

**JONAS CHI GUO LO**

**PLANO DE NEGÓCIOS: IMPLANTAÇÃO DE FÁBRICA DE TOMATES SECOS EM  
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

**Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para obtenção do Diploma  
de Engenheiro de Produção**

**São Paulo  
2015**



**JONAS CHI GUO LO**

**PLANO DE NEGÓCIOS: IMPLANTAÇÃO DE FÁBRICA DE TOMATES SECOS EM  
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

**Trabalho de Formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para  
obtenção do Diploma de Engenheiro de  
Produção**

**TRABALHO DE FORMATURA**

**ORIENTAÇÃO: Prof. Dr. Reinaldo Pacheco da Costa**

**São Paulo  
2015**

## **Ficha Catalográfica**

**Lo, Jonas Chi Guo**

**PLANO DE NEGÓCIOS: IMPLANTAÇÃO DE FÁBRICA DE TOMATES  
SECOS EM ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR / J. C. G. Lo -- São  
Paulo, 2015.**

**97 p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1.Plano de negócios 2.Análise Econômico-financeira de  
Investimentos 3.Terceiro setor Universidade de São Paulo. Escola  
Politécnica.**

**Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

## **AGRADECIMENTOS**

À minha mãe que sempre dedicou seu apoio na minha formação acadêmica e pessoal, ensinando-me sempre a dar o melhor de mim e a não desistir das dificuldades.

Aos professores do departamento de Engenharia de Produção, que diariamente dedicam seu tempo e esforço para a formação dos alunos para o mercado de trabalho.

Aos meus amigos que estiveram presentes em minha vida durante o período de faculdade, me apoiando sempre e compartilhando os momentos de alegria e de dificuldades.

À equipe da NCCEV por me oferecer informações da organização e por me permitir a auxiliar a organização em seu crescimento.

À Deus por todo amor e cuidado em toda minha vida

## RESUMO

Este trabalho é o relatório em formato acadêmico sobre um plano de negócios de implementação de uma fábrica de tomates secos na Região do Vale do Ribeira. O trabalho foi desenvolvido em uma organização do terceiro setor de modo a se avaliar a viabilidade de utilizar as receitas da fábrica como fonte de renda sustentável para a organização iniciar suas atividades com oferecimento de ensino profissionalizante aos moradores da região.

Para a elaboração do estudo é realizada inicialmente uma revisão da literatura relacionada ao tema e planeja-se uma metodologia para o desenvolvimento do relatório, com destaque para a questão da sistemática de um Plano de Negócios. Seguindo-se a metodologia delineada, detalha-se o empreendimento dentro da estrutura de um Plano de Negócios, juntamente com a sua justificativa mercadológica e estratégica. Em seguida, passa-se para o estudo econômico-financeiro da viabilidade do empreendimento, com a intenção de determinar o quão atrativa é a taxa interna de retorno (TIR), qual o Valor Presente Líquido (VPL) do projeto e o tempo de retorno (*Payback*) do investimento. Por fim, é apresentado também um quadro de modelo de negócios, que agrega todas as informações desenvolvidas ao longo do trabalho. Após a elaboração do Plano de Negócios e da aplicação do modelo de análise financeira, os resultados práticos obtidos são discutidos.

Os resultados do presente estudo indicaram que a fábrica de tomates secos a ser implementada no interior do estado de São Paulo é financeiramente e mercadologicamente viável.

**Palavras-chave:** Plano de Negócios. Análise Econômico-Financeira de Investimentos. Terceiro setor.

## **ABSTRACT**

This work built a business plan of a plant of dried tomatoes in the Ribeira Valley region. The study was conducted in an organization of the third sector in order to assess the feasibility of using the factory revenues as a source of sustainable income for the organization to start its activities with vocational education offering to local residents.

For the preparation of the study, it was initially conducted a review of literature related to the theme and plans a methodology for the development of the report, especially the issue of the systematic of a Business Plan. The methodology outlined is followed, detailing up the project within the framework of a Business Plan, together with its marketing and strategic rationale. It then passes to the financial study of the feasibility of the project with the intention of determining how attractive is the IRR, which the project NPV and Payback of the project are. After the preparation of the Business Plan and the implementation of the financial analysis model, the practical results are discussed.

The results of this study indicated that the implementation of the dried tomatoes factory in São Paulo countryside is marketing and financially viable.

**Keywords:** Business Plan. Economic and Financial Analysis of Investment. Third Sector.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1. Divisão administrativa da Região do Vale do Ribeira .....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 2. Gráfico comparativo de IDHs .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 3. Logotipo NCCEV.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 4. Estrutura do TF .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 5. Os 4P's do Marketing.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 6. Desenho ilustrativo do modelo de negócios Canvas .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 7. Projetos NCCEV.....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 8. Parceiros NCCEV.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 9. Prefeitura de Apiaí .....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 10. Organograma da diretoria.....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 11. Fluxograma do processo produtivo .....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 12. Gráfico consumo de tomates secos em São Paulo.....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 13. Gráfico frequência de compra de tomates secos para uso doméstico.....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 14. Preferências de marcas de tomates secos .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 15. Business Model Canvas Fábrica de tomates secos.....</b>	<b>88</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. IDHs das cidades do Vale do Ribeira.....	15
Tabela 2. Organizações Privadas x Organizações do terceiro setor .....	21
Tabela 3. SWOT .....	37
Tabela 4. Conceitos SWOT.....	37
Tabela 5. Encargos sociais .....	43
Tabela 6. Business Model Canvas .....	49
Tabela 7 Características de uma boa análise de riscos e oportunidades.....	51
Tabela 8. Cinco Forças de Porter.....	62
Tabela 9. Análise SWOT.....	63
Tabela 10. Listagem de itens para escritório .....	64
Tabela 11. Lista de equipamentos para área produtiva .....	64
Tabela 12. Preço dos concorrentes.....	73
Tabela 13. Equipamentos área administrativa .....	76
Tabela 14 Equipamentos área produtiva .....	76
Tabela 15 Valor total dos investimentos fixos.....	76
Tabela 16. Custo de matéria prima para 1 kg de tomates secos .....	77
Tabela 17. Capacidade mensal de produção de 1 forno industrial.....	77
Tabela 18. Necessidade líquida de capital de giro em dias .....	78
Tabela 19. Caixa mínimo .....	78
Tabela 20. Investimentos pré-operacionais .....	78
Tabela 21. Investimento total .....	79
Tabela 22. Estimativa de faturamento.....	79
Tabela 23. Impostos.....	80
Tabela 24. Custos com materiais diretos .....	80
Tabela 25. Custos com mão de obra .....	81
Tabela 26. Custos com depreciação .....	81
Tabela 27. Depreciação anual é mensal.....	81
Tabela 28. Custos fixos operacionais mensais.....	82
Tabela 29. Demonstrativo de resultado .....	82
Tabela 30. Cenários de fluxo de caixa .....	83
Tabela 31. Cálculo do VPL e TIR .....	84

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- CDC – Código de defesa ao consumidor
- CSLL – Contribuição social sobre o lucro
- COFINS – Contribuição para o financiamento da seguridade social
- DAS – Documento de Arrecadação do Simples Nacional
- EPI – Equipamento de Proteção Individual
- EPP – Empresas de Pequeno Porte
- ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços
- IDH – Índice desenvolvimento humano
- INSS – Contribuição para a Seguridade Social relativa a parte patronal
- IRPJ - Imposto de renda da pessoa jurídica
- ME - Microempresa
- MP – Matéria prima
- NCCEV – Núcleo Cristão Cidadania Para o Vale
- ONG – Organização Não Governamental
- PIS – Programa de integração social
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas empresas
- SWOT – *Strenghts, Weakness, Oportunities and Threats*
- TF – Trabalho de Formatura

