### 2.9.1 Descrever como o negócio se desenvolverá e crescerá no futuro

## 3. Anexos separados ao plano do negócio

### 3.1 Projeções financeiras

- 3.1.1 Premissas da projeção do fluxo de caixa
- 3.1.2 Projeção do fluxo de caixa mês a mês para 3 a 5 anos
- 3.1.3 Análise de sensibilidade do fluxo de caixa, da estrutura de custos e do ponto de equilíbrio Plano e cronograma de investimento
- 3.1.4 Projeções do 'Lucros e Perdas' e 'Balanco' para 3 a 5 anos, se possível

### 3.2 Pesquisas de mercado

- 3.2.1 Resultados de pesquisas de mercado
- 3.2.2 Plano de promoção e propaganda
- 3.2.3 Orçamento de marketing

### 3.3 Plano operacional do negócio

- 3.3.1 Cronograma detalhado das tarefas a serem executadas para desenvolver o negócio, os responsáveis por desenvolver essas tarefas, quando as tarefas devem estar concluídas e os custos ou investimentos necessários para executá-las  
Orçamento detalhado baseado na projeção do fluxo de caixa do desenvolvimento do negócio
- 3.3.2 Estudo do impacto ambiental e social do negócio, as licenças ambientais requeridas e o cronograma para obtê-las
- 3.3.3 Resultado das pesquisas realizadas com as comunidades afetadas pelo negócio para obter a licença social para operar
- 3.3.4 Outros documentos relevantes

Fonte: Adaptado Degen (2009, p. 223)

O modelo de plano de negócios de Degen se apresenta em 3 diferentes partes: sumário do plano de negócio, o plano de negócio e os anexos separados ao plano de negócios.

A primeira etapa consiste em um resumo sobre o negócio e deve conter entre 5 e 10 páginas, no máximo. A segunda etapa, que consiste no plano de negócio em si, deve apresentar entre

30 e 50 páginas, no máximo. É responsável por apresentar o conceito e a apresentação do negócio, a apresentação da equipe gerencial, a análise do mercado e do processo, a organização do negócio, o plano de marketing e vendas, o plano financeiro e de crescimento. Por fim, anexos, têm-se as projeções financeiras e as pesquisas de mercado.

O modelo apresenta detalhes para cada etapa citada anteriormente o que favorece a construção do plano, uma vez que se torna menos provável que alguma informação seja esquecida.

Ao analisar os modelos apresentados, percebem-se algumas diferenças entre eles que podem ser analisadas. Tal fato é atribuído à flexibilidade do plano de negócios, uma vez que não existe um modelo perfeito e rígido para a elaboração do mesmo.

O **sumário executivo** ou sumário do plano de negócios consiste em um resumo do plano. Não é uma introdução, nem mesmo uma justificativa, sua função é deixar clara a ideia e a viabilidade da implantação do negócio. É uma apresentação completa e autossustentável da oportunidade do negócio, porém é resumida. Além disso, é um documento essencial para despertar o interesse na oportunidade de possíveis investidores e financiadores, que não tem tempo nem paciência de ler um plano de negócios completo. As partes seguintes serão responsáveis por detalhar essas as informações presentes nesta etapa. Enquanto o modelo de Degen considera como etapas distintas o sumário, o conceito, a apresentação do negócio e da equipe gerencial, os modelos de Williams e do SEBRAE incorporam estas informações ao sumário executivo e detalham cada parte que o deve compor, exceto a forma jurídica, que é abordada por Williams em um capítulo separado, junto com a estrutura organizacional da empresa.

A **análise de mercado** ou, segundo modelo de Williams, análise completa do setor, não se diferencia entre os três modelos apresentados. O modelo de Williams é apenas mais sucinto ao citar análise completa do setor. Esta etapa compreende um estudo detalhado de clientes, concorrentes e fornecedores. Este estudo deve compreender as tendências e a vitalidade do setor em que o negócio está inserido, além da estratégia competitiva para superar a concorrência.

O modelo do SEBRAE (2007) apresenta pontos importantes em relação aos clientes, concorrência e fornecedores. Em relação aos clientes, deve-se identificar as características gerais dos clientes, seus interesses e comportamentos, os fatores que levam essas pessoas a comprar, além do local onde se encontram estes clientes. Já em relação à concorrência,

devem-se examinar suas boas práticas e suas deficiências. Um concorrente pode servir como parâmetro de comparação e de parceria, além de representar um estímulo à melhoria. A partir desta análise é possível saber se a empresa terá condições de competir com outra que já está no mercado a mais tempo, os fatores determinantes para que os clientes optem por esta empresa e se há espaço para esta empresa no mercado. Por fim, o estudo dos fornecedores compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer matéria-prima e equipamentos utilizados em seu negócio. Devem-se analisar pelo menos três empresas para cada artigo necessário.

O **plano de marketing** geralmente é encontrado com uma das etapas de um plano de negócios. Analisando o modelo de Degen e o modelo do SEBRAE, pode-se interpretá-los em caráter de complementaridade. Diferentemente de ambos, Williams não aborda este plano como uma etapa distinta das etapas de desenvolvimento.

De acordo com o SEBRAE (2007) este plano deve conter a descrição dos principais produtos e serviços, a estratégia competitiva, o preço, estratégias promocionais, como a oferta de valor será apresentada ao mercado e atrairá clientes, como será vendido o produto ou serviço, projeção do crescimento das vendas, serviços de pré e pós-vendas, estrutura de comercialização e localização do negócio.

Segundo Lacruz (2008) é nesta etapa que se define a estratégia da empresa durante seu funcionamento. Pode ser considerado um elo entre a empresa e o cliente, definindo o que fazer para convencer este cliente a comprar de sua empresa e não da concorrente. Não é tão simples de ser definido, uma vez que os concorrentes buscam fazer exatamente o mesmo. Sendo assim, é preciso estar atento às mudanças de mercado, uma vez que este é extremamente mutável.

Quando se trata do **plano operacional**, há evidentes diferenças entres os modelos apresentados. Williams não apresenta uma clara separação entre esta etapa e o plano financeiro. Apesar de tratar do mesmo assunto, há pequenas diferenças entre o modelo do SEBRAE e o de Degen, este último o aborda de maneira mais ampla e completa, subdividindo-o em análise do processo e organização do negócio.

Segundo Degen (2009), esta etapa é responsável por detalhar e complementar o ‘que’ deve ser feito, ‘quem’ deve fazê-lo, ‘quanto’ vai custar e ‘quando’ deve estar pronto. Ainda segundo o mesmo autor. Seu principal objetivo consiste em planejar o desenvolvimento e a operação do

negócio nos níveis necessários para o sucesso do mesmo. Quando bem elaborado, serve para demonstrar aos possíveis investidores o nível de conhecimento do empreendedor em relação à operação do negócio e as ferramentas administrativas adequadas. Além do cronograma detalhado, o plano operacional deve conter o orçamento do desenvolvimento e a operação do novo negócio para os dois ou três primeiros anos.

O **plano financeiro** também é uma etapa que se diferencia nos modelos apresentados. Williams divide esta etapa, considerada única em vários modelos, entre outras etapas apresentadas por ele, simulação de relatórios financeiros, plano estratégico e plano operacional. Já Degen (2009) e o SEBRAE (2007) abordam esta etapa separadamente das outras. A diferença entre os dois modelos consiste no fato do primeiro separar o plano de crescimento do plano financeiro, tratados conjuntamente pelo segundo.

Resumidamente pode ser considerado o conjunto de informações de natureza financeira que compõem as previsões relativas à operacionalização do negócio, dentro dos parâmetros planejados. Através dele é possível saber se o projeto representa uma boa opção para os recursos a serem utilizados em sua operacionalização. Além disso, também pode-se avaliar a possibilidade de alcançar as metas financeiras do negócio (LACRUZ, 2008).

Ainda segundo Lacruz (2008), muitos métodos podem ser utilizados na elaboração do plano financeiro. Devem-se combinar métodos que retratem questões complementares e essenciais para avaliar a viabilidade do negócio, uma vez que não existe um indicador ideal, capaz de apontar, isoladamente, a viabilidade de um negócio com razoável grau de certeza. Verificou-se que os métodos mais utilizados, por serem adequados a quaisquer tipos de projetos, serem de fácil análise e complementares entre si são: Valor Presente Líquido (VPL), Taxa de Rentabilidade (TR), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Tempo de Retorno do Investimento (*payback*), Ponto de Equilíbrio (*Break-Even*) e Análise de Sensibilidade e de Cenários.

Além dos modelos apresentados pode-se encontrar alguns outros roteiros para elaboração de um plano de negócios em softwares disponíveis no mercado. O quadro 5 apresenta alguns deles:

**Quadro 5: Softwares para elaboração de plano de negócios**

Software	Língua	Autor	Informações	
<i>Business Plan Pro</i>	Inglês	Palo Alto	<a href="http://www.paloalto.com">http://www.paloalto.com</a>	Pago
<i>BizPlan Builder</i>	Inglês	Jian	<a href="http://www.jian.com">http://www.jian.com</a>	Pago
<i>MakeBiz</i>	Português	SoftPack	<a href="http://www.softpack.pt">http://www.softpack.pt</a>	Pago
<i>Make Money</i>	Português	Dolabela &	<a href="http://www.starta.com.br">http://www.starta.com.br</a>	Pago

		DoctorSys		
SP Plan	Português	SEBRAE/SP & FIESP	<a href="http://apps.fiesp.com.br/SpPlan">http://apps.fiesp.com.br/Sp Plan</a>	Livre
Profit	Português	Lacruz & ETM Sys	<a href="http://www.profit-pn.com.br">http://www.profit-pn.com.br</a>	Pago

Fonte: Adaptado LACRUZ, 2008

A seguir, apresentam-se algumas características de alguns dos *softwares* citados.

Segundo Junior *et al* (2007), o software ***Business Plan Pro***, desenvolvido pela empresa Palo Alto Software Inc., é o mais utilizado em todo o mundo para elaboração de um plano de negócio. Conta com suporte online pelo website [www.bplans.com](http://www.bplans.com) e todos os exemplos fornecidos pelo programa foram elaborados através dele e contemplados com investimentos, o que aumenta sua confiabilidade. Além disso, possui a mais completa lista de exemplos.

Outras características relevantes deste software são a resposta ao usuário via *email* e informações e *templates* adicionais, também encontrados em seu *website*. Além disso, destacam-se a não existência de uma versão em português, uma vez que o software é em inglês, o fato de não importar ou exportar para outros formatos e não possibilitar trabalhos em paralelo.

O software ***MakeMoney*** foi desenvolvido no intuito de construir, gerenciar e orientar o processo de elaboração do plano de negócio de forma rápida, fácil e consistente.

Considerado referência no mercado, não necessita de conhecimento prévio para ser utilizado. Fornece exemplos e orientações, uma biblioteca que serve como um guia. Além de possuir suporte, apresenta um tutorial para preenchimento em um ambiente integrado, com elaboração de textos, análise e cálculos financeiros presentes.

Existem outros aspectos relevantes relacionados a este software, tais como a presença de roteiros preliminares básicos e avançados, um modelo de escopo avançado, o teste de viabilidade antes de iniciar o negócio, gerar resultados rápidos e consistentes, permite realizar o planejamento de até 5 anos, além de permitir inserir tabelas, possuir editor de textos e exportar para outros formatos, “Excel” e “Word”.

Além destes fatores destaca-se que o software não apresenta gráficos, não há opções de regimes de tributações, possui poucas categorias de planos e seu indicador de viabilidade financeira é pouco eficaz.

O ***Profit*** apresenta o melhor custo benefício entre os softwares nacionais (INFO, 2008).

Com um planejamento consistente e profissional, apresenta fácil navegação, além de possuir um manual e contar com suporte. É o único software que considera todos os regimes tributários do Brasil, além de possuir conversor de taxas e juros.

Em relação a análise do plano de negócios, faz uso da metodologia *what-if scenarios*, que permite criar vários cenários. Além disso, apresenta gráficos, inadimplência de recebimentos a prazo, pagamentos e recebimentos a vista e a prazo, planejamento de até 5 anos, porém, com escopo limitado.

Por fim, considera-se o software gratuito do SEBRAE, ***Como elaborar um plano de negócio***. Apesar de sua gratuidade, conta com a análise por técnicos especializados, também gratuitamente. Esta análise contempla apenas os dados pesquisados pelo usuário, dessa forma não há validação dos mesmos, os técnicos consideram apenas o que foi enviado.

Conta com projeções de receitas e custos a partir de taxas mensais e/ou anuais pré-determinadas, possibilidade de personalização na projeção de cada item de receita e custo, dando oportunidade para novas análises. Além disso, permite o acréscimo de projeções financeiras, estimativas, custos e análise de cenários, o planejamento por até 5 anos, a realização da Matriz SWOT e conta com recursos gráficos.

O software, publicado em 2011, necessita de 28,168 MB para ser instalado. Com suporte para o sistema operacional *Windows*, não possui CD de instalação e não permite trabalhos em paralelo.