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1. Definição do tema.....	13
1.2. Relevância do trabalho.....	14
1.3. Objetivo do trabalho.....	17
1.4. Estrutura do trabalho.....	17
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1. Organizações do terceiro setor .....	20
2.2. Plano de negócios .....	22
2.3. Sumário executivo.....	23
2.4. Organização.....	24
2.5. Produto/Serviço.....	25
2.6. Mercado .....	29
2.7. Plano de Marketing .....	30
2.8. Análise SWOT.....	36
2.9. Plano Operacional.....	38
2.9.1. Localização .....	38
2.9.2. Equipe gerencial .....	39
2.10. Planejamento econômico-financeiro .....	40
2.10.1. Formatação tributária .....	41
2.11. Business Model Canvas .....	43
2.12. Análise estratégica .....	49
2.12.1. As 5 forças de Porter.....	49
2.13. Riscos e oportunidades .....	51
<b>3. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>53</b>
3.1. Projetos da NCCEV.....	53
3.2. Institucional NCCEV.....	54
3.2.1. Organograma da diretoria.....	56
3.3. O ensino profissionalizante e a fábrica de tomates secos .....	56
<b>4. O PLANO DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>58</b>
4.1. Sumário executivo.....	58
4.2. Produto .....	59
4.3. Análise de mercado.....	60
4.3.1. Modelo das Cinco Forças de Porter.....	60
4.3.2. Análise SWOT.....	62
4.4. Plano operacional.....	64

4.4.1.	Organização do processo produtivo.....	65
4.4.2.	Localização .....	69
4.4.3.	Capacidade .....	69
<b>4.5.</b>	<b>Plano de Marketing.....</b>	<b>69</b>
4.5.1.	Histórico da indústria.....	69
4.5.2.	Segmentação do Mercado .....	71
4.5.3.	Definição de preços.....	73
4.5.4.	Canais de distribuição .....	73
4.5.5.	Comunicação.....	74
<b>4.6.</b>	<b>Plano econômico-financeiro.....</b>	<b>74</b>
4.6.1.	Investimento total.....	75
4.6.2.	Projeção das receitas .....	79
4.6.3.	Estrutura de custos .....	80
4.6.4.	Demonstrativo de resultado .....	82
4.6.5.	Fluxo de caixa .....	83
4.6.6.	Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno.....	83
4.6.7.	Indicadores de viabilidade .....	84
<b>4.7.</b>	<b>Exigências Legais.....</b>	<b>85</b>
<b>4.8.</b>	<b>Quadro de modelo de negócios.....</b>	<b>87</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>91</b>
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>93</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>95</b>
7.1.	Alíquotas para SIMPLES NACIONAL .....	95
7.2.	Custos de construção civil.....	96
7.3.	Pesquisa de mercado .....	97

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente capítulo apresenta os principais pontos relativos ao desenvolvimento do trabalho, com a definição do tema, relevância, objetivos, apresentação introdutória da organização do terceiro setor (ONG) em que o trabalho está sendo desenvolvido e a exposição sistemática do estudo a ser apresentado.

### **1.1. Definição do tema**

A ideia para o desenvolvimento do tema surgiu a partir do conhecimento por parte do aluno de uma organização do terceiro setor que tem buscado fontes geradoras de renda sustentável para o desenvolvimento e ampliação de suas atividades.

O Núcleo Cristão Cidadania Para o Vale (NCCEV) atualmente apresenta recursos financeiros obtidos por meio de doadores e eventos beneficentes para manutenção de seus negócios. Há, no entanto, a visão de se fornecer um curso profissionalizante para os moradores da região. Para tal, seria necessária uma geração extra de fonte de renda para o início das atividades para os cursos profissionalizantes.

Dessa forma, em conversa com o fundador da organização, foi mencionada a existência do início de um projeto de criação de uma fábrica de tomates secos na região. A organização está localizada no Vale do Ribeira, região fornecedora de diversos produtos agrícolas como os tomates para a região de São Paulo, e assim, foi observada uma oportunidade de desenvolvimento do negócio.

Portanto, desenvolveu-se um plano de negócios de uma fábrica de tomates secos para o auxílio de geração de renda sustentável em uma organização não governamental da região do Vale do Ribeira.

## 1.2. Relevância do trabalho

O Vale do Ribeira é uma região localizada entre os estados do Paraná e São Paulo abrangendo municípios com os menores Índices de Desenvolvimento Humano (IDH) desses estados.

**Figura 1. Divisão administrativa da Região do Vale do Ribeira**



Fonte: Secretaria de Economia e Planejamento de São Paulo (2015)

Entre as cidades do Vale, estão cidades como Barra do Chapéu e Itapirapuã Paulista que têm IDH menores de 0,65. Na tabela 1 é possível verificar os IDH para as cidades da região do Vale do Ribeira.

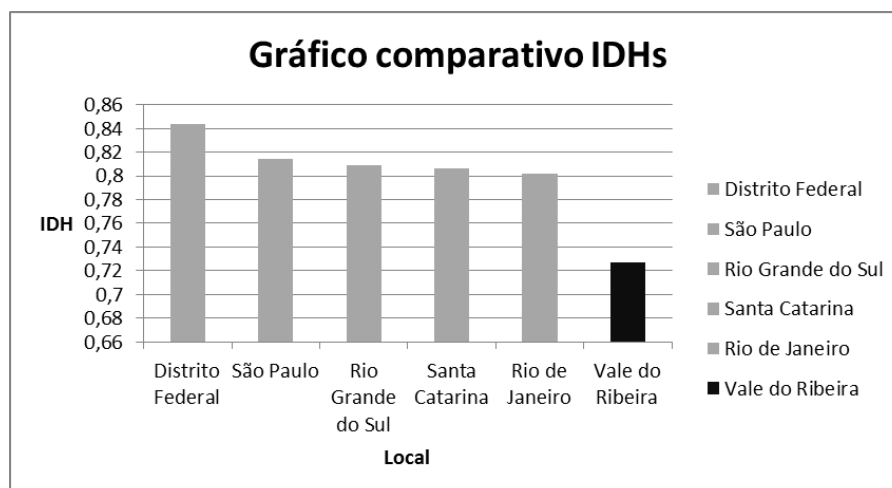
Tabela 1. IDHs das cidades do Vale do Ribeira

Cidade	IDH
Apiáí (SP)	0,716
Barra do Chapéu (SP)	0,642
Barra do Turvo (SP)	0,662
Eldorado (SP)	0,733
Iporanga (SP)	0,692
Itaóca (SP)	0,65
Itapirapuã Paulista (SP)	0,645
Ribeira (SP)	0,677
Sete Barras (SP)	0,731
Cerro Azul (PR)	0,721
Adrianópolis (PR)	0,748
Tapiraí (SP)	0,738
Juquiá (SP)	0,742
Itariri (SP)	0,749
Iguape (SP)	0,757
Jacupiranga (SP)	0,759
Pariquera-Açu (SP)	0,77
Cananéia (SP)	0,775
Registro (SP)	0,777
Ilha Comprida (SP)	0,803
Miracatu (SP)	0,752
Pedro de Toledo (SP)	0,729
Cajati (SP)	0,751

Fonte: ONU (2013)

Para fins de comparação, é importante lembrar os cinco estados com maiores IDH no Brasil, conforme pode ser verificado no gráfico abaixo:

Figura 2. Gráfico comparativo de IDHs



Fonte: ONU (2013)

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE 2015), verifica-se que na região do Vale do Ribeira, 77,5% dos produtores diretos do campo trabalham em regime familiar (ou seja, camponês); 9,6% dos produtores diretos são empregados permanentes; 12,1% dos produtores diretos são crianças ou adolescentes; 39,31% dos chefes de família não possuem instrução; 57,6% dos chefes de família possuem menos de quatro anos de instrução;

Dentro desse quadro surgiu a organização não governamental Núcleo Cristão Cidadania Para o Vale (NCCEV), nascida no ano de 2011, a partir da iniciativa do senhor Marcelo Fedoruk (atual Presidente da ONG), ao se deparar com os inúmeros problemas sociais existentes na região do Vale do Ribeira. Dentre as dificuldades, verificou que as famílias da região possuem poucas oportunidades de trabalho e estudo. Além disso, as crianças são sujeitas a trabalho rural em situações extremas, tráfico de drogas e prostituição, entre outros. Por tais razões, a NCCEV mobiliza voluntários para auxiliar a reverter essa situação através de projetos educacionais.