### **3. METODOLOGIA**

A abordagem metodológica deste trabalho será o estudo de caso, umas das abordagens mais frequentemente adotadas no Brasil (MIGUEL, *et al*, 2012). A adoção de estudo de caso deve estar vinculada à literatura, atendendo às questões e objetivos da pesquisa no sentido de proporcionar um caminho para a contribuição investigativa almejada, seja de natureza teórica ou empírica. Seu propósito é “promover tanto a construção, teste e ampliação de teorias, quanto a exploração e melhor compreensão de um fenômeno em seu contexto real, daí ser denominado como uma abordagem de pesquisa qualitativa” (GANGA, 2012).

O aspecto que distingue a pesquisa qualitativa da quantitativa consiste na ênfase do indivíduo em que está sendo estudado e não na quantificação das variáveis e seus relacionamentos causais. A frequência com que as explicações de resultados quantitativos e construção de

teorias baseadas nestes resultados são embasadas em compreensões qualitativas é cada vez maior.

Pode-se definir um estudo de caso como “*uma pesquisa empírica, baseada em evidências qualitativas e quantitativas que investigam um fenômeno contemporâneo inserido no contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas*” (GANGA, 2012). A partir deste estudo é possível responder com relevante compreensão da natureza e complexidade do fenômeno como um todo questões do tipo “por quê?”, “o quê” e “como?”.

Ainda, “é um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno atual no contexto da vida real, geralmente considerando que as fronteiras entre o fenômeno atual no contexto onde se insere não são claramente definidas” (MIGUEL *et al*, 2012 *apud* YIN, 2001).

A partir de diferentes propósitos de uma pesquisa, pode-se enquadrar um tipo de estudo de caso. Eles podem ser considerados explicativos ou explanatórios, descritivos ou exploratórios. Segundo Ganga (2012) quando o objetivo do estudo consiste em explicar os presumidos vínculos causais nas intervenções da vida real que são demasiadamente complexos para os métodos quantitativos como as *surveys* ou os experimentos, é considerado explicativo ou explanatório. Quando visa a descrever uma intervenção e o contexto da vida real em que ela ocorreu ou quando pretende ilustrar determinados tópicos em uma avaliação, é declarado descritivo. Finalmente, quando é utilizado para investigar as situações em que a intervenção que está sendo avaliada não possui um único e claro conjunto de resultados, é considerado exploratório.

Neste mesmo sentido, Voss *et al*, 2002, aponta o método de caso utilizado em diferentes tipos de investigação:

- Exploração: Nas fases iniciais de uma investigação, pode-se usar um ou mais casos para desenvolver ideias e perguntas de investigação;
- Construção de Teoria (explanatório): o método de caso é particularmente forte para este tipo de investigação, pois permite identificar as variáveis-chave, suas ligações e explicar porque é que essas ligações existem;
- Teste de Teoria: o método de caso pode ser utilizado para testar – frequentemente em combinação com estudos de inquérito – questões complexas. Um caso pode ser suficiente para falsificar uma teoria ou identificar áreas onde ela falha;

- Extensão/Refinamento de Teoria: os casos podem ser utilizados para estruturar melhor as teorias existentes à luz das observações recolhidas, por exemplo, investigando os limites de aplicação da teoria existente.

Durante a investigação de um estudo de caso, haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, sendo assim, é necessário se basear em múltiplas fontes de evidências. Tal fato permite que a pesquisa alcance critérios de qualidade comuns em outros métodos de pesquisa. O Quadro 6 destaca algumas táticas de estudo de caso para eficácia nestes critérios.

Quadro 6: Táticas de estudo de caso para sucesso da pesquisa

<b>Crítérios de qualidade</b>	<b>Táticas</b>	<b>Fase da pesquisa na qual a tática ocorre</b>
Validade do Constructo	- Usar múltiplas fontes de evidência	- Coleta de dados
	- Estabelecer encadeamento de evidências	- Coleta de dados
	- Obter informações-chave para a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso	- Coleta de dados
Validade Interna	- Realizar a combinação de padrão	- Análise de dados
	- Realizar a combinação da explanação (explicação das relações causais)	- Análise de dados
	- Abordar as explicações rivais	- Análise de dados
	- Usar modelos lógicos	- Análise de dados
Validade Externa	- Usar a teoria nos estudos de casos únicos	
	- Usar a lógica da replicação nos estudos de casos múltiplos	
Confiabilidade	- Usar um protocolo para condução do estudo de caso	- Coleta de dados
	- Desenvolver uma base de dados de estudo de caso	- Coleta de dados

Fonte: GANGA, 2012, p. 263

Dentre os principais benefícios de um estudo de caso, destaca-se a possibilidade do desenvolvimento de novas teorias e de aumentar o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos.

### **3.1 Definição de uma estrutura teórico-conceitual**

Esta etapa consiste em fazer um mapeamento da literatura sobre o assunto abordado. Este mapeamento demonstra de que forma o assunto em estudo é influenciado por fontes bibliográficas existentes. Além disso, tem como função identificar trabalhos de cunho teórico e caráter empírico.

Outras funções do referencial teórico estão relacionadas à delimitação das fronteiras do que será investigado, proporcionar o suporte técnico para a pesquisa (fundamentos) e também explicitar o grau de evolução (estado-da-arte) sobre o tema estudado, além de ser um indicativo de familiaridade e conhecimento do pesquisador sobre o assunto (MIGUEL *et al*, 2012).

Optou-se por um modelo qualitativo, que não se apresenta de forma rígida e imutável, apesar de se basear em um modelo teórico-conceitual. O pesquisador pode alterar o que já foi feito, incorporando novas ideias. De acordo com Ganga, 2012, “isso equivale a dizer que à medida que o pesquisador explora, interage e aprende com a problemática de pesquisa, ele pode rever os constructos adotados, incorporando novos ou até mesmo removendo alguns do modelo teórico-conceitual inicial”.

### **3.2 Planejamento dos casos**

Uma das primeiras tarefas desta fase é determinar a quantidade de casos. Será adotado o caso único, que tem a vantagem de permitir um maior aprofundamento e maior riqueza na coleta de dados, porém existe uma limitação no grau de generalização. Nesse sentido, incluem estudos exploratórios, estudos longitudinais e casos únicos reveladores.

A partir da seleção do caso, deve-se determinar os métodos e técnicas para a coleta e análise de dados. Neste sentido devem ser empregadas múltiplas fontes de evidência. As mais comuns, e que foram utilizadas, são entrevistas, análise documental e observações. Eisenhardt (1989) expõe que o uso de múltiplas fontes de dados e a iteração com os constructos desenvolvidos a partir da literatura possibilitam que o pesquisador alcance maior validade construtiva da pesquisa.

Por fim, um protocolo foi desenvolvido, contendo os procedimentos e regras gerais da pesquisa para a sua condução, assim como a indicação da origem das fontes de informação. É um instrumento que permite melhorar a confiabilidade e a validade na condução de um estudo de caso (SOUSA, 2000).

### **3.3 Coleta de dados**

Primeiramente foram identificados os estabelecimentos do setor na região, definiram-se as pessoas chave, os critérios para acesso às organizações e documentos e coleta de evidências. Em seguida foram feitos alguns contatos formais com uma breve apresentação dos objetivos.

Posteriormente foram agendadas visitas e entrevistas com os responsáveis para coleta de dados, por meio de conversas e observações, além da aplicação de questionários.

Quanto ao registro de dados, foram realizadas anotações de campo com a descrição do que se estava acontecendo, além de observações e impressões.

Esta etapa foi realizada durante a segunda quinzena de novembro, se estendendo até a primeira quinzena de dezembro de 2012. Considerou-se concluída no momento em que quaisquer dados adicionais não acrescentavam mais nenhuma informação relevante para o estudo, garantindo que os dados levantados seriam suficientes.

### **3.4 Análise dos dados**

Esta etapa deve ser previamente planejada e explícita no trabalho. A partir do conjunto de dados é necessário fazer uma redução dos mesmos (*data reduction*) de tal forma a incluir apenas o que é relevante e essencial para a pesquisa. Quaisquer anotações e impressões, bem como ideias que surgirem durante a coleta, e *insights* também devem ser considerados.

Os dados foram tabulados e apresentados em um quadro demonstrativo. Este quadro permite uma visão geral e, ao mesmo tempo, detalhada dos dados, basicamente um resumo. Além disso, a partir dele é possível identificar, mais facilmente, padrões e mostrar como as variáveis da pesquisa se relacionam.

Por fim foram feitas algumas observações referentes aos dados levantados.

### 3.5 Geração do relatório de pesquisa

Para elaboração do relatório de pesquisa foram utilizados os modelos apresentados como referências, além do software gratuito disponibilizado pelo SEBRAE, Como elaborar um plano de negócios, onde os dados foram rigorosamente repassados ao sistema, garantindo a confiabilidade dos mesmos. Deve-se tomar cuidado para não ajustar a teoria aos resultados e evidências e, sim, associar os resultados e evidências à teoria existente.

## 4. ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso foi elaborado para atender a uma demanda específica da empresa citada anteriormente, SAMARCO, através de sua Gerência de Desenvolvimento Sócioinstitucional, em Germano – MG, com o objetivo de estudar a viabilidade técnica, econômica e financeira de produtos de hortifrúti adquiridos atualmente pela empresa Sodexo, restaurante terceirizado, e avaliar se os mesmos poderão ser ofertados nas especificações técnicas, quantidades, preço e qualidade.

O trabalho foi desenvolvido a partir de informações quantitativas, qualitativas e especificações técnicas fornecidas pela nutricionista da SAMARCO, Sra. Gilvane Campos, relatório final de Engajamento de Fornecedores - Inserção das Comunidades na Cadeia de Abastecimento e empresas em Minas Gérias, da DV-F Consultoria, análise de mercado, relatório tendo o suporte de documentos técnicos de projetos e operacionalização de hortifrúti, comércio em que estão inseridos os produtos objeto de análise.

### 4.1 Ficha Técnica do Empreendimento

**Tipo de Negócio:** Hortifrutigranjeiro

**Ramo de Atividade:** Comércio

**Setor da Economia:** Terciário

**Produtos:** Frutas, verduras, legumes, folhosos e ovos.

**Forma Jurídica:** Sociedade Empresária Ltda.

**Enquadramento Tributário:** Regime de Apuração pelo SIMPLES NACIONAL

**Localização:** Ouro Preto, Mariana, Santa Barbara ou Catas Altas

**Ponto de Equilíbrio:** R\$ 2.575.226,16

**Lucratividade:** 14,76%

**Prazo de retorno do investimento:** 7 meses

## 4.2 Produtos

Os principais produtos, oferecidos serão frutas, verduras, legumes, folhosos e ovos, todos dentro das especificações de qualidade e conservação determinadas pelos órgãos responsáveis.

A demanda atual mensal para a Unidade de Germano, é de aproximadamente 7500 kg de produtos, de acordo com informação da nutricionista da SAMARCO, Sra. Gilvane Campos, conforme Tabela 1:

Para o estudo, os produtos foram agrupados em 5 (cinco) tipos básicos: frutas, verduras, legumes, folhosos e ovos.

Tabela 1: Demanda atual de produtos informada pelo fornecedor da SAMARCO

<b>Pedido de Hortifrutigranjeiros - SAMARCO Mariana- Benassi</b>		
Produtos	Rotina	P4P
Abóbora Moranga (Kg)	403,0	120,0
Abobrinha Italiana (Kg)	155,0	100,0
Alho Descascado (Kg)	25,0	35,0
Banana Prata (Un)	3100,0	1550,0
Banana da Terra (Kg)	3100,0	360,0
Batata Doce (kg)	160,0	160,0
Batata Baroa (Kg)	232,0	160,0
Batata (Kg)	465,0	300,0
Berinjela (Kg)	217,0	90,0
Beterraba (Kg)	341,0	380,0
Cebola Picles (Kg)	140,0	120,0
Cebola (Kg)	40,0	30,0
Cenoura (Kg)	217,0	180,0
Chuchu (Kg)	186,0	120,0
Goiaba vermelha (un)	900,0	1600,0
Jiló (Kg)	93,0	80,0
Limão (kg)	45,0	30,0
Laranja (Un)	3100,0	3200,0
Maçã Nacional (un)	3100,0	3000,0
Maçã Verde T135 (um)	900,0	0,0
Mamão Formosa (Kg)	403,0	380,0
Mandioca (kg)	248,0	140,0

Manga (UN)	403,0	
Melancia (KG)	620,0	480,0
Melão (Un)	217,0	180,0
Ovos (Dz)	30,0	30,0
Pepino (kg)	124,0	80,0
Pera tipo 135 (Un)	900,0	3200,0
Pimentão Amarelo (kg)	7,0	8,0
Pimentão Verde (kg)	25,0	40,0
Pimentão Vermelho (Kg)	7,0	8,0
Quiabo (kg)	155,0	120,0
Rabanete sem rama (kg)	62,0	60,0
Repolho Liso (kg)	108,0	90,0
Repolho Roxo (Kg)	108,0	70,0
Tomate Salada Kg	280,0	230,0
Vagem (kg)	93,0	60,0

Segundo a ANVISA (2012), um excelente produto é aquele que tem como características:

**Frutas:**

As frutas próprias para o consumo devem ser procedentes de espécimes vegetais genuínos e sãos, e satisfazerem as seguintes condições:

- a. Serem frescas;
- b. Terem atingido o grau máximo ao tamanho, aroma, cor e sabor próprios da espécie e variedades;
- c. Apresentarem grau de maturação tal que lhes permita suportar a manipulação, o transporte e a conservação em condições adequadas para o consumo mediato e imediato.
- d. Serem colhidas cuidadosamente e não estarem golpeadas ou danificadas por quaisquer lesões de origem física ou mecânica que afetem a sua aparência; a polpa e o pedúnculo, quando os houver, devem se apresentar intactos e firmes;
- e. Não conterem substâncias terrosas, sujidades ou corpos estranhos aderentes à superfície da casca;
- f. Estarem isentos de umidade externa anormal, aroma e sabor estranhos;
- g. Estarem livres de resíduos de fertilizantes;

**Verduras, legumes e folhosos:**

As verduras, legumes e folhosos próprios para o consumo devem ser procedentes de espécimes vegetais genuínos e sãos, e satisfazerem as seguintes condições:

- a. Serem frescas, colhidas pela madrugada e abrigadas dos raios solares;
- b. Apresentarem grau de evolução completo do tamanho, aroma, e cor próprias da espécie e variedade;
- c. Estarem livres de enfermidades e insetos;
- d. Não estarem danificadas por qualquer lesão de origem física ou mecânica que afete a sua aparência;
- e. Estarem livres das folhas externas sujas de terra e da maior parte possível da terra aderente;
- f. Estarem isentas de umidade externa anormal, odor e sabor estranhos;

**Ovos**

São impróprios para consumo os ovos que apresentarem:

- a. Alterações da gema e da clara (gema aderente à casca, gema arrebatada, com manchas escuras, presença de sangue alcançando também a clara, presença de embrião com mancha orbitária ou em adiantado estado de desenvolvimento);
- b. Mumificação (ovo seco);
- c. Podridão (vermelha, negra ou branca);
- d. Presença de fungos (externa ou internamente);
- e. Cor, odor ou sabor anormal;
- f. Ovos sujos externamente por materiais estercoais ou que tenham estado em contato com substâncias capazes de transmitir odores ou sabores estranhos que possam infectá-los ou infestá-los;
- g. Rompimento da casca e da membrana testácia, desde que seu conteúdo tenha entrado em contato com material de embalagem;
- h. Quando contenham substâncias tóxicas;

As variáveis de custo, os insumos de composição dos produtos e as necessidades de máquinas e equipamentos foram pesquisados em hortifrúti, associações de classe e estudos setoriais, com informações suficientes para a contribuição no plano de negócios de unidade de hortifrúti e avaliação de sua viabilidade técnica, econômica e financeira.

### **4.3 O Ambiente do Negócio**

#### **4.3.1 Aspectos Macroeconômicos**

Dentre as principais características econômicas de Minas Gerais pode-se destacar o fato de ser o segundo Estado mais industrializado do Brasil, além da terceira maior economia do país. É o maior e mais tradicional estado minerador, segundo maior polo automotivo do país, maior polo nacional de biotecnologia e único estado fabricante de helicópteros de toda a América Latina. Ainda pode-se destacar sua posição como produtor de cana-de-açúcar, terceiro lugar, e por atrair o equivalente a 10,5% dos turistas de todo o país (DV-F Consultoria, 2012).

De acordo com o Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais – INDI (2011) – o volume de investimentos no estado atingiram R\$ 26,8 bilhões e foram gerados, entre diretos e indiretos, 120.000 empregos. Este valor refere-se a protocolos de intenções já assinados pelo Governo de Minas Gerais em todos os setores da economia, sendo que no ano passado foram assinados 131 protocolos.

Segundo levantamento do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2012) – Minas foi o estado brasileiro que mais atraiu investimentos entre 2003 e 2010. Além disso, no primeiro Ranking dos estados divulgado pela revista VEJA (2012), Minas Gerais encontra-se, em termos nacionais, como o terceiro estado mais bem preparado para atrair investimentos, destacando-se entre os demais nos seguintes quesitos: políticas para investimentos estrangeiros (eficiente agência de promoção, incentivos e políticas para o capital externo), qualificação de sua mão-de-obra (força de trabalho especializada e altamente produtiva) e estratégia ambiental (incentivos fiscais para sustentabilidade, fiscalização e qualidade da legislação).

Dentre os investimentos previstos para os próximos anos destaca-se a instalação de uma empresa mineradora com previsão de conclusão para 2017, investindo um valor total de R\$ 3,7 bilhões nas cidades de Ouro Preto e Itabirito. A nova indústria irá gerar 1.100 empregos diretos na região e terá capacidade de produção de 20 milhões de toneladas de concentrado de minério (INDI, 2011).

Ainda segundo o INDI (2011), em termos setoriais, os investimentos concentram-se no setor da mineração, com 45,2%, o que pode ser explicado pela combinação de três fatores: a especialização da economia mineira nesse ramo, a boa fase das commodities minerais no cenário internacional e a característica específica do setor cujos investimentos normalmente são vultosos.

Neste mesmo setor, há a previsão de execução de 13 projetos até o ano de 2017, o que representa um investimento de cerca de R\$ 27 bilhões, com 3.015 empregos diretos gerados até 2015. Estão previstos a implantação de uma mina e cinco usinas de beneficiamento de minério de ferro, instalação e duplicação de ferrovias, construção de barragens e sistema de captação de água, estradas e locais de rejeitos e a implantação de um centro global de desenvolvimento minerário e um instituto tecnológico de pesquisas minerárias. Estes investimentos irão impactar diretamente as cidades de Itabira, Itabirito, Barão de Cocais, Caeté, Raposos, Rio Acima, Nova Lima, **Santa Bárbara**, Belo Horizonte, **Mariana**, **Ouro Preto** e Sabará.

O volume de investimentos previstos no estado apresenta diversas vantagens para o desenvolvimento da economia local, uma vez que contribuirá para a geração de emprego, renda e maior desenvolvimento. Para viabilizar a maximização desses benefícios, é preciso se preparar, de forma que as empresas tenham totais condições de concorrer com outras empresas do mesmo ramo atendendo às necessidades dos novos empreendimentos. Nesse sentido seria necessário inovar, investir em novas tecnologias e, além de tudo, qualificar a mão-de-obra.

### **4.3.2 Indicadores Municipais da Região CMOS**

#### **4.3.2.1 Catas Altas**

Município situado aos pés da Serra do Caraça e resguardado pelo contraforte da Serra do Espinhaço, Catas Altas integra o Circuito do Ouro ao longo da Estrada Real. Com um PIB per capita de R\$ 6.839,26, a localidade se destaca pela presença de atividades associativistas, porém verifica-se uma ausência da cultura industrial e profissionalismo da gestão (IBGE, 2012).

A principal atividade econômica existente no local envolve a agricultura e a agropecuária, com o cultivo e plantio de feijão, milho, **hortaliças**, leite e queijo, destinados principalmente para a merenda escolar (DV-F Consultoria, 2012).

É importante ressaltar a existência de atividades em outros setores como comércio e serviços locais, que atendem à demanda dos moradores locais. Destaque também para pousadas e restaurantes que dão suporte ao turismo local, aos produtos artesanais e às atividades autônomas, como as quitandeiras, que fornecem para os pequenos negócios locais, além do público em geral.

O agronegócio, envolvendo a agropecuária e a piscicultura, pode dar suporte e servir de base ao desenvolvimento de negócios. Outras alternativas seriam a formação de cooperativas produtoras de pães e salgados, além de uma associação empresarial, desde que atuem individualmente. Com isso, há a possibilidade de potencialização no fornecimento de alimentos dentro da cadeia de fornecedores.

Outro setor que pode ser potencializado é o turismo. A proximidade com grandes empresas e com a Estrada Real favorece o desenvolvimento do turismo de negócios, ofertando hospedagem no período de baixa temporada. Há no site da prefeitura, <http://www.catasaltas.mg.gov.br>, uma lista com endereço e telefone de algumas das pousadas do município, além do contato do Centro de Apoio ao Turista, que tem a finalidade de fornecer informações e apoio a qualquer turista que necessite do mesmo.

A comunidade apresenta possibilidades de potencialização em diversos setores na realização de negócios. Para que este fator se torne uma realidade há a necessidade de uma maior profissionalização e gestão nas atividades. Nesse sentido deve-se buscar a produção em maior escala, bem como o cumprimento de alguns aspectos como prazos, quantidades e qualidade.

#### **4.3.2.2 Mariana**

Primeira Vila, Cidade e Capital de Minas Gerais, Mariana abriga em seus 1.194 km<sup>2</sup> de área territorial uma população de 54.219 habitantes. Com uma boa infraestrutura urbana, destaca-se o patrimônio histórico-cultural como fonte de valorização local. Conta com trabalhadores qualificados, uma vez que existe a oferta de ensino de qualidade desde o nível básico até o superior (IBGE, 2012).

O local possui duas entidades que desenvolvem papel fundamental no desenvolvimento de negócios, a Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Mariana – ACIAM, com portal disponível em <http://www.aciam.com.br>, e a Mariana Tour, sendo que a segunda é mais voltada ao desenvolvimento para o setor de serviços, particularmente hotéis, pousadas e

restaurantes, que, além de tudo, são de boa qualidade. Nesse sentido é desenvolvido o turismo de lazer (DV-F Consultoria, 2012).

Concentra o maior número de empresas da região CMOS, são 131 empresas, o que representa 46,6% do total e destas, 74 são do setor de comércio. Estas possuem alto volume de negócios e empregam moradores locais. Cabe aqui ressaltar algumas características deste setor como o fato de 55% destas empresas serem consolidadas, com pelo menos 10 anos de mercado; 37 empresas com faturamento acima de R\$ 1,2 milhão, sendo que dentre elas três faturam entre R\$ 10,5 milhões e R\$ 60 milhões; 11 empresas com mais de 50 funcionários; e esta entre os municípios que mais ofertam benefícios como transporte e refeição (DV-F Consultoria, 2012).

A estes fatores pode-se relacionar, como em Ouro Preto, um alto nível de cultura empresarial instalada, uma maior concentração de pessoas com ensino superior, o que é favorecido pela presença de instituições de ensino deste nível. Porém, mesmo com essas características, cabe ressaltar a necessidade de um maior desenvolvimento, principalmente em relação à gestão da qualidade e certificação.

Analisando a região e suas características, percebe-se um potencial no desenvolvimento de atividades ligadas ao turismo. Este potencial poderia ser explorado pela associação ligada ao setor, principalmente o turismo de negócios, uma vez que existem grandes empresas na região, bem como empreiteiras.

Com possibilidades de aumentar a participação na cadeia de fornecimento da SAMARCO as empresas de construção civil e fabricação, montagem e manutenção podem ser desenvolvidas, podendo até serem propulsoras do desenvolvimento de outros setores e empresas. Para isso é imprescindível investir em capacitação e qualificação dos profissionais, uma vez que o local possui um grande contingente de moradores bem como ensino de qualidade.

#### **4.3.2.3 Ouro Preto**

Município mineiro famoso por sua arquitetura colonial, Ouro Preto foi a primeira cidade brasileira a ser declarada, pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, Patrimônio Histórico e Cultural da humanidade. Com uma área de aproximadamente 1.246 km<sup>2</sup>, 70.281 habitantes e um PIB per capita de R\$ 35.868,28, a cidade conta com boa

infraestrutura urbana, possuindo serviços de qualidade em saúde, educação e segurança, além do setor de comércio e de serviços bem desenvolvidos (IBGE, 2012).

Contando com a presença de diversos hotéis e pousadas, bem como restaurantes, o turismo é uma atividade muito explorada no local. Segundo o portal oficial de turismo de Ouro Preto, disponível em <http://www.ouopreto.org.br>, o município conta com 76 estabelecimentos entre hotéis e pousadas, sem contar os distritos, que elevam este dado a 117 estabelecimentos. A este setor também estão ligadas as atividades de artesanato em pedra-sabão, metais e madeira. Percebe-se a cultura do associativismo de fomento ao desenvolvimento econômico, uma vez que o município possui uma agência de desenvolvimento, associação comercial e associação de pousadas e hotéis (DV-F Consultoria, 2012).

Outro fator a ser considerado é o número de empresas presentes no município. São 73 empresas, o que representam 23% das empresas existentes na região CMOS. Destaca-se a presença de empresas de grande porte no setor de fabricação, montagem, manutenção e construção civil. Ainda em relação a essas empresas, mais de 50% podem ser consideradas empresas maduras, consolidadas, com mais de 10 anos de existência (DV-F Consultoria, 2012).

A região conta com 21 negócios faturando mais de R\$ 1,2 milhão além de 2 empresas faturando mais de R\$ 60 milhões. A todo esse resultado atribui-se o fato da região possuir um maior nível de cultura empresarial (DV-F Consultoria, 2012).

Com possibilidades de potencialização, a fim de integrar a cadeia de fornecedores da SAMARCO, a hospedagem e o fornecimento de alimentos podem ser desenvolvidos. Considerando a capacidade atual instalada, o desenvolvimento de negócios especializados em fabricação, montagem e manutenção e construção civil poderão gerar negócios na cadeia de abastecimento. O nível de qualidade dos profissionais também pode ser incrementado, uma vez que a região possui ensino de qualidade. A atuação das empresas já instaladas será de suma importância para o fomento ao desenvolvimento, considerando possibilidades de parcerias e cooperação entre elas.