**Figura 3. Logotipo NCCEV**



Fonte: Site NCCEV

A organização apresenta hoje projetos que oferecem atividades nos períodos de contra turno escolar para crianças e adolescentes de 3 a 15 anos. As atividades dos projetos incluem reforço escolar, aulas de música, práticas de esportes, etc. Atualmente atende cerca de 130 crianças e a ONG tem desejo de expansão. Uma das formas de expansão trata do oferecimento de ensino profissionalizante.

Nesse sentido, a proposta de um plano de negócio que auxilie na concretização do negócio que atue como fonte de receitas para a ONG seria de grande auxílio para a organização, principalmente no âmbito de metodologias específicas para a criação de novos negócios.

### **1.3. Objetivo do trabalho**

As organizações do terceiro setor são organizações que possuem atuação social e não possuem fins lucrativos, isto é, toda a renda gerada é direcionada para a própria organização.

Em meio ao cenário descrito, este trabalho tem como objetivo a proposição de um plano de negócios para a implantação da fábrica de tomates secos, buscando verificar sua viabilidade mercadológica e econômica, de modo a se obter uma fonte extra de geração de renda (sustentável) para que a ONG viabilize o oferecimento de cursos profissionalizantes para os moradores da região.

O TF também tem por intuito oferecer à ONG uma visão abrangente acerca do mercado ao qual o setor de tomates secos se insere, bem como sugerir ferramentas de análise que auxiliem no desenvolvimento do negócio.

O plano de negócios deve fornecer dados abrangentes do mercado ao qual o negócio está inserido, incorporando informações acerca da concorrência existente nesse mercado, dos potenciais clientes e dos fornecedores. Ademais, é necessário também verificar a composição dos recursos humanos na gestão e fabricação dos tomates secos, as instalações físicas necessárias para concretização do negócio, e por fim, explicitar as receitas e despesas a serem incorporadas.

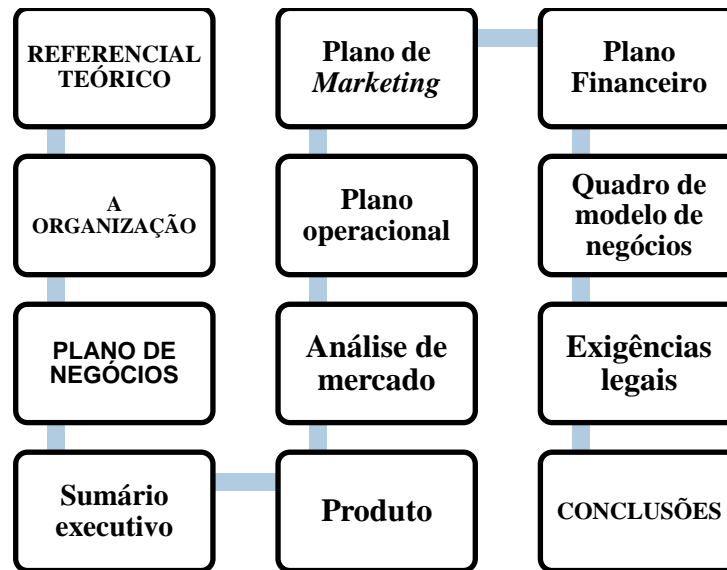
Os resultados obtidos no trabalho podem trazer benefícios à organização na própria instituição social (NCCEV), através de sua aplicação direta dos conceitos desenvolvidos.

Além disso, muitos dos conceitos propostos pela Engenharia de Produção, envolvendo disciplinas como Administração e Organização do Trabalho, Economia de Empresas, Gestão Estratégica, *Marketing* e Projeto Integrado podem contribuir para o aprendizado e formação do aluno.

### **1.4. Estrutura do trabalho**

O trabalho de formatura busca trazer uma sequência adequada para facilitação de compreensão aos leitores, de modo que cada parte justifique sua importância dentro do conteúdo macro do trabalho. Além do plano de negócios em si, será apresentado também o *Business Model Canvas*, a ser definido e desenvolvido no trabalho. Os principais pontos a serem desenvolvidos são listados abaixo e pode-se verificar a ilustração esquemática da sequência dos assuntos abordados na Figura 4.

Figura 4. Estrutura do TF



Fonte: Do autor

- O capítulo **Referencial Teórico** traz um estudo acerca dos temas relevantes tratados na literatura para a elaboração de um plano de negócio;
- O capítulo **A organização** retrata as características da organização do terceiro setor NCCEV, como seus projetos, seus objetivos, missão e valores;
- O capítulo **Plano de Negócios** é composto por oito partes, e abrange todos os aspectos necessários para análise da viabilidade mercadológica e econômica do projeto;
- O subcapítulo **Sumário executivo** tem como escopo a declaração do negócio, bem como os principais pontos desenvolvidos no plano e os resultados obtidos ao longo do trabalho;
- O subcapítulo **Produto** traz a descrição do produto e a relação entre sua importância e a região na qual a ONG está inserida;
- A **Análise de mercado** possui uma pesquisa de mercado realizada pelo estudante para melhor entendimento de como se comporta o mercado consumidor dos tomates secos;
- O subcapítulo **Plano Operacional** irá expor as etapas necessárias durante o período operacional da fábrica de tomates secos;
- O **Plano de Marketing** é um subcapítulo que tem por conteúdo um estudo das principais estratégias de precificação e comunicação a serem adotados durante o desenvolvimento do negócio;

- O **Plano Financeiro** trata da modelagem realizada para o cálculo da viabilidade econômica do projeto, levando em consideração a projeção das despesas e receitas do negócio;
- O subcapítulo **Exigências Legais** traz uma lista de leis e resoluções necessárias para o funcionamento da fábrica;
- O subcapítulo **Quadro de modelo de negócios**, traduzido do inglês *Business Model Canvas*, é uma ferramenta de *design thinking* utilizada para fornecer uma visão ampla do negócio, sendo subsidiada pelas informações obtidas nos capítulos anteriores do plano de negócios.
- O capítulo **Conclusões** traz os resultados obtidos pelas análises realizadas nos capítulos anteriores.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem por escopo apresentar o que a literatura especializada traz acerca de diversos conceitos abordados dentro do plano de negócios desenvolvido. Aqui serão descritos os conceitos de organização do terceiro setor, estratégia, marketing e finanças de modo a se aplicar na organização os temas. A ferramenta *Business Model Canvas* também será estudada aqui de maneira a oferecer um panorama geral do negócio ao final do TF.

### 2.1. Organizações do terceiro setor

A partir do início dos anos 90, a expressão “terceiro setor” passou a ser utilizada no Brasil para designar organizações de sociedade civil, sem fins lucrativos, criadas e mantidas com ênfase na participação de voluntários, que atuam na área social visando contribuir na solução de problemas sociais. Para o entendimento da lógica do crescimento das organizações do terceiro setor é necessário o entendimento do conceito de sustentabilidade.