#### **4.3.2.4 Santa Bárbara**

Situado aos pés da imponente Serra do Caraça, com uma paisagem bucólica, Santa Bárbara é uma cidade histórica do Circuito do Ouro que pode ser considerada um dos municípios mais bonitos de Minas Gerais. Com boa infraestrutura urbana em saúde e educação, apresenta uma

área de aproximadamente 684 km<sup>2</sup>, uma população de 27.876 habitantes e um PIB per capita de R\$ 6.839,26 (IBGE, 2012).

Conta com a presença de 27 empresas, sendo que 22 destas são do setor de comércio. Além disso, apresenta um elevado índice de empresas maduras, superior a 50%. Outro fato a ser considerado é o de que 22 empresas faturam acima de R\$ 1,2 milhão, o que representam 44% dos negócios locais (DV-F Consultoria, 2012).

A atividade mineral possui papel determinante na economia local. Além de empregar muitos moradores nas próprias empresas e empreiteiras, a atividade contribui para o desenvolvimento de setores como serviços, comércio e fabricação além de montagem e manutenção. Outras atividades responsáveis pela geração de negócios são a silvicultura e a apicultura, a primeira desempenhada em grade escala. O suporte a estes setores, com ações de capacitação e desenvolvimento, é feito pela Associação Comercial integrada a CDL e uma Agência de Desenvolvimento, que são articuladas e atuantes, com portal disponível em <http://www.cdlacisb.com.br>.

O local tem potencial para desenvolver serviços especializados em construção civil e fabricação, montagem e manutenção, devido à proximidade com grandes empresas e o setor produtivo. Outro setor com potencial para ser desenvolvido é o de serviços especializados, como locação de máquinas e equipamentos, lavagem de automóveis, borracharia e serviços de reparo, além de manutenção geral. Nesse mesmo sentido pode ser realizado o turismo de negócios, buscando oferta de hospedagem na cadeia de fornecimento.

#### **4.3.3 O Setor de Hortifrúti no Brasil**

O segmento de hortifrúti no Brasil está em expansão. Mercados que comercializam frutas, verduras e legumes de forma diferenciada entram na rotina dos consumidores. O sucesso do setor pode ser atribuído ao apelo à saudabilidade, cada vez mais presente à mesa do brasileiro e à preocupação com a qualidade dos produtos oferecidos nos locais de venda.

Com o aumento da expectativa de vida do brasileiro, juntamente com a ascensão de vários brasileiros para a Classe C, a procura por alimentos mais saudáveis cresceu consideravelmente, foram 82% em seis anos. Os dados abrangeram as vendas no varejo de produtos light e diet, alimentos funcionais fortificados, orgânicos, além de produtos específicos para intolerância a certos alimentos (DV-F Consultoria, 2012).

Tabela 2: Aquisição domiciliar de hortaliças e distribuição por classe no Brasil

Renda Mensal (R\$)	Aquisição Domiciliar (kg/per capita/ano)	Proporção (%)
Até 400	15,7	- 54,1
Mais de 400 a 600	22,4	- 77,2
Mais de 600 a 1.000	25,7	- 88,7
Mais de 1.000 a 1.600	31,2	+ 7,6
Mais de 1.600 a 3.000	36,2	+ 24,8
Mais de 3.000	42,3	+ 45,7

Fonte: IBGE (2012)

Alguns fatores de mudança no perfil do consumidor maximizam a tendência de aumento do consumo de hortifrúti in natura ou minimamente processados:

- O envelhecimento da população e o aumento da expectativa de vida, pois pessoas mais velhas consomem mais frutas e hortaliças (naturalmente ou por recomendação médica);
- O valor nutricional desses alimentos e seu efeito no organismo, fruto de novas tendências de preocupação com a qualidade de vida (efeito-saúde);
- Personalização do consumo, potencializando a exploração e surgimento de nichos de mercado.

Tabela 3: Produção, Área, Produtividade, Produção e Consumo de Hortaliças no Brasil

Hortaliças	Produção (mil t)	Área (mil t)	Produtividade (t/ha)	Produção (%)	Consumo kg/hab/ano
Batata	3.125,93	140,80	22,20	17,81	5,27
Tomate	3.278,07	56,64	57,88	18,68	5,00
Cebola	1.174,75	57,21	20,53	6,69	3,47
Melancia	1.505,13	80,64	18,66	8,58	2,46
Cenoura	750,05	25,55	29,36	4,27	1,75
Batata Doce	513,65	45,33	11,33	2,93	0,75
Melão	500,02	21,37	23,40	2,85	0,36
Outras	6.701,75	341,77	19,60	38,18	9,94
<b>Total</b>	<b>17.549,34</b>	<b>771,36</b>	<b>22,75</b>	<b>100,0</b>	<b>29,0</b>

Fonte: IBGE (2012)

A produção do agronegócio brasileiro de hortaliças foi, no ano de 1998, 11,5 milhões de toneladas e a área colhida foi de 778 mil ha. Em 2008, a produção alcançou 19,3 milhões de toneladas e a área colhida foi de 880 mil ha. Isso representa um aumento de aproximadamente 68% na produção e de aproximadamente 13% da área colhida. Com um acréscimo de apenas

3,8% na área cultivada, a produção e a produtividade cresceram 68% e 62%, respectivamente. A produção de hortaliças respondeu por 12,4% do PIB do agronegócio brasileiro que foi de R\$ 163,5 bilhões em 2009 (IBGE, 2012).

Em relação à geração de empregos a cadeia produtiva de hortaliças gera de três a seis empregos diretos por hectare, e igual número de indiretos. Caracteriza-se por um mercado altamente diversificado, são mais de 100 espécies em cultivo comercial.

A tabela 4 nos permite observar a produção, área e o valor da safra das principais hortaliças produzidas no país.

Tabela 4: Produção, Área e Valor da Safra das principais hortaliças no Brasil

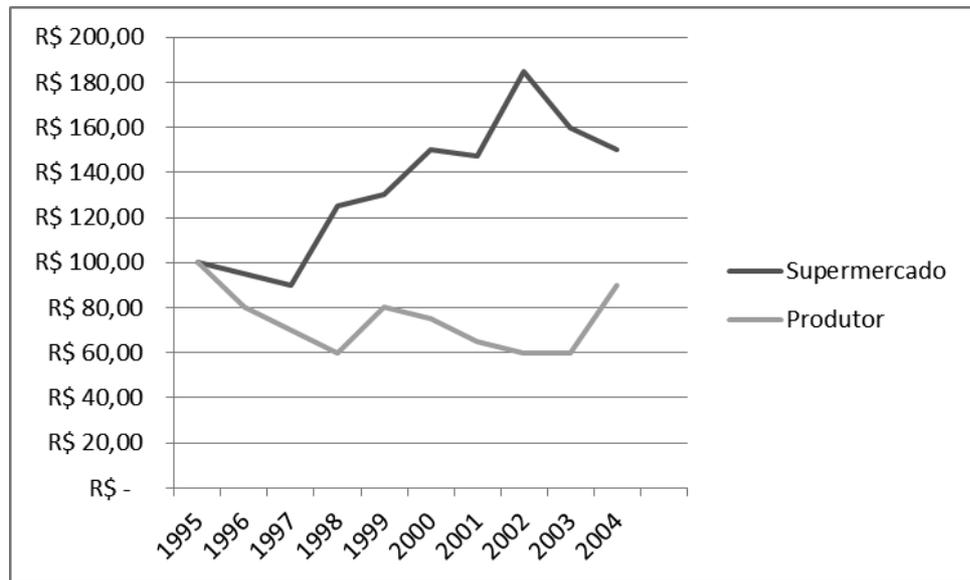
<b>Cultura</b>	<b>Produção (t)</b>	<b>Área (mil ha)</b>	<b>Safra (R\$)</b>
Tomate	3.868.000	61.000	4.215.744.000
Batata	3.677.000	145.000	4.469.649.000
Melancia	1.995.000	89.000	1.775.733.000
Cebola	1.367.000	65.000	1.380.737.000
Cenoura	784.000	26.000	815.610.000
Batata Doce	548.000	46.000	553.922.000
Melão	340.000	16.000	422.175.000
Alho	92.000	10.000	320.999.000

Fonte: IBGE (2012)

No mercado, nota-se uma tendência cada vez maior de perda de importância das Centrais de Abastecimento e o aumento de concentração no comércio varejista, com a intensificação de aquisições de pequenas e médias empresas do setor por grandes grupos nacionais e multinacionais. Essa tendência está bastante avançada em países mais ricos.

Ao se abordar os canais de distribuição deste segmento, a mudança na estrutura de comercialização tem causado impactos negativos à cadeia de hortaliças, uma vez que ela exclui os produtores incapazes de atender às exigências das centrais de compra das grandes redes varejistas. O varejo fica, então, dominado por um pequeno número de grandes redes, o que torna a sobrevivência de pequenos varejistas cada vez mais difícil. O gráfico 3 nos permite uma análise ao comparar o faturamento dos supermercados e dos produtores.

Gráfico 3: Modernização do setor de hortifrúti



Fonte: Melo (2012)

#### 4.4 Pesquisa de Mercado

Para estudar a situação do setor de hortifrúti no entorno da SAMARCO, foram identificados estabelecimentos na região de Catas Altas, Ouro Preto, Mariana e Santa Bárbara, através de informações nas Associações Comerciais e pesquisas locais. Priorizou-se os estabelecimentos que se encontravam com Alvarás e Licenças Sanitárias em dia. Foram visitados 14 estabelecimentos, sendo que aproximadamente 71% se encontram em Ouro Preto e Mariana.

**Contatos, reuniões e visitas:** foram realizadas visitas em todas as cidades, contatos telefônicos com alguns estabelecimentos, além de entrevistas com alguns proprietários/gerentes. Utilizaram-se estes momentos para aplicar os questionários, além de poder observar condições como estrutura física, qualidade dos produtos, limpeza do ambiente, manuseio dos produtos, aspectos de controle e gestão e interesse no fornecimento.

**Questionário:** o questionário foi composto de duas partes, a primeira servindo para coleta de dados do empreendimento/estabelecimento e a segunda serviu para coletar dados relevantes do negócio, aspectos qualitativos e quantitativos, conforme pode ser visto no Apêndice A.

A tabulação dos dados dos questionários, além de outras informações relevantes adquiridas durante as visitas podem ser vistas na Tabela 5:

Tabela 5: Tabulação dos dados

<b>Tempo de operação mínimo</b>	2 anos
<b>Nº predominante de funcionários</b>	Menor que 10
<b>Mix de produtos</b>	Todos os demandados
<b>Programa de Qualificação</b>	SEBRAE, ACEOP, ACISB, AMIS
<b>Processo predominante</b>	Vendas varejo
<b>Mix médio de clientes</b>	Predominantemente pessoas físicas, em torno de 80%
<b>Capacidade de entrega</b>	Sim
<b>Logística própria</b>	Sim
<b>Localização de Fornecedores</b>	Minas Gerais
<b>Controle de Gestão/Finanças</b>	Sim, alguns
<b>Pontos Fortes</b>	Qualidade, atendimento, preço
<b>Pontos Fortes de concorrentes</b>	Não opinaram
<b>Pontos Fracos de concorrentes</b>	Diversos fatores
<b>Investimento últimos 2 anos</b>	Equipamentos, estrutura física
<b>Valor investido últimos 2 anos</b>	Acima de R\$10.000,00
<b>Resultado do Investimento</b>	Aumento das vendas
<b>Espera crescer o negócio</b>	Todos
<b>Expectativa</b>	Crescimento
<b>Intenção de Investimento</b>	Sim, predominante
<b>Valor</b>	Não revelaram
<b>Objetivos</b>	Aumentar as vendas e melhorar a estrutura
<b>Fornecedores SAMARCO</b>	Nenhum caso

Fonte: Elaboração própria

### **Observações:**

#### **a) Quanto ao crescimento econômico, incremento de demanda e possibilidades de fornecimento para SAMARCO:**

Durante os contatos realizados, por telefonemas, visitas, aplicação de questionários, foi possível perceber pouco conhecimento a respeito dos investimentos que estão previstos para a região, bem como do crescimento da SAMARCO e dos incrementos de demanda. O pouco conhecimento ficou mais evidenciado na região de Catas Altas e Santa Bárbara.

A quase totalidade dos pesquisados demonstraram grande interesse em participar, como fornecedores, desde que não comprometam seu atendimento no varejo, o que iria incrementar consideravelmente seus volumes de vendas. Há uma perspectiva de crescimento e, inclusive, de capacitação. Ficou evidente o desejo em se tornar fornecedor da SAMARCO.

**b) Quanto às condições sanitárias:**

Todos os estabelecimentos visitados possuíam Alvará de Funcionamento e regularidade com a Vigilância Sanitária. Além disso, demonstraram práticas de higienização das instalações, de controle rotineiro de pragas, além de evidenciar a importância da manutenção de um ambiente limpo, arejado e agradável.

Encontraram-se as seguintes situações adversas:

- presença de insetos;
- sujeiras em bancadas e pisos;
- inconsistência entre as normas declaradas e as práticas adotadas no estabelecimento;
- estabelecimentos com deficiência de iluminação, climatização e ergonomia e
- ausência de EPI's.

Diante das situações encontradas, é sugerido que, caso seja estabelecida uma relação de fornecimento com algum dos fornecedores pesquisados, previamente seja feita uma vistoria para regularização e melhoria dos fatos observados, assim como, estabelecer constantes fiscalizações a fim de preservar as condições de higiene e qualidade requeridas ao atendimento.

**c) Quanto às possibilidades de fornecimento, atendendo à demanda da SAMARCO:**

Identificou-se a possibilidade de fornecimento por parte de alguns estabelecimentos, atendendo tanto às exigências quantitativas como, também, as qualitativas, atendendo, assim, aos requisitos necessários para viabilizar o fornecimento. São eles: avaliação estrutural, higiene do ambiente, processo de recebimento, armazenamento e expedição da mercadoria, condições de transporte, higiene pessoal dos trabalhadores e regularização de documentos e registros.

Podem-se destacar como principais pontos positivos destes possíveis fornecedores a qualidade dos produtos, a localização, sendo que estes se encontram mais próximos ao possível cliente e o atendimento. Em relação aos pontos que merecem mais atenção, podem-se relacionar as questões sanitárias e de higiene, que devem ser fiscalizadas constantemente.

**4.4.1 Clientes**

No primeiro momento, pela própria natureza do projeto, o cliente potencial é a própria empresa SAMARCO, via Sodexo, restaurante terceirizado, para atendimento à demanda já

existente, bem como para atendimento ao crescimento previsto com a implantação do Projeto Quarta Pelotização – P4P. Em um segundo momento, as outras empresas instaladas na região, além do mercado varejista já existente.

Considerando-se, também, as empreiteiras, terceiros e o potencial de crescimento da região, que já foram descritos anteriormente, outros incrementos certamente serão considerados para futuro atendimento a esses e outros clientes potenciais.

#### **4.4.2 Fornecedores**

Para suprir necessidades relativas a transporte, armazenamento e conservação, não foram encontrados graves problemas uma vez que existem empresas próximas, vendedoras de máquinas e equipamentos, que atendem a essas necessidades.

Há fornecedores próximos que possuem bons canais de comercialização e entrega para os estabelecimentos. A grande maioria dos estabelecimentos tem como principal fornecedor a Unidade de Belo Horizonte da Central de Abastecimento de Minas Gerais – CEASAMINAS, que segundo dados gerais de 2011, conta com 556 empresas estabelecidas, 40.000 clientes diretos e comercializou 2.366.000 toneladas durante o ano.

Vale ressaltar que atualmente, o CEASAMINAS é, também, o principal fornecedor da Sodexo nos restaurantes da SAMARCO, na unidade de Germano.

#### **4.4.3 Concorrentes**

A concorrência deve ser considerada sob duas formas, dos estabelecimentos exclusivamente, do setor de hortifrutigranjeiros e dos supermercados que também tem em seu *mix* de produtos este setor.

Em relação aos supermercados, destaca-se o maior poder de compra de produtos. A própria estrutura de um supermercado requer um maior capital de giro e, conseqüentemente, maior tranquilidade em adquirir a quantidade de produtos necessária para atender à demanda da SAMARCO.

Quanto aos estabelecimentos exclusivamente ligados ao setor de hortifrutigranjeiros, pode-se destacar o atendimento oferecido, a qualidade dos produtos e uma maior flexibilidade. Não se pode deixar de levar em conta que o fato de um supermercado ter maior facilidade financeira

não exclui a possibilidade de fornecimento por parte destes estabelecimentos. Nos dois casos pesquisados há a possibilidade de fornecimento, sem enfrentar maiores problemas.

#### **4.4.4 Barreiras à Entrada**

Pode-se considerar que são praticamente inexistentes ou, simplesmente, que não existem barreiras à entrada para a instalação. O que pode ser considerado como barreiras ao fornecimento são os requisitos que devem ser atendidos e a relação contratual estabelecida.

#### **4.5 Recursos Humanos**

A mão-de-obra local disponível deverá ser desenvolvida mediante recrutamento e seleção, capacitação em cursos, gestão empresarial e acompanhamento profissional que pode ser realizado com o apoio do SEBRAE bem como pela Universidade Federal de Ouro Preto.

#### **4.6 Localização e Planta**

##### **4.6.1 Local e layout**

Por indicação da SAMARCO, a localização deverá ser no entorno de sua planta, nos Municípios de Catas Altas, Mariana, Ouro Preto ou Santa Bárbara.

Como forma de reduzir os investimentos iniciais, o que possibilitará o incremento ao capital de giro, com repercussão na rentabilidade dos capitais empregados no projeto, optou-se por aluguel. Atrelado a esses fatores está a condição da região ser composta por cidades históricas em que se tem um valor de imóvel mais elevado.

Não se pode deixar de levar em conta o lucro com ganho de capital imobiliário que ocorreria adquirindo um terreno para construção do estabelecimento. Na **Figura 1** pode-se ver um exemplo de layout, que segue o da maior parte dos estabelecimentos bem estruturados encontrados.

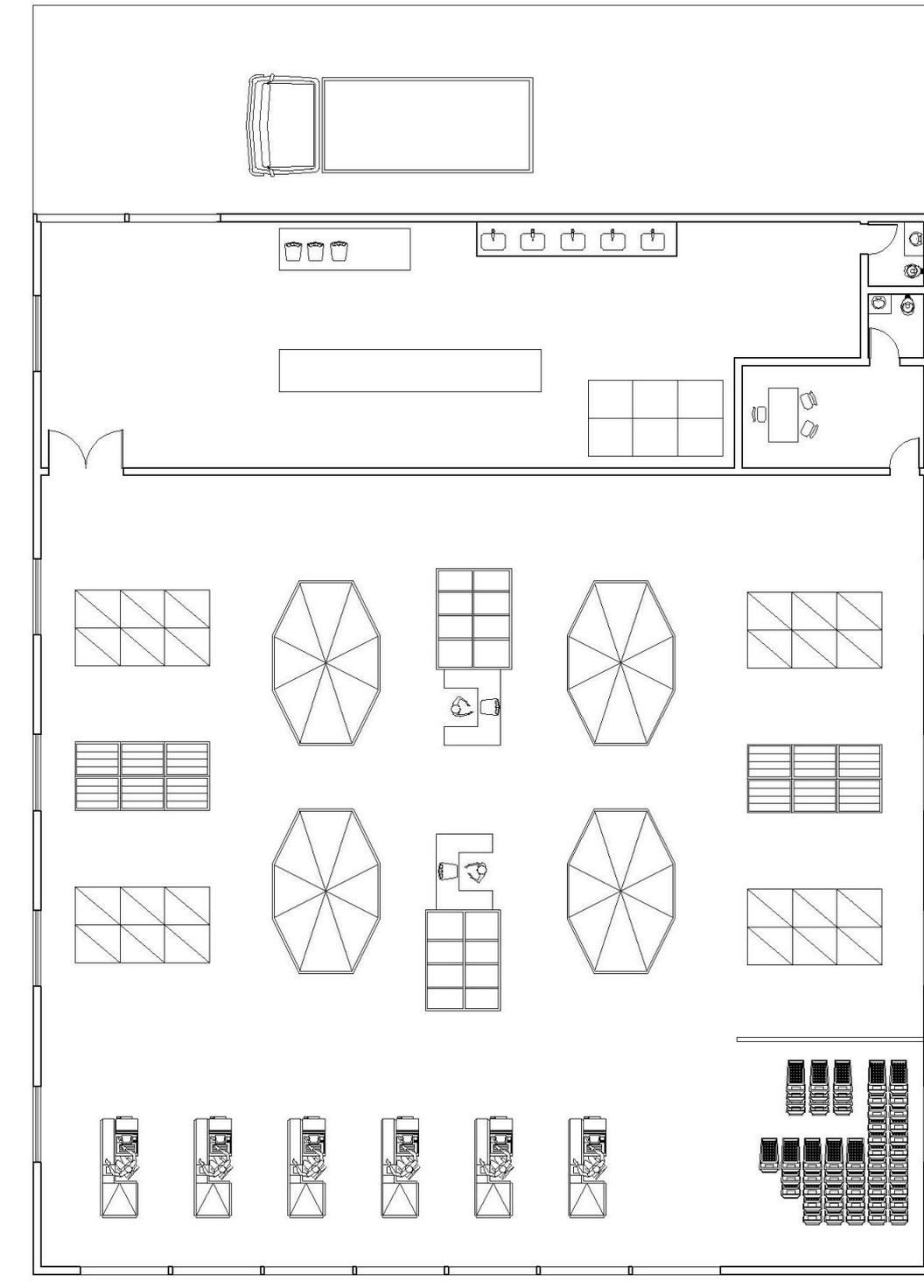
O layout descreve um modelo de centro de distribuição de produtos hortifrutigranjeiros tanto para atendimento à SAMARCO, quanto ao varejo na região.

Apesar de algumas cidades da região apresentarem potencial para a agricultura, este ainda é muito pouco explorado e possui baixa capacidade de atendimento às demandas maiores. Este fato pode ser confirmado ao analisar os questionários aplicados e constatar que a quase totalidade dos estabelecimentos entrevistados tem como principal fornecedor o CEASAMINAS – UNIDADE BH.

Agregado a este fator está o poder de barganha desses pequenos produtores. Por possuírem baixa produção e, principalmente, a falta do ideal comercial e empreendedor, estes estariam em grande desvantagem frente ao atual fornecedor. Atendimento, preço, logística, prazos e qualidade possivelmente estariam comprometidos.

A criação de um centro de distribuição vai muito além da simples alocação de um intermediário na cadeia de fornecimento. Além de beneficiar a região com a criação de empregos diretos, este carrega a responsabilidade de promover o desenvolvimento dos pequenos produtores já existentes na região. Com isso os benefícios indiretos se tornam iguais ou superiores aos diretos, contribuindo, juntos, para o desenvolvimento da região.

Paralelamente a criação deste centro de distribuição ocorreria a agregação de valor na cadeia do produto. As mercadorias seriam recebidas pelo centro, passariam por um processo de higienização e seriam estocados nas ideais condições para posterior comercialização e distribuição.

**Figura 1: Ilustração de Layout**

A localização e a agregação de valor são determinantes na justificativa da criação de um centro de distribuição. Junto à aproximação do fornecedor pode-se citar algumas outras justificativas:

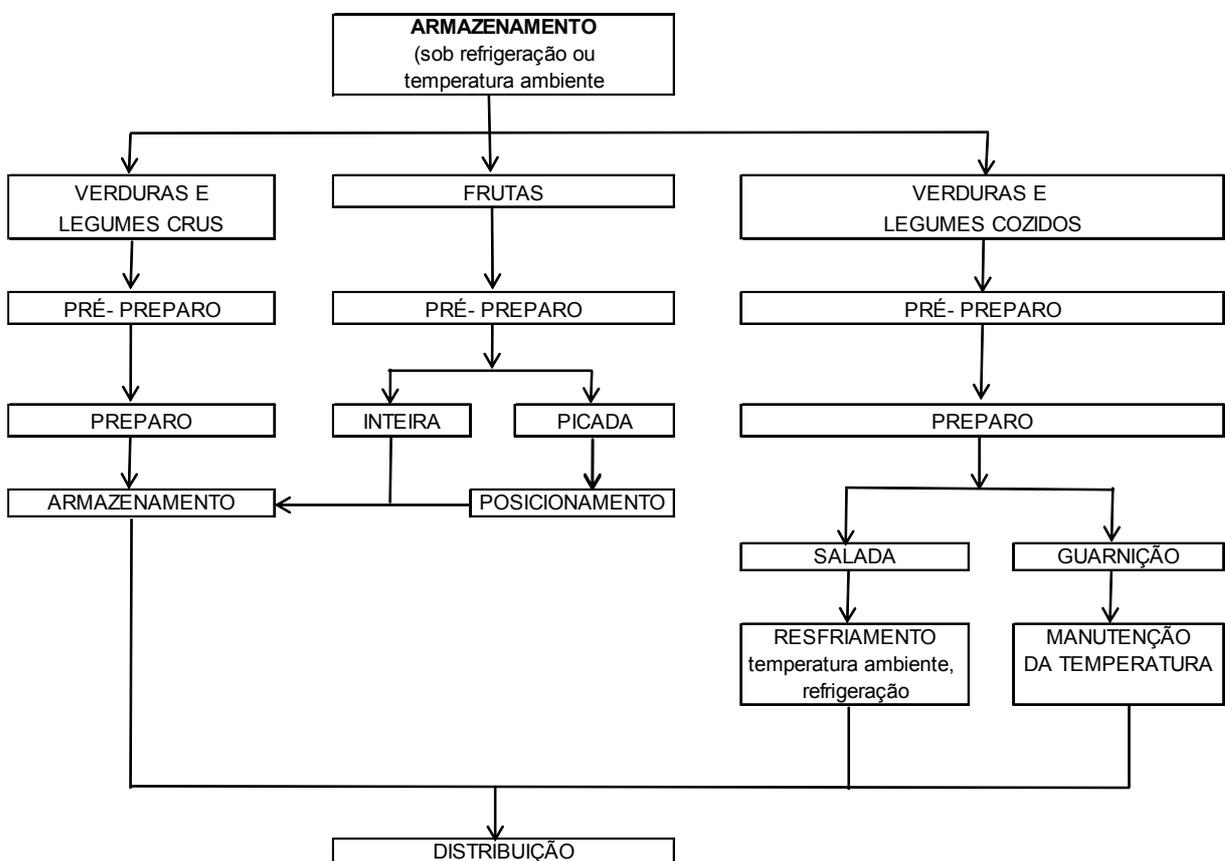
- Estreitamento das relações e flexibilidade da mesma;

- Aumento dos impactos sociais, contemplando o projeto da SAMARCO;
- Agregação de valor na cadeia do produto. Os produtos seriam entregues prontos para serem consumidos e/ou preparados;
- Agregação de valor como justificativa para a pequena variação do preço;
- Não teria necessidade de estoque na Empresa. A entrega poderia ser feita diariamente.