Segundo McKinsey (2001), o conceito de sustentabilidade no caso de uma organização não governamental (ONG) além de questões ambientais e sociais implica ser capaz ou não de preservar suas operações sem depender totalmente da doação de recursos por parte de pessoas físicas ou jurídicas. A busca por sustentabilidade econômica nas organizações não governamentais implica na necessidade de diversificação das fontes de financiamento, desenvolvimento de projetos de geração de receita, profissionalização de recursos humanos, estabelecimento de estratégia de comunicação e de avaliação de resultados, e por fim, do desenvolvimento de uma estrutura gerencial eficiente.

Os fatores supracitados apontam para a profissionalização das organizações do terceiro setor, sendo que para que se a alcance, são comumente utilizadas ferramentas de planejamento e gestão empresarial. Entretanto, cabe a lembrança de que seja qual for a ferramenta de gestão empresarial a ser utilizada em uma organização com propósito de cunho social, são imprescindíveis adaptações da linguagem e de conceitos.

O ciclo de vida dos empreendimentos sociais geralmente se inicia com a percepção de um problema social e a busca de propostas de soluções – que podem ou não ser inovadoras –, sendo seguida de uma fase de experimentações da solução até se chegar à sua implementação ao público beneficiário. Após os testes realizados com a solução do problema escolhido, inicia-se um período que é denominado “aprendizagem” em que o empreendedor enfrenta os mais diversos problemas para a geração dos primeiros resultados sociais na comunidade.

Essas dificuldades englobam desde o desenvolvimento da metodologia, podendo passar pelo financiamento pessoal e da equipe, do projeto e até a implementação.

A fase seguinte é a de institucionalização, em que o modelo será consolidado e poderá gerar solução para o problema social. É a fase mais longa do ciclo de vida e exige do empreendedor social profissionalização e estrutura organizacional. Nessa fase são essenciais as análises como as desenvolvidas em um plano de negócios, pois o empreendedor deve se estruturar de maneira a criar impacto social e buscar sustentabilidade em longo prazo.

O ciclo de vida alcança então a maturidade quando o modelo que gerou a solução já foi estabelecido e pode então ser expandido para outras regiões. É nessa fase em que se alcança visibilidade e que o empreendedor social está pronto para empreender novas ideias e novas soluções para os problemas sociais. O adequado planejamento para a consolidação de um projeto social e sua replicação são essenciais para a sustentação do empreendimento social e dos resultados esperados.

Para melhor entendimento da definição de uma organização do terceiro setor, pode-se realizar uma comparação com uma empresa privada. A partir da consideração de que a empresa vende algum produto ou serviço, a comparação, levando em conta as dimensões investimento, operação e resultados podem ser verificados na tabela abaixo (Tabela 2).

Nas organizações privadas, os investimentos são obtidos por meio de empréstimos ou investimento direto de proprietários e acionistas e os recursos humanos geralmente são contratados. As operações envolvem a fabricação de um bem ou serviço a ser entregue ao cliente e os resultados esperados são direcionados ao superávit (lucro) da empresa.

Por outro lado, as organizações do terceiro setor voltam seus esforços para geração de impacto social, e seus recursos financeiros provêm de doações e os humanos podem vir de contratação ou de trabalho voluntariado.

**Tabela 2. Organizações Privadas x Organizações do terceiro setor**

	Definição	Organização Privada	Organização do terceiro setor
Investimento	A forma de captação de recursos capitais e humanos	Capital: obtido por empréstimos ou investimento direto de proprietários e acionistas;	Capital: obtido por doações de organizações jurídicas ou pessoas físicas
		Humano: geralmente contratados	Humano: contratação ou trabalho voluntário
Operação	Processos que agregam valor ao investimento	Fabricação de um bem material ou da prestação de um serviço.	Geração de impacto social.
Resultados	Retorno obtido com a realização das operações	Superávit (lucro) obtido pela empresa.	Impacto social alcançado e superávit.

Fonte: McKinsey (2001)

## **2.2. Plano de negócios**

Os planos de negócios foram desenvolvidos nos Estados Unidos como essenciais para a atração de fundos de financiadores particulares. Pode ser utilizado como objeto de análise e apresentação da viabilidade e atratividade dos negócios das empresas. Este documento esclarece a estrutura do negócio, e possibilita aprimorar a organização e promover as atividades da organização para a atração de investidores e financiadores potenciais.

As organizações do terceiro setor, além de assegurarem sua atuação social, devem também se preocupar com a geração de recursos sustentáveis para a sua própria sobrevivência. Essa duplicidade de objetivos – promover impacto social e gerar recursos – pode trazer diversas complicações para a organização, dado que demandam conhecimentos fora do seu campo habitual de atuação. Nesse cenário, a elaboração de um plano de negócios pode trazer grandes benefícios à organização.

Dentro do contexto de uma organização do terceiro setor, um plano de negócio pode ter as seguintes aplicações:

- Ferramenta para captação de recursos: o término do plano de negócios traz como resultado um documento abrangente demonstrando as metas, impacto social e estrutura organizacional, atraindo dessa maneira potenciais financiadores ou doadores;
- Estruturação de uma nova linha de atuação: a elaboração de um plano de negócios permite que uma organização do terceiro setor entenda as alterações que ela pode sofrer ao longo do tempo, ao mesmo tempo em que se faça uma autoanálise da organização, permitindo que haja orientação estratégica para o futuro e avaliadas possibilidades de reorganização, caso necessário;
- Planejamento de atividade geradora de recursos: gera os mesmos benefícios que traria para uma empresa privada, sendo que a captação de recursos é exclusivamente direcionada para a própria organização;

No presente trabalho de formatura, o foco e propósito da elaboração do plano de negócios se dão exclusivamente para o planejamento de uma atividade geradora de recursos, de modo a contribuir para a sobrevivência da organização em estudo.

O plano de negócios é para a geração de recursos por meio de vendas de um produto. Seu principal objetivo é a concepção de uma operação de geração de recursos financeiros por meio de produção e venda de um produto de origem agrícola.

Segundo McKinsey (2001), para a elaboração de um plano de negócios bem estruturado, podem se considerar as seguintes diretrizes:

- Destaque por sua clareza. O leitor deve ter facilidade de encontrar os tópicos que deseja de modo a esclarecer suas dúvidas;
- Convincente por sua objetividade. A objetividade permite ao leitor a análise cautelosa dos argumentos expostos.
- Redigido num estilo uniforme e tem aparência profissional.

As partes de negócios pode se desdobrar em nove partes (McKinsey, 2001; p. 27), a saber:

- i. Sumário executivo;
- ii. Organização;
- iii. Produto;
- iv. Mercado;
- v. Marketing;
- vi. Equipe gerencial;
- vii. Planejamento econômico-financeiro;
- viii. Riscos e oportunidades;
- ix. Plano de implementação.

### **2.3. Sumário executivo**

O sumário executivo deve ser o início de um plano de negócios. Em seu conteúdo devem constar os principais aspectos do plano, com destaque para a missão da organização, sua visão em longo prazo, objetivos do plano, produtos, experiência de gestão e principalmente o impacto social, já atingido e futuro.

O papel primário do sumário executivo é trazer o interesse do leitor para os demais capítulos do plano. O objetivo é trazer conteúdo sucinto daquilo que vai ser retratado com detalhes nas demais partes do plano.

Segundo Guia de elaboração de plano de negócios da SEBRAE (2013), os principais pontos a serem abordados no sumário executivo são:

- O que é o negócio;
- Quais os principais produtos e/ou serviços;
- Quem serão seus principais clientes;
- Onde será localizada a empresa;

- O montante de capital a ser investido;
- Qual será o faturamento mensal;
- Que lucro espera obter do negócio;
- Em quanto tempo se espera que o capital investido retorne.

## **2.4. Organização**

Nessa parte do plano de negócios se objetiva a fornecer uma descrição detalhada da organização em que o plano será criado. Devem ficar claros ao final do capítulo qual a missão da organização e sua visão do futuro, entender sua linha estratégica de atuação social e como essa atuação é mensurada em números. O capítulo tem grande importância dado que o apoio ao projeto é dependente do conhecimento que se tem sobre a organização.

### **2.4.1. Missão e visão**

O dado mais relevante dentro deste capítulo se refere à missão da organização. O conceito de missão retrata a própria razão de ser de uma organização, o que para organizações do terceiro setor geralmente está associada a alguma atuação social. A missão de uma organização traz de uma maneira sucinta a expressão da linha de atuação e de direcionamento da organização. No caso de a missão não ser clara, pode haver diversos problemas, envolvendo desde o desentendimento da equipe até o questionamento sobre a razão da existência da organização. Para definição de missão, podem ser destacadas algumas características:

- Demonstração da realidade existente: a realidade da organização deve estar condizente com a missão;
- Descrição valores e prioridades: a missão expressa o foco de atuação e reflete os valores da organização;
- Atemporalidade: a missão não possui um prazo para expirar. Não significa que a missão não possa ser revisada, mas sim que não deve possuir um prazo predeterminado.
- Clareza: a descrição da missão deve utilizar linguagem simples para facilitação do seu entendimento para pessoas de dentro e de fora da organização.

Além de enunciar a missão, é necessária também a descrição do direcionamento que a organização está seguindo para o futuro, isto é, quais são suas aspirações e onde se deseja

chegar. Esse direcionamento é denominado visão e deve ser ambiciosa e envolvente para trazer motivação as pessoas envolvidas na organização. No caso de uma organização do terceiro setor, além de trazer motivação, uma visão bem definida também pode ser um atrativo para adesão de voluntários. As principais características de uma visão bem estruturada são de que ela está atrelada à missão da organização, e é desafiadora, porém alcançável.

Devem ser incluídos na descrição da organização os principais projetos sociais, informando o tempo de existência dos projetos, seus objetivos principais e o impacto social de cada um.

O impacto social é o item de maior relevância dentro do plano de negócios. Em planos de negócios de empresas o retorno dos projetos é financeiro, diferente de uma empresa do terceiro setor em que o retorno é social. Uma forma de se medir o impacto social é através de indicadores qualitativos e quantitativos. Os indicadores quantitativos devem ser expressos em números e os qualitativos podem ser mensurados por citações de pessoas beneficiadas ou especialistas. Ambos os tipos de indicadores devem ser criteriosamente analisados em função da missão da organização.

De acordo com SEBRAE (2013), algumas questões a serem respondidas nesse capítulo são:

- Qual é o seu negócio?
- Quem é o consumidor?
- O que é valor para o consumidor?
- O que é importante para os funcionários, os fornecedores, os sócios, a comunidade, etc.

## **2.5. Produto/Serviço**

Ao se criar um determinado negócio, é necessária identificação da necessidade do público alvo. Uma maneira de se entender o consumidor é através de entrevistas e análises quantitativas e qualitativas, buscando dessa forma transformar as necessidades dos clientes em requisitos do produto.

Uma vez determinado o público alvo, suas necessidades e segmentos, um plano de negócio precisa descrever de maneira detalhada o produto/serviço em questão. O primeiro passo é especificar quantas versões o produto terá. É preciso relacionar cada versão do produto ao atendimento das necessidades de um determinado segmento ou a algum motivo que justifique a existência da versão.

Outro ponto a ser considerado nessa seção do plano de negócios é a análise da concorrência. Para organizações do terceiro setor, os concorrentes são aqueles que oferecem o mesmo produto ou serviço considerado no plano de negócios. Não se devem considerar concorrentes as organizações que forneçam atividade social similar. Assim, não se deve confundir público alvo com público beneficiário, dado que quando uma empresa social desenvolve atividades voltadas para geração de recursos, eles ficam sujeitos às mesmas regras de competição de uma empresa privada.

No caso de planos de negócios para produtos, um mapeamento da concorrência é uma ferramenta conveniente para análise. Outras formas de se verificar a concorrência se dão por meio de entrevistas com consumidores ou concorrentes.

Apesar da nomenclatura “plano de negócios”, o empreendedor social deve sempre manter o foco no impacto social a ser causado. É necessário que seja demonstrado de maneira clara como o plano de captação impactará no desempenho social da organização. Inicialmente, deve-se expor a correlação entre o negócio proposto e a missão da organização. Isso possui grande relevância para planos de negócio que se propõem gerar receitas mediante exploração de um produto ou serviço.

Um plano de negócios que não é firmado na missão da entidade da organização não é sustentável, pois não se apoia na razão de existência da organização.

Outra vertente a ser considerada é o grau de inovação proposto pela organização, em comparação com outras organizações de terceiro setor com mesma linha de atuação. De maneira geral, financiadores favorecem apoiar soluções efetivas. Assim sendo, é necessário determinar indicadores-chave para mensuração do retorno social do negócio de modo a demonstrar os resultados obtidos.

Além de experiência na área social e da ideia de negócio, a organização deve também ser capaz de operacionalizar o negócio proposto. Para planos voltados para captação de recursos, é necessária a garantia da execução das atividades sociais.

Para planejar a capacidade de fabricação de um produto ou prestação de serviço, é essencial o entendimento da estrutura de custos da organização, principalmente no que se refere à classificação adequada dos custos de industrialização.

### **O tomate seco**

O tomate é o fruto do tomateiro e se é retratado como uma importante iguaria culinária. Por seu sabor marcante e suas características exóticas, o produto vem sendo amplamente incorporado nos mais variados pratos da culinária mundial. Em virtude da

ampliação do consumo e da evolução das técnicas de preparo, que passaram de artesanais para produção em grande escala, através das indústrias, o tomate seco começou a chamar a atenção como uma interessante atividade econômica (SEBRAE 2014).

Como aperitivo, inteiro ou em forma de pasta o tomate seco é amplamente consumido. Seu delicado sabor pode ser apreciado quando associado com aves, carnes e frutos do mar. Popular na Itália e com boa aceitação entre os consumidores brasileiros, o tomate seco é considerado uma iguaria muito saborosa sendo muito utilizado na culinária nacional. O fruto desidratado é misturado a temperos como alho e ervas, e passou a ser acrescentado a amplo número de receitas, apreciado no sanduiche, na pizza, no risoto, decorando saladas ou servido como entrada, ele ganhou espaço e hoje pode ser encontrado nas prateleiras dos supermercados.

Ao observar as gôndolas de supermercados, mercearias e feiras livres podem-se constatar as variedades das marcas de tomates secos existentes, bem como as mais diferentes procedências dos produtores.

A produção de tomates secos consiste do processamento industrial dos tomates de qualidade apropriada, através de secadores de alta capacidade, obtendo-se um produto levemente desidratado e conservado adequadamente em óleo de oliva e especiarias.

O tomate da espécie Débora é o mais recomendado para a fabricação. Produtores explicam que esse tipo, além de possuir mais carne proporcionando maior produtividade, deixa o produto final com um paladar mais saboroso. Ainda são mais vermelhos e tem um tamanho ideal para serem desidratados.

Segundo a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER-MG (2004), a produção em conserva é a mais indicada para o fabricante de pequeno porte por ser mais rápida e ter uma demanda maior pelo comércio.

O mercado consumidor é bem heterogêneo, amplo e diversificado, porém restrito, concentrado nos grandes centros urbanos e nas classes sociais mais altas. É formado por lanchonetes, pizzarias, supermercados, padarias, restaurantes e pelo consumidor final.