O modelo é dividido em pontos de recebimento, higienização e pré-preparo dos produtos, estoque, distribuição direta ao atacado, e comercialização dos produtos.

#### 4.7 Fluxograma de Processos Operacionais

Figura 2: Fluxograma de processos operacionais



**FONTE:** Em < <http://tudodnutricao.blogspot.com.br/2009/08/diagrama-hortifruti.html>>, 2012

## 4.8 Plano Econômico Financeiro

### 4.8.1 Estimativa de investimentos fixos

Apresenta-se uma estimativa dos investimentos fixos necessários para a implantação do novo empreendimento. Tais investimentos estão relacionados a máquinas, equipamentos, móveis e utensílios, veículos e computadores.

A aquisição de um imóvel deve ser considerada, também, como um investimento fixo, porém não se aplica ao caso, como foi justificado anteriormente.

Tabela 6: Investimentos Fixos

Nº	Descrição	Total
1	Máquinas	R\$ 23.046,98
2	Equipamentos	R\$ 20.954,00
3	Móveis e Utensílios	R\$ 52.280,00
4	Veículos	R\$ 196.595,00
5	Computadores	R\$ 6.400,00
<b>TOTAL INVESTIMENTO FIXO</b>		<b>R\$ 299.275,98</b>

Fonte: Elaboração própria

### 4.8.2 Capital de giro

Estimou-se um capital de giro de R\$ 230.680,62, duzentos e trinta mil, seiscentos e oitenta reais e sessenta e dois centavos, dos quais R\$ 17.329,20 (dezessete mil, trezentos e vinte e nove reais e vinte centavos) são destinados ao estoque inicial e R\$ 213.351,42 (duzentos e treze mil, trezentos e cinquenta e um reais e quarenta e dois centavos) são relacionados ao caixa mínimo.

Para elaboração destes valores, primeiramente elaborou-se uma estimativa de estoque inicial, resultando em R\$ 17.329,20 (dezessete mil, trezentos e vinte e nove reais e vinte centavos). Feito isso, elaborou-se um caixa mínimo, calculando o prazo médio de vendas – 38 dias – o prazo médio de compras – 26 dias – a necessidade média de estoque – 2 dias – e a necessidade líquida de capital de giro em dias – 14 dias. Com esses valores foi possível determinar o caixa mínimo.

Tabela 7: Capital de Giro (Resumo)

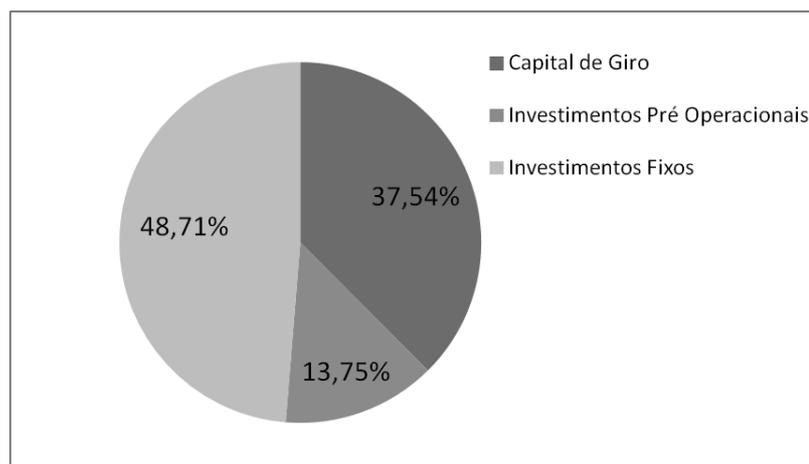
Descrição	Valor
A – Estoque Inicial	R\$ 17.329,20
B – Caixa Mínimo	R\$ 213.351,42
<b>TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A+B)</b>	<b>R\$ 230.680,62</b>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.8.3 Investimentos pré-operacionais

Os investimentos pré-operacionais estão relacionados às despesas com legalização, obras civis e/ou reformas, divulgação, cursos e treinamentos, além de um valor destinado a outras despesas gerais. O volume de investimentos destinados a esta etapa é R\$ 84.457,00 (oitenta e quatro mil, quatrocentos e cinquenta e sete reais).

Gráfico 4: Descrição dos Investimento



Fonte: Elaboração própria

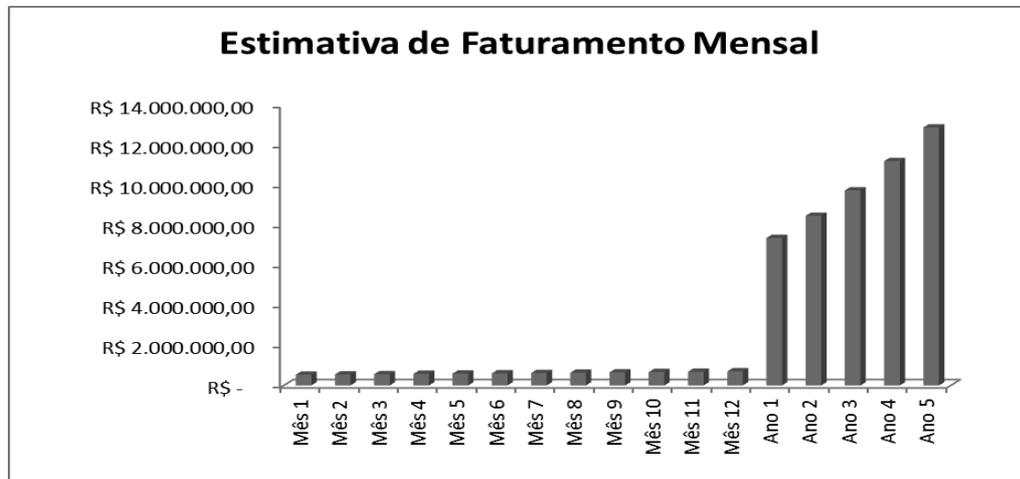
O gráfico acima apresenta a representatividade de cada etapa no total do investimento. Do volume total desse investimento, de R\$ 614.413,60 (seiscentos e quatorze mil, quatrocentos e treze reais e sessenta centavos), 37,54% será destinado ao capital de giro, 13,75% serão destinados aos investimentos pré-operacionais e 48,71% serão destinados aos investimentos fixos.

#### 4.8.4 Estimativa do faturamento mensal

Estimou-se o faturamento mensal em R\$ 533.845,15 (quinhentos e trinta e três mil, oitocentos e quarenta e cinco reais e quinze centavos) a partir de um mix de produtos, considerando a demanda da SAMARCO. A partir de então, projetou-se as receitas com um crescimento a uma taxa constante de 2,50% ao mês para os dois primeiros meses e 15,00% ao ano a partir

do segundo ano. A estimativa de faturamento pode ser melhor visualizada a partir do gráfico 5:

Gráfico 5: Estimativa de Faturamento Mensal



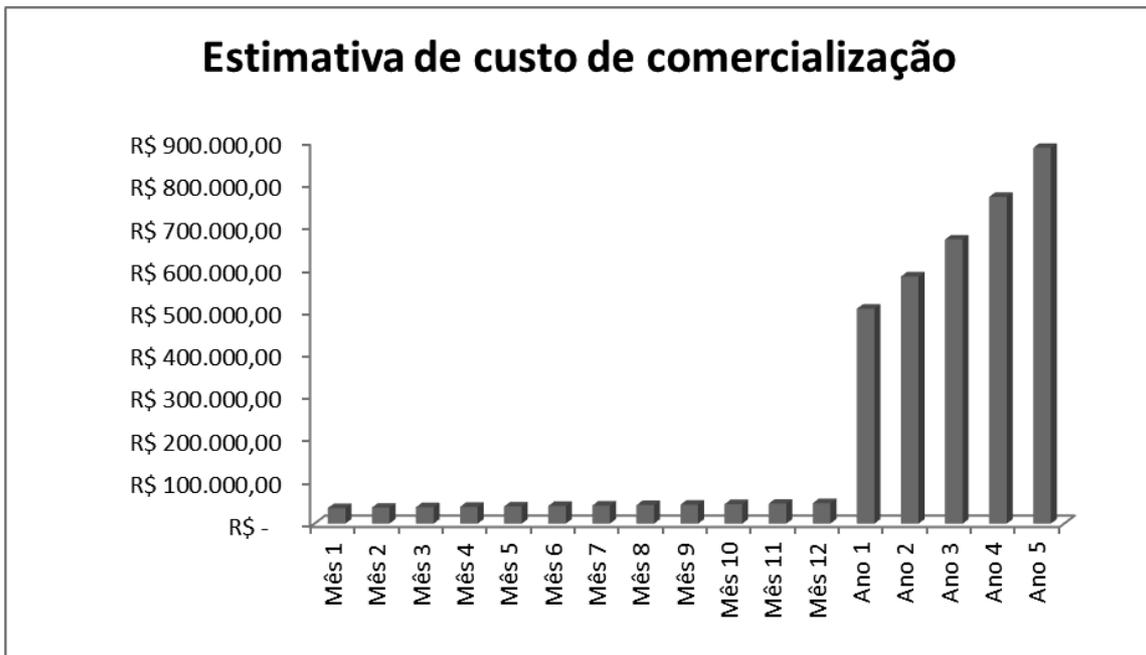
Fonte: Elaboração própria

#### 4.8.5 Estimativa de custo de comercialização

Estimaram-se os custos de comercialização a partir do gasto com vendas e do total de impostos incidentes sobre o faturamento. A partir destes dados, obteve-se um total de R\$ 36.675,16 (trinta e seis mil, seiscentos e setenta e cinco reais e dezesseis centavos), dos quais R\$ 10.516,75 (dez mil, quinhentos e dezesseis reais e setenta e cinco centavos) é o total gasto com vendas e R\$ 26.158,41 (vinte seis mil, cento e cinquenta e oito reais e quarenta e um centavos) é o total referente aos impostos.

A partir daí foram projetados os custos com comercialização para os 5 primeiros anos, sendo que o primeiro foi detalhado mês a mês. A projeção pode ser melhor visualizada a partir do gráfico 6:

Gráfico 6: Estimativa de custo de comercialização

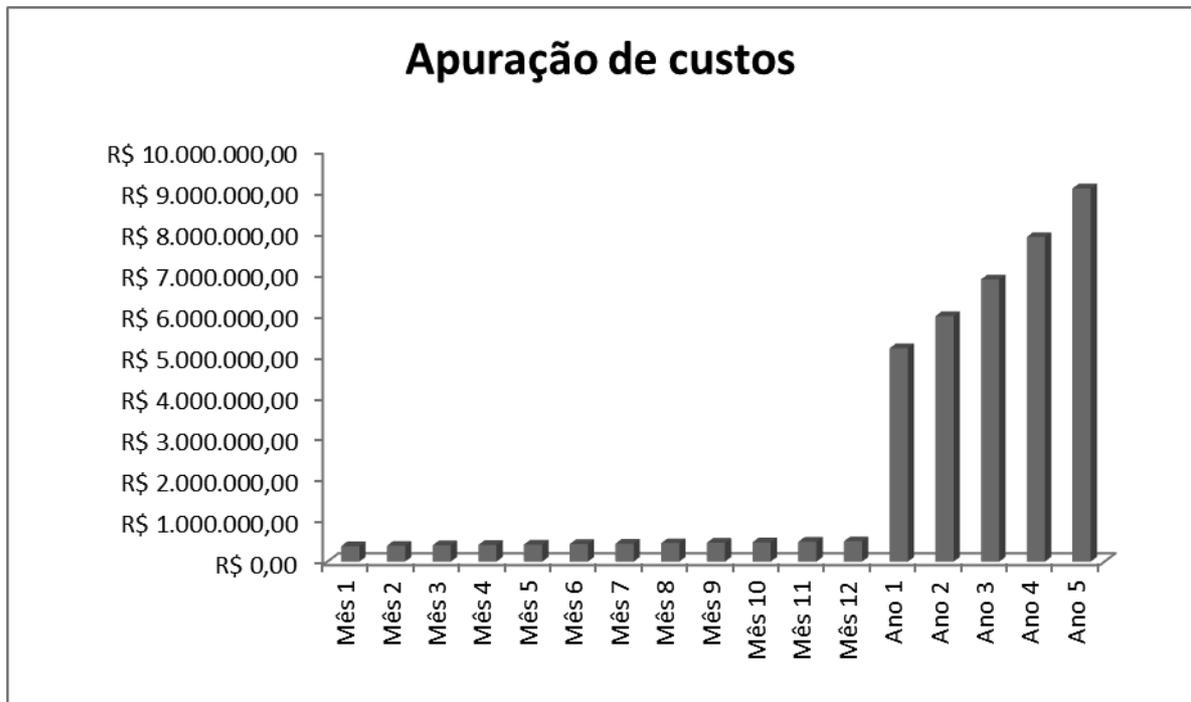


Fonte: Elaboração própria

#### 4.8.6 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Apurou-se um custo com as mercadorias vendidas em um total de R\$ 376.017,15 (trezentos e setenta e seis mil, dezessete reais e quinze centavos) no primeiro mês. Este custo também foi projetado para os cinco primeiros anos, sendo o primeiro detalhado mês a mês. A apuração dos custos pode ser melhor visualizada a partir do gráfico 7:

Gráfico 7: Apuração de custos



Fonte: Elaboração própria

#### 4.8.7 Estimativa dos custos com mão-de-obra

Para a estimativa dos custos com mão-de-obra considerou-se o preço do salário base estabelecido para cada um dos cargos necessários – gerente, caixa, auxiliar de serviços, balanceiro, separador/repositor, motorista e auxiliar de escritório – além dos encargos sociais. A partir destes dados estimou-se um custo mensal de R\$ 19.798,50 com mão-de-obra.

#### 4.8.8 Estimativa do custo com depreciação

Para esta estimativa foi considerada a vida útil de cada máquina, equipamento, móvel, veículo e computador que será adquirido. A partir daí, estimou-se a depreciação anual – R\$ 54.712,29 (cinquenta e quatro mil, setecentos e doze reais e vinte e nove centavos) – e a depreciação mensal – R\$ 4.559,36 (quatro mil quinhentos e cinquenta e nove reais e trinta e seis centavos).

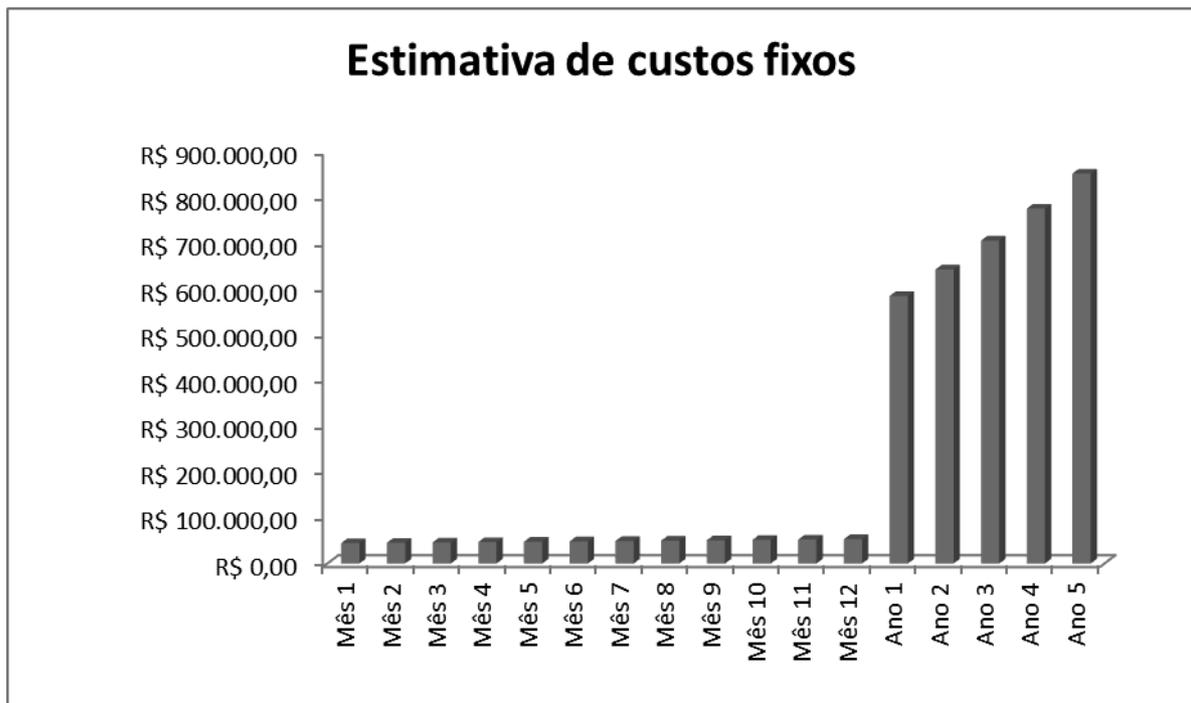
#### 4.8.9 Estimativa de custos fixos operacionais mensais

No mesmo sentido, somou-se às estimativas apresentadas alguns outros custos, estimando os custos fixos operacionais mensais. Para isto foram considerados aluguel, IPTU, energia elétrica, telefone e internet, honorários do contador, manutenção dos equipamentos, salários encargos, material de limpeza e escritório, taxas diversas, serviços de terceiros, depreciação,

combustível, plano de saúde, EPI's e segurança patrimonial. O volume destes custos é de R\$ 44.489,30 (quarenta e quatro mil, quatrocentos e oitenta e nove reais e trinta centavos).

A partir desta estimativa, projetaram-se os custos com um crescimento a uma taxa constante de 1,63% ao mês para os 12 primeiros meses e 9,88% a partir do segundo ano. Esta projeção pode ser melhor visualizada a partir do gráfico 8:

Gráfico 8: Estimativa de custos fixos



Fonte: Elaboração própria

#### 4.8.10 Demonstrativo de resultados

A partir de todas as estimativas apresentadas anteriormente, foi possível elaborar um demonstrativo de resultados. Este demonstrativo apresenta o total de receitas e despesas, além do resultado operacional, mensal e anual, com sua respectiva porcentagem.

O demonstrativo de resultados para este empreendimento pode ser visualizado na tabela 8:

Tabela 8: Demonstrativo de resultado

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 533.845,15	R\$ 6.406.141,80	100,00
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 Custos com materiais diretos e/ou CMV (*)	R\$ 376.017,15	R\$ 4.512.205,80	70,44
2.2 Impostos sobre vendas	R\$ 313.900,92	R\$ 313.900,92	4,90
2.3 Gastos com vendas	R\$ 126.201,00	R\$ 126.201,00	1,97

Total de custos variáveis	R\$ 4.952.307,72	R\$ 4.952.307,72	77,31
3. Margem de contribuição	R\$ 121.152,84	R\$ 1.453.834,08	22,69
4. Custos Fixos Totais	R\$ 44.489,30	R\$ 533.871,60	8,33
<b>5. Resultado Operacional: LUCRO</b>	<b>R\$ 76.663,54</b>	<b>R\$ 919.962,48</b>	<b>14,36</b>

Fonte: Elaboração própria

A partir deste demonstrativo, projetou-se os resultados operacionais para os primeiros 5 anos do empreendimento, detalhando-se mês a mês apenas o primeiro ano. Esta projeção pode ser melhor visualizada a partir do gráfico 9:

Gráfico 9: Demonstrativos de resultados



Fonte: Elaboração própria

#### 4.8.11 Indicadores de viabilidade

Os indicadores de viabilidade são fundamentais para que o empreendedor possa analisar o desenvolvimento ou não de sua ideia. A partir dele têm-se informações como ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e o prazo de retorno do investimento.

O presente empreendimento apresenta uma alta taxa de rentabilidade, acima de 150%, o que ratifica o pequeno prazo de retorno do investimento, de sete meses. Os indicadores de viabilidade são apresentados na tabela 9:

Tabela 9: Indicadores de viabilidade

Indicadores	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ponto de Equilíbrio	R\$ 2.575.226,16	R\$ 2.829.658,50	R\$ 2.829.658,50	R\$ 2.829.658,50	R\$ 2.829.658,50
Lucratividade	14,76%	15,11%	15,11%	15,11%	15,11%
Rentabilidade	176,91%	208,31%	208,31%	208,31%	208,31%
Prazo de retorno de investimento	7 meses				

Fonte: Elaboração própria

#### 4.8.12 Construção de cenários

Demonstrados os resultados e os indicadores de viabilidade do empreendimento, elaborou-se um cenário otimista e um cenário pessimista a partir do cenário proposto. O cenário otimista prevê um aumento de 28,00% na construção do cenário provável, já o pessimista estima-se um total de 64% do provável valor.

Verifica-se uma vulnerabilidade no lucro do empreendimento às oscilações na demanda. Um cenário pessimista com uma queda de 36% nas vendas reflete em um resultado operacional negativo, porém este fator pode ser superado pela estabilidade da demanda. Já no cenário otimista com um aumento de 28% das vendas, atingindo novos mercados consumidores, reflete em um pequeno aumento do resultado operacional, de 14,36% para 16,18%.

Tabela 10: Construção de cenários

Descrição	Cenário Provável	
	Valor	(%)
Receita total com vendas	R\$ 533.845,15	100,00
Custos variáveis totais		
Custos com materiais diretos e ou CMV	R\$ 376.017,15	70,44
Impostos sobre vendas	R\$ 26.158,41	4,90
Gastos com vendas	R\$ 10.516,75	1,97
Total de Custos Variáveis	R\$ 412.692,31	77,31
Margem de Contribuição	R\$ 121.152,84	22,69
Custos Fixos Totais	R\$ 44.489,30	8,33
<b>Resultado Operacional</b>	<b>R\$ 76.663,54</b>	<b>14,36</b>

Fonte: Elaboração própria

<b>Cenário Pessimista</b>	<b>Cenário Otimista</b>
Receita: 64,00%	Receita: 28,00%

<b>Descrição</b>	<b>Cenário Pessimista</b>		<b>Cenário Otimista</b>	
	Valor	(%)	Valor	(%)
Receita total com vendas	R\$ 192.184,25	100,00	R\$ 683.321,79	100,00
Custos variáveis totais				
Custos com materiais diretos e ou CMV	R\$ 135.366,17	70,44	R\$ 481.301,95	70,44
Impostos sobre vendas	R\$ 9.417,03	4,90	R\$ 33.482,76	4,90
Gastos com vendas	R\$ 3.786,03	1,97	R\$ 13.461,44	1,97
Total de Custos Variáveis	R\$ 148.569,23	77,31	R\$ 528.246,16	77,31
Margem de Contribuição	R\$ 43.615,02	22,69	R\$ 155.075,64	22,69
Custos Fixos Totais	R\$ 44.489,30	23,15	R\$ 44.489,30	6,51
<b>Resultado Operacional</b>	R\$ -874,28	-0,45	R\$ 110.586,34	16,18

#### **4.9 Ações preventivas e corretivas**

No caso das estimativas de vendas do plano de negócio não se cumprirem, deverá se operar uma redução de custos e um incremento no esforço de vendas. Ações de comunicação e divulgação devem ser tomadas, além do estudo da viabilidade da tomada de crédito a curto prazo para manter o nível de capital de giro, desde que a despesa financeira não comprometa a lucratividade.

Com a superação das estimativas de desempenho financeiro, haverá um aumento da reserva de capital de giro e no quadro de funcionários, aproveitando as oportunidades negociais para compra de produtos mais baratos.

Caso haja um crescimento considerável no resultado, em relação ao previsto, nos próximos anos haverá um investimento na parte estrutural e no maquinário do hortifrúti.

#### **4.10 Avaliação Estratégica**

##### **4.10.1 Análise SWOT**

A análise de SWOT apresenta os pontos fortes e fracos dos fatores externos e internos. Em relação aos fatores internos apresenta-se como pontos fortes ou forças, a qualidade dos alimentos, o atendimento personalizado, o prazo para pagamento, a equipe sempre treinada e motivada, além de uma estrutura organizada, cumprindo as exigências dos órgãos reguladores competentes. Já os pontos fracos ou fraquezas, estão relacionados aos custos de investimento.

Em relação aos fatores externos apresentam-se como pontos fortes ou oportunidades o crescimento da renda e da população, com aumento do consumo de frutas, legumes, folhosos e verduras, a má estruturação dos concorrentes na região e o aumento da preocupação com a qualidade da alimentação, aumentando, consideravelmente, a quantidade de vegetais na dieta da população. Já os pontos fracos ou ameaças são relativos a existência de poucos fornecedores na região, onerando o frete e prejudicando o abastecimento.

#### **4.11 IMPACTOS SOCIAIS**

Como a Samarco tem a missão de contribuir para melhorar as condições de vida e o bem-estar das pessoas, além de contribuir para o desenvolvimento social, econômico e ambiental e o estudo foi desenvolvido neste sentido, apresentam-se, inicialmente, os seguintes impactos sociais:

- Criação de empregos diretos e indiretos;
- Desenvolvimento dos pequenos produtores, já existentes;
- Desenvolvimento do potencial agrícola existente em algumas cidades da região;
- Qualificação profissional, necessária para atender aos requisitos que viabilizam o fornecimento;
- Encargos sociais no montante anual de R\$ 19.798,50;
- Recolhimento de tributos em torno de R\$ 108.448,64;
- Geração de renda indireta alavancando o consumo da família dos empregados;
- Interação com a comunidade, premissa de sustentabilidade da SAMARCO;

#### **5. CONCLUSÃO**

O presente estudo apresentou como questão problema quais seriam as etapas e os requisitos necessários para se elaborar um plano de negócios para o setor varejista de hortifrutigranjeiros na região CMOS. Nesse sentido, apresentou como objetivo criar um plano de negócio para este empreendimento, além de fazer uma revisão de literatura sobre plano de negócios, analisar a estrutura de um, mapear as operações e estratégias além de estruturar o plano operacional e o plano financeiro.