Atualmente, verifica-se uma tendência de que o mercado consumidor está mais exigente. Cada vez mais os consumidores demandam por produtos de qualidade comprovada. Por isso o fator qualidade é o principal valor que se deve agregar ao produto ofertado, principalmente quando se trata de alimentos.

Essa preocupação vem se refletindo nas políticas de algumas indústrias de alimentos que estão buscando se adequar a padrões de qualidade, realizando análises físico-químicas e

bacteriológicas, assim como se comprometendo com embalagens seguras e que forneçam informações corretas em relação ao valor nutricional.

O tomate seco desidratado e comercializado fora de compotas é utilizado também para misturas em produtos industriais como sopa em pó. Portanto um segmento de mercado que pode ser explorado são as indústrias.

A gestão de estoques no varejo é a procura do constante equilíbrio entre a oferta e a demanda. Este equilíbrio deve ser sistematicamente aferido através de, entre outros, os seguintes três importantes indicadores de desempenho:

- Giro dos estoques: o giro dos estoques é um indicador do número de vezes em que o capital investido em estoques é recuperado através das vendas. Usualmente é medido em base anual e tem a característica de representar o que aconteceu no passado. Obs.: Quanto maior for a frequência de entregas dos fornecedores, logicamente em menores lotes, maior será o índice de giro dos estoques, também chamado de índice de rotação de estoques.
- Cobertura dos estoques: o índice de cobertura dos estoques é a indicação do período de tempo que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja suprimento.
- Nível de serviço ao cliente: o indicador de nível de serviço ao cliente para o ambiente do varejo de pronta entrega, isto é, aquele segmento de negócio em que o cliente quer receber a mercadoria, ou serviço, imediatamente após a escolha; demonstra o número de oportunidades de venda que podem ter sido perdidas, pelo fato de não existir a mercadoria em estoque ou não se poder executar o serviço com prontidão.

Portanto, o estoque dos produtos deve ser mínimo, visando gerar o menor impacto na alocação de capital de giro. O estoque mínimo deve ser calculado levando-se em conta o número de dias entre o pedido de compra e a entrega dos produtos na sede da empresa.

Condição vital para a sobrevivência de uma fábrica de tomate seco é o conhecimento sobre a matéria-prima, visto que existem inúmeras variedades de tomate, e algumas são impróprias para a desidratação.

Os melhores tomates para o processo de desidratação são aqueles que possuem paredes grossas, com poucas sementes e consistência firme. No Brasil podem ser encontrados diversos tipos de tomate com essas características, como o tomate Débora e o tomate italiano.

É importante registrar que existe a sazonalidade, que limitará o mercado de tomate, fazendo com que ocorra um aumento de preço na matéria-prima, ocasionando um aumento de preço no produto final. O empreendedor deve levar em conta que grande massa do tomate é perdida no processo de desidratação: 100 quilogramas de tomate in natura resultam em aproximadamente 20 quilogramas de tomate seco.

É importante atentar com outras matérias-primas, como o sal, a água, o azeite/óleo e a água, que também determinam na qualidade final do produto. Além disso, um controle da qualidade das embalagens é necessário. O produto deve estar devidamente lacrado para que não ocorram perdas nas características físico-químicas do produto final.

Uma facilidade do tomate seco está em seu transporte: quando pronto, o produto não precisa mais de refrigeração, diminuindo os custos de transporte.

Salienta-se que a correta manipulação do produto na embalagem, estocagem e transporte pode garantir ao produto um tempo de vida maior.

## **2.6. Mercado**

O passo seguinte ao da definição da proposta de valor para o público alvo e da capacidade de produção ou prestação de serviço da organização, é o da identificação do nível de demanda e dos concorrentes (oferta). Tal passo é necessário para o planejamento da capacidade de produção e realização da projeção da receita e dos custos. Os principais aspectos a serem conhecidos para a análise de mercado são: o potencial total em que se pretende atuar e o quanto de participação desse mercado serão atingidos.

De acordo com McKinsey (2001), o entendimento do potencial de mercado deve considerar os aspectos tanto qualitativos como quantitativos.

- Qualitativa – trata da determinação das tendências de mercado e os principais fatores influenciadores, de modo a se obter subsídios sobre as variáveis que devem ser monitoradas para o gerenciamento dos riscos.
- Quantitativa – refere-se ao dimensionamento do tamanho do mercado ao qual se pretende atuar.

Realizada a estimativa do potencial total do mercado, isto é, do máximo que todos os concorrentes podem faturar de um mesmo negócio, é necessária a definição de qual percentual de mercado será capturado pela organização que deseja criar o negócio.

Cabe lembrar que tal definição é difícil de ser alcançada, dada que ela depende de diversos fatores intangíveis, como comportamento do público alvo, capacidade de execução do planejado, da atuação da concorrência. Assim sendo, devem-se utilizar as melhores informações disponíveis e buscar suposições razoáveis e coerentes.

## **2.7. Plano de Marketing**

Segundo Philip Kotler (2000), o *marketing* é um processo social, no qual indivíduos ou grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros.

Mccarthy e Perreault (1997, p.43) definem o planejamento estratégico de maneira semelhante ao plano de marketing, isto é, como um processo administrativo destinado a manter o equilíbrio entre os recursos de uma organização e suas oportunidades de mercado.

É um trabalho da alta administração que inclui não apenas o planejamento das atividades do marketing, mas também produção pesquisa e desenvolvimento e outras áreas funcionais. [...] os planos do departamento de marketing não são os planos de toda a empresa, por outro lado, os planos da empresa devem ser orientados para marketing. Os planos do gerente de marketing podem dar o tom e a direção para toda a empresa. Assim usaremos planejamento estratégico e planejamento estratégico de marketing com o mesmo significado.

O Plano de Marketing, portanto, integra o planejamento estratégico de marketing, que por sua vez, ao ser formulado, deve considerar não apenas as variáveis controláveis da empresa (variáveis do ambiente interno da organização ou micro ambiente de marketing), mas também as variáveis externas (incontroláveis) que dizem respeito aos ambientes competitivo, econômico, tecnológico, político e legal, sociocultural, além, e com os recursos e objetivos da empresa.

Quanto ao plano de marketing, Ferrel (2000) descreve cinco propósitos essenciais que o mesmo deverá conter:

- Explicação das situações atuais e futuras da organização, incluindo análise ambiental, (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e análise do desempenho anterior da empresa;
- Especificação dos resultados esperados (metas e objetivos), de maneira que a organização possa antecipar sua situação no final do período de planejamento;

- Descrição das ações específicas que devem ser adotadas, de maneira que possa ser atribuída a responsabilidade por cada ação, o que ajuda a assegurar a execução das estratégias de marketing;
- Identificação dos recursos que serão necessários para a execução das ações planejadas;
- Permissão para o monitoramento de cada ação e seus resultados, facilitando assim a execução dos controles. A avaliação dos resultados alcançados fornece as informações para o reinício do ciclo de planejamento no período seguinte.

No caso específico da fabricação de tomate seco, não adianta pensar em divulgação em massa, propaganda, ou qualquer forma de colocar a empresa na mídia. As indústrias de alimentos de pequeno porte fornecem seus produtos a outras empresas, em sua maioria supermercados, restaurantes, padarias, pizzarias e mercearias, que já possuem as estratégias de divulgação bem definidas. Cabe à empresa promover a estruturação de seus serviços e a apresentação correta ao cliente direto.

É interessante que o empresário elabore um *folder* (panfleto de divulgação) que relacione os produtos ofertados, a capacidade produtiva da empresa e também mostre algumas fotos da estrutura e da equipe, bem como relacione alguns clientes para consulta (lembrando-se de pedir autorização aos mesmos para isto), e com este material saia fazendo visitas a novos clientes.

Algumas iniciativas de pequenos patrocínios comunitários, anúncios em jornais, *internet* e propagandas em rádio podem surtir efeito positivo na divulgação do nome da empresa.

Por se tratar de empresa que produz alimentos sugere-se a degustação do produto no ponto-de-venda como uma estratégia para conquistar o varejo.

A promoção do negócio pode ser feita junto a empreendimentos gastronômicos, como restaurantes e lojas de produtos típicos e do campo. Nesse caso, o proprietário pode programar visitas demonstrativas a esses locais.

Como os supermercados e mercearias representam a melhor das opções para obtenção de grandes volumes de venda, o empresário deve ficar atento ao modo como são efetuadas as negociações e divulgações dos produtos. Geralmente são cobradas bonificações para concretizar o cadastro dos produtos e sua exposição nas gôndolas dos clientes.

Alguns itens são importantes para chamar atenção do consumidor no ponto de venda, dentre eles a adequada exposição, uso de displays, totens, folhetos explicativos sobre a

qualidade do produto etc., porém a possibilidade de visualizar e poder atestar a sua qualidade são essenciais para impulsionar o cliente a adquirir o produto. Uma bonita e bem elaborada embalagem é uma boa forma de apresentar o produto, sendo um requisito básico para impulsionar a venda.

A divulgação para as indústrias alimentícias deve ser feita através de visitas regulares e apresentação aos departamentos responsáveis pela aquisição do produto, com o uso de amostras e folhetos explicativos.

Outra boa forma de divulgar o produto para a indústria alimentícia é a participação em feiras do setor.

A construção de um site é uma providência interessante e promissora, tomando-se a iniciativa de adicioná-lo em diretórios especializados para empresas e motores de busca de inclusão manual como *Google Adwords*, *Ask*, *Yahoo Search Marketing*, *Microsoft Digital Advertising Solutions*, *Hot Words*, dentre outros.

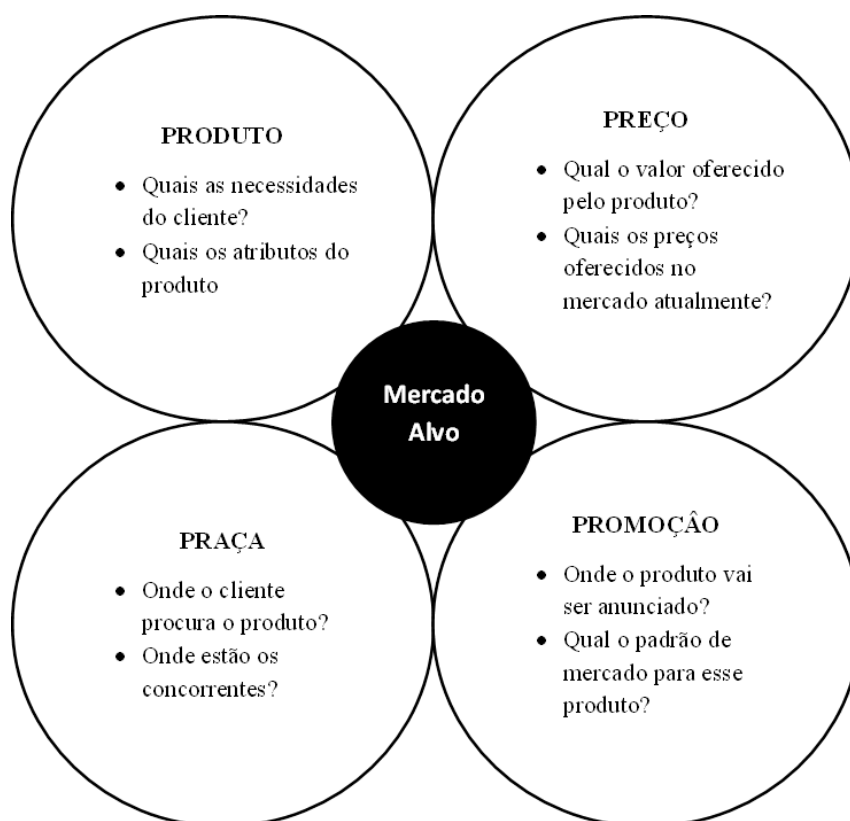
Se for de interesse do empreendedor, um profissional de marketing e comunicação poderá ser contratado para desenvolver campanha específica.

Se o empreendedor já estiver com uma produção em média escala, a divulgação da fábrica de tomate seco pode ser feita junto à distribuidores, revendedores e representantes comerciais autônomos, através de campanhas e incentivos que estimulem o crescimento das vendas através destes canais.

O marketing dentro do contexto de um plano de negócios deve comunicar o projeto adequadamente aos potenciais financiadores. Dessa forma, o marketing deve abordar quatro principais aspectos: produto, promoção, preço e praça (KOTLER 2000).

A existência de um produto diferenciado não é suficiente. É preciso entregar o produto de forma eficiente ao consumidor e comunicar seus atributos ao público-alvo.

Figura 5. Os 4P's do Marketing



Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

#### a) **Produto**

Kotler e Keller (2006) afirmam que o produto pode ser definido como tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, ou seja, bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

#### b) **Promoção:**

O marketing moderno é muito mais do que apenas criar bons produtos e disponibilizá-los ao mercado consumidor, é indispensável neste processo a comunicação com os clientes (KOTLER e KELLER, 2006). Ainda de acordo com os autores, as principais ferramentas da Promoção são: propaganda, promoção de vendas, venda pessoal e relações públicas.

Diferente do que é realizado em organizações do terceiro setor, comunicação não se conduz de maneira paralela as atividades administrativas do dia-a-dia, mas deve haver um planejamento prévio. Deve se definir uma estratégia conjunta (organização-produto) de modo a se aproveitar as potenciais sinergias. Tal fato denota que mesmo ações visando a divulgação de projetos específicos devem ser pensado no contexto de todos os outros projetos, de modo a

terem um caráter institucional. Alguns pontos de uma boa estratégia de comunicação a serem relevados são o alinhamento entre estratégias da organização e do negócio, a definição de orçamento, a coordenação das ações de comunicação, o monitoramento das ações e a diferenciação do público-alvo.

Uma das ferramentas que podem ser utilizadas no processo de comunicação são as mídias. Dentre as diversas mídias existentes, as mais comumente utilizadas pelas organizações do terceiro setor são o *marketing* de “guerrilha”, o *marketing* direto e as mídias *on-line*. Essas são as mais utilizadas pelo fato de serem mais conhecidas e por exigirem menos recursos.

- *Marketing* de “guerrilha” – é uma ação de comunicação de pequena escala e enfocada em termos de alcance. Inclui, por exemplo, a panfletagem, distribuição de cartazes, etc. De maneira geral, o *marketing* de “guerrilha” apresenta custos baixos para execução e possibilidade de segmentação do público-alvo.
- *Marketing* direto – consiste no envio de malas diretas (como cartas e panfletos) via correio a um público previamente selecionado.
- Mídia *on-line* – trata de todas as ações de *marketing* realizada por meio da internet. As ações permitem o direcionamento do usuário para o *site* da organização. Uma das oportunidades que podem ser exploradas pelas organizações do terceiro setor é a utilização dos chamados “calhaus”, que são anúncios publicados gratuitamente ou com valor abaixo da tabela em um site. Geralmente, este tipo de peça ocupa um espaço ocioso para publicidade, que o veículo não conseguiu comercializar até sua data de fechamento. Podem ser utilizadas também malas diretas virtuais, que consistem no envio de e-mails informativos ou promocionais a uma ampla gama de pessoas, possibilitando bom alcance e transmissão de mensagens explicativas ao público.

### c) **Preço**

Kotler e Keller (2006) salientam que o preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita, os demais produzem custo, os autores avaliam ainda que por meio da determinação do preço uma empresa pode perseguir objetivos que definem estratégias como de sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado ou liderança de qualidade de produto. Os itens restantes que tangem o Composto Preço para os quais estão previstos descontos, concessões, condições e prazos de pagamento são igualmente importantes, mas devem levar em consideração principalmente o momento e a

circunstância da venda, baseados também em uma realidade de mercado imposta pela concorrência, com o intuito de igualar-se ou criar diferencial competitivo.

A determinação do preço realizado de maneira correta é vital para o sucesso do negócio. A definição do preço em um plano de negócios é uma das questões mais importantes, dado que este impacta todo o negócio. A definição do preço é pode ser realizado com base em dois critérios: a posição competitiva do negócio e o impacto do preço no volume e margem do negócio.

Para a determinação da posição competitiva do negocio, é necessário comparar o produto a ser vendido com o dos concorrentes. A comparação pode ser uma análise composta de como o cliente percebe os benefícios oferecidos pelo produto e como ele avalia o preço cobrado.

Os benefícios consistem nos atributos que o produto possui. Deve-se verificar se o produto atende as necessidades do cliente, qual a disponibilidade e conveniência do produto e quais são os benefícios intangíveis como marca e a imagem, por exemplo.

#### **d) Ponto de Vendas (Praça)**

A distribuição pode referir-se ao canal de marketing que corresponde a um sistema de organização pelo qual o produto, recursos ou informações passam de produtores a consumidores, ou pode estar relacionada à distribuição física, que é a movimentação de produtos ou serviços, com local, quantidade e prazos determinados, e que se feita corretamente prioriza a manutenção e otimização de custos. O Ponto de Vendas ou Praça pode ser entendido como a combinação de agentes os quais o produto flui, desde o vendedor inicial (geralmente o fabricante) até o consumidor final. Uma empresa pode, dependendo da logística planejada, utilizar-se do atacadista, do distribuidor, do varejista, do correio, de loja própria, ou de qualquer outro canal para distribuir seus produtos na praça.

Os canais de distribuição são os meios utilizados para entregar o produto ao consumidor. Assim sendo, pode-se considerar o canal de distribuição como uma ponte entre o negócio e o público alvo e, portanto, parte essencial a entrega de uma proposta de valor bem sucedida. De modo geral, existem dois tipos de canais de distribuição a serem considerados (McKinsey 2001):

- Canais de venda direta: são os canais de distribuição nos quais a venda é realizada sem a presença de intermediários. Alguns exemplos desses tipos de canais são a venda por meio de visitas de vendedores, lojas próprias e vendas pela internet.

- Canais de venda indireta: são os canais de distribuição nos quais a venda é realizada com a presença de intermediários. Alguns exemplos são revendedores autorizados, distribuidores e cadeias de varejo.

Para as organizações do terceiro setor que estejam desenvolvendo planos de negócios devem-se montar uma lista de potenciais canais de distribuição. Em seguida, a decisão do canal a ser escolhido deve basear-se em termos do contexto do negocio, das características dos segmentos do publico alvo e do custo do canal.

## **2.8. Análise SWOT**

Segundo BOONE & KURTZ, (1998, p. 121), a análise dos pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades (SWOT – *Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats*) é uma ferramenta importante no planejamento estratégico, ajudando os planejadores a comparar os pontos fortes e fracos da organização com as ameaças e oportunidades externas. Esta análise dá a gerencia uma visão crítica do ambiente interno e externo à organização.

O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso a empresa tenta maximizar seus pontos fortes e moderar o impacto dos seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos. (WRIGHT, 2000, p. 86)

A técnica SWOT é empregada em processos de planejamento estratégico, avaliação da situação da organização e de sua capacidade de competição no mercado. Essa técnica contribui para formação de estratégias competitivas através da identificação dos pontos fortes e pontos fracos – fatores internos da organização – e as oportunidades e ameaças – fatores externos da organização. (SILVEIRA, 2001, p. 209).

O modelo SWOT fornece a direção para o desenvolvimento de planos de marketing mais viáveis. Para realização dessa técnica é necessário fazer uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que se pode encontrar no ambiente externo e interno das empresas.

A análise externa objetiva identificar através de técnicas de monitoramento e de verificação as principais oportunidades e ameaças que se colocam diante da organização, pois mudanças externas a organização sempre acontecem. Entretanto, ter a percepção antecipada

dessa mudança faz com que se aproveitem melhor as oportunidades e se tenha um menor impacto negativo na organização com as ameaças.

No que diz respeito à análise interna, o objetivo é a identificação dos principais pontos fortes e fracos da organização em determinado momento, pois a identificação destes elementos fará com que a organização possa tirar maior proveito das forças, diminuindo o máximo possível as fraquezas existentes.

**Tabela 3. SWOT**

<i>SWOT</i>	O que deve ser aproveitado?	O que deve ser melhorado?
<b>Interno a Organização</b>	Forças	Fraquezas
<b>Externo à organização</b>	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Do autor

A análise SWOT é feita normalmente através da análise do ambiente, o entendimento dos fatores externos e internos, obtendo com isso uma listagem dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças presentes nos ambientes, interno e externo da empresa.

**Tabela 4. Conceitos SWOT**

<b>Fatores para análise</b>	<b>Conceito</b>
Pontos fortes ( <i>Strenghts</i> )	Vantagens internas da empresa em relação às
Pontos fracos ( <i>Weakness</i> )	Desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes
Oportunidades ( <i>Opportunities</i> )	Aspectos externos positivos que podem potenciar a vantagem competitiva da empresa
Ameaças ( <i>Threats</i> )	Aspectos externos negativos que podem por em risco a vantagem competitiva da empresa

Fonte: Silveira (2001)

Segundo Silveira (2001, p. 213) “o entendimento dos fatores externos (oportunidades e ameaças) e dos fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) contribui para formação de uma visão de futuro a ser perseguida”.

A análise SWOT envolve os ambientes interno e externo da empresa, o modelo trata das forças e fraquezas em dimensões – chaves como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado,

percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto, e comunicação organizacional. (FERREL et. al., 2000, p. 62)

## **2.9. Plano Operacional**

O plano operacional tem por intuito fornecer as informações essenciais sobre como serão realizados os processos durante as operações da fábrica. Os principais pontos a serem destacados aqui são a localização do empreendimento e informações relevantes sobre a equipe gerencial.

### **2.9.1. Localização**

A instalação de uma fábrica de tomates secos deve levar em consideração inúmeros fatores. De maneira geral, o local escolhido deve reunir as melhores condições para o funcionamento da fábrica. Segundo Sebrae (2014), as principais questões que devem ser consideradas para a determinação do local onde a fábrica será instalada são:

- **Infraestrutura:** é necessário que o local escolhido para a instalação da fábrica deve contar com toda a infraestrutura necessária para o funcionamento da mesma. Serviços como energia, água, canalização de efluentes e internet são indispensáveis em uma fábrica, e por isso, devem ser avaliadas as localidades onde esses serviços estão disponíveis;
- **Mão de obra:** em uma fábrica de tomate seco, a mão de obra é de extrema importância. Geralmente as indústrias se localizam em perímetros urbanos, pois a concentração de pessoas dispostas a trabalhar em uma indústria em ambientes urbanizados é maior, resultando em menores salários pagos (lei da oferta e da procura);
- **Matéria Prima:** esse item ocupa um lugar de destaque na definição da localização de uma fábrica de tomate