Durante a revisão bibliográfica, no capítulo 2, foram apresentadas opiniões de renomados autores em relação ao assunto. Esta revisão contou com os principais conceitos relacionados a plano de negócios, bem como seus objetivos e funções, suas restrições, seus desafios, fatores críticos, além de apresentar todos os elementos que o compõem.

Em um segundo momento da revisão de literatura, apresentou-se diferentes modelos de plano de negócios, com as respectivas etapas que os compõem e uma breve análise acerca de cada um. Posteriormente analisaram-se os modelos comparativamente, destacando suas principais diferenças e o que deve conter em cada etapa apresentada. Por fim, destacaram-se alguns *softwares* utilizados para elaboração do plano, descrevendo-os separadamente.

Posteriormente, no capítulo 3, verificou-se a metodologia utilizada para elaboração do plano de negócios, constituindo mais uma etapa. Neste capítulo definiu-se uma estrutura teórico-conceitual, planejou-se o caso, identificou-se como foram realizadas a coleta e análise dos dados e, por fim, como foi elaborado o relatório de pesquisa.

Por fim, no capítulo 4, foram mapeadas as operações e estratégias do plano de negócios do setor de hortifrutigranjeiros, além de estruturados o plano operacional e financeiro. Neste capítulo foram apresentadas as principais informações referentes ao negócio, seus produtos com os respectivos requisitos de qualidade, os aspectos macroeconômicos e indicadores municipais, além de uma breve explanação sobre o setor de hortifrúti, que apresenta perspectivas de crescimento.

No mesmo capítulo, apresentou-se a pesquisa de mercado, indicando a forma como foi realizada além das principais informações referentes a clientes, fornecedores e concorrentes. Feito isso, indicaram-se as possíveis barreiras à entrada, praticamente inexistentes no caso apresentado, além de informações relacionadas à planta e a localização do empreendimento e o fluxograma de processos operacionais.

Finalmente estruturou-se o plano financeiro onde foi possível verificar todas as informações referentes à viabilidade do negócio. Esta etapa apresentou informações como o total de investimentos, o ponto de equilíbrio, a lucratividade, a rentabilidade, a análise de possíveis cenários e o prazo de retorno do investimento. A seguir, foram apresentadas algumas ações corretivas e preventivas seguida de uma avaliação estratégica por meio da análise de SWOT.

O conjunto formado pelos capítulos 3 e 4, permite, claramente, identificar as etapas e os requisitos para elaboração de um plano de negócios para o setor varejista de hortifrutigranjeiros, analisando sua estrutura, mapeando as estratégias e estruturando seu plano operacional e financeiro.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um plano de negócio é feito a partir da coleta e análise de dados e informações da região onde se deseja iniciar o empreendimento, bem como do seu público alvo ou mercado consumidor. Sendo assim, as características, os dados e as informações presentes neste estudo se limitam a retratar a realidade de uma região específica, aquela em que fora realizado o estudo de caso.

Dessa forma, a ideia de iniciar o empreendimento proposto pelo plano de negócio em outras áreas, diferentes da estudada, acarreta em uma série de medidas a serem tomadas de forma a adequar o plano ao novo ambiente. Essas modificações são no sentido de que a nova área em questão irá apresentar um novo público-alvo, um novo mercado consumidor, uma nova cadeia de fornecedores, uma nova rede de concorrentes, com diferentes limitações, alterando, necessariamente, os resultados apresentados.

A alteração desses dados é responsável por uma completa mudança no plano financeiro, responsável por todo o planejamento de viabilidade e implantação do empreendimento. Informações como ponto de equilíbrio, valor do investimento e prazo de retorno do investimento, entre outras, estão diretamente relacionadas à veracidade dos dados, ratificando a necessidade de adequação dos dados à realidade da região em questão.

No mesmo sentido verifica-se que os resultados apresentados no presente estudo não podem, de forma alguma, serem generalizados a diferentes regiões, que, conseqüentemente, apresentarão diferentes dados.

É importante ressaltar que mesmo que os dados sejam adequados de forma transmitir a realidade da região, e isto deve ser feito para toda e qualquer mudança, eles não garantem, em nenhum momento, o sucesso do negócio, eles apenas aumentam suas chances. Assim, é necessário que todas as etapas sejam muito bem planejadas e estruturadas.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (Brasil). Cartilha sobre boas práticas para serviços de alimentação: Resolução-RDC n.º 216/ 2004. Disponível em: <[http://www.anvisa.gov.br/DIVULGA/public/alimentos/ cartilha\\_gicra\\_final.pdf](http://www.anvisa.gov.br/DIVULGA/public/alimentos/ cartilha_gicra_final.pdf)>. Acesso em: 15 de dezembro de 2012.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BERNARDI, L.A. *Manual de empreendedorismo e gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CUNHA, C. F. C. A.; FERLA, L. A. *Iniciando seu próprio negócio*. Florianópolis: IEA, 1997.
- DEGEN, R. J. *O empreendedor: empreender como opção de carreira*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DOLABELA, F. *O segredo de Luísa: Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2002.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. *Como fazer o plano estratégico do negócio do seu plano de negócios*. Disponível em <<http://www.planodenegocios.com.br/www/index.php/informcao/artigos-cientificos/2950-entendendo-a-finalidade-e-a-eficacia-do-plano-de-negocios>>. Acesso em 18 de fevereiro 2013.
- DV-F CONSULTORIA. *Projeto de Engajamento de Fornecedores: Inserção das Comunidades na Cadeia de Abastecimento e Empresas em Minas Gerais*. Fevereiro 2012.
- EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study research*. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FELIPINI, D. *Plano de negócios para empresas na Internet*. Disponível em: <[http://www.abc-commerce.com.br?ebook\\_gratis.htm](http://www.abc-commerce.com.br?ebook_gratis.htm)>. Acesso em 18 de fevereiro de 2013.
- FERRAZ JR, C.C.P. ; AMANCIO, M.A. ; RAYMUNDO, E. ; BOAS, E.V.B. ; FELTRIM, V. D. ; ALUISIO, S. M. ; DORNELAS, J. . *Escrita inteligente: uma nova abordagem para softwares de elaboração de planos de negócios*. In: XVII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 2007, Belo Horizonte.
- GANGA, G. M. D. *Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático de conteúdo e forma* – São Paulo: Atlas, 2012.

GASPERI, E. *Elaboração de um plano de negócios para abertura de um minimercado em Sorocaba de Fora*, 2008. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Elizangela%20Gasperi.pdf>>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2013.

GEM-BRASIL. Global Entrepreneurship Monitor. *Relatório Global – 2002*. Disponível em: <<http://www.gembrasil.org.br/public.php>>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2013.

GEM-BRASIL. Global Entrepreneurship Monitor. *Relatório Global – 2006*. Disponível em: <<http://www.gembrasil.org.br/public.php>>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2013.

GEM-BRASIL. Global Entrepreneurship Monitor. *Relatório Global – 2011*. Disponível em: <<http://www.gembrasil.org.br/public.php>>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2013.

IBGE, 2012. *Banco de dados de cidades*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em 15 de dezembro de 2012.

IBGE, 2012. *Relatórios Economia*. Disponível em [http://www.ibge.gov.br/home/mapa\\_site/mapa\\_site.php#economia](http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#economia). Acesso em: 15 de dezembro de 2012.

INDI. *Relatório Anual de Atividades do INDI 2011*. Disponível em <<http://www.indi.mg.gov.br/home/index.php>>. Acesso em 15 de dezembro de 2012.

INFO. Edição setembro de 2008. São Paulo. Editora Abril, 2008.

JUNIOR, C. C. P. F.; AMANCIO, M. A.; Raymundo E. M., BOAS, E. P. FELTRIM, V.; ALUÍSIO, F.; DORNELAS, J. *Escrita Inteligente: Uma Nova Abordagem para Softwares de Elaboração de Planos de Negócios*. In: XVII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 2007, Belo Horizonte. Anais do XVII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 2007. p. 1-18.

LACRUZ, A. J. *Plano de Negócios Passo a Passo: Transformando Sonhos em Negócios*. Editora Qualitymark. Rio de Janeiro. 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MDIC. *Relatório de Avaliação do Plano Plurianual 2008-2011*. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/>>. Acesso em 15 de dezembro de 2012.

MELO, P.C.T.; VILELA, N.J. Importância da cadeia produtiva brasileira de hortaliças. [Brasília, 22 nov. 2007]. Palestra apresentada na 13ª Reunião Ordinária da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Hortaliças (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2007). Disponível em: <[http://www.abhorticultura.com.br/downloads/cadeia\\_produtiva.pdf](http://www.abhorticultura.com.br/downloads/cadeia_produtiva.pdf)>. Acesso em: 15 de dezembro de 2012.

- MIGUEL, P. P. A. C. *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações* – 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.
- PAVANI, C. (et al). *Plano de negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento*. Rio de Janeiro: Minion, 2000.
- PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A. *Criando seu próprio negócio: Como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: Editora SEBRAE, 1995.
- RAMOS, M. *Fluxograma Hortifrúti*. Disponível em: <<http://tudodenutrico.blogspot.com.br/2009/08/diagrama-hortifruti.html>>. Acesso em 15 de dezembro de 2012.
- RAZZOLINI, E.; ZARPELON, M. *Dicionário de Administração de A a Z*. Editora Juruá. Juruá, 2004.
- SALIM, C., HOCHMAN, N., RAMAL, A. e RAMAL S. *Construindo plano de negócios*. Editora Campus. São Paulo, 2001.
- SEBRAE. *Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil – 2011*. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2013
- SEBRAE. *Manual do Jovem Empreendedor SEBRAE* – Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 25 de fevereiro de 2013
- SEBRAE. *Como Elaborar um Plano de Negócio*. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 25 de fevereiro de 2013
- SOUSA, R. *Quality management practice: universal or context dependent? An empirical investigation*. Unpublished PhD Thesis. Londres: London Business School, 2000.
- VEJA. *Ranking dos Estados Aponta o Destino dos Investimentos*. Seção Economia. Editora Abril. São Paulo: 2012. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/o-destino-do-dinheiro-do-exterior>. Acesso em: 15 de dezembro de 2012.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. *Case research in operations management. International Journal of Operations and Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.
- WILLIAMS, E. *Plano de Negócio: 25 princípios para um planejamento consistente*. Tradução de Eliana Rocha- São Paulo: Publifolha, 2002.
- YIN, R. K. *Estudo de caso – planejamento e método*. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2001.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A

#### Apêndice A: Questionário Empresarial

##### Dados do Empreendimento | Estabelecimento:

- 1.1. Razão Social:
- 1.2. Nome Fantasia:
- 1.3. CNPJ:
- 1.4. Inscrição Estadual:
- 1.5. Inscrição Municipal:
- 1.6. Endereço:
- 1.7. Telefone de Contato:
- 1.8. Está em dia com o Alvará de Funcionamento?
- 1.9. Está em dia com a Vigilância Sanitária?
- 1.10. Participa no Sindicato das empresas?
- 1.11. Email:
- 1.12. Site:
- 1.13. Nome | Telefone - Contato (proprietário/gerente):

##### 2. Dados do Negócio:

- 2.1. Quando iniciou a operação?
- 2.2. Quantos colaboradores possui?
- 2.3. Quais os produtos mais vendidos?
- 2.4. A empresa e/ou os funcionários fazem parte de algum programa de qualificação do setor, ou de alguma entidade? Caso afirmativo, explicar qual.
- 2.5. Qual a capacidade atual de produção/dia por tipo de produto?
- 2.7. Quais os clientes mais relevantes, pessoas físicas e/ou empresas?
- 2.8. Realiza entregas para empresas? Quais produtos? Possui carro próprio para entrega? Qual? Ano/Modelo.
- 2.9. Quais os principais fornecedores?
- 2.10. Tem algum controle de gestão/financeiro?
- 2.11. Quais as principais vantagens/pontos fortes do seu negócio?
- 2.12. Quais os principais pontos fortes e fracos dos seus concorrentes?
- 2.13. Realizou investimentos nos últimos 2 anos? De quanto? Qual o resultado?
- 2.14. Conhece os dados referentes ao crescimento do Município e da Região?
- 2.15. Tem expectativa de crescer o seu negócio em 2013 e 2014? O que espera?
- 2.16. Pretende realizar investimentos em 2014, 2014? De quanto e para quais objetivos?
- 2.17. Já forneceu para a **SAMARCO** ou para empresas que operam no site da **SAMARCO**? Se sim, o que forneceu, para qual empresa, em qual quantidade e por quanto tempo?
- 2.18. Se já forneceu, como iniciou, se continua ou não, por quais motivos parou de fornecer?
- 2.19. Se parou de fornecer, tem interesse em retornar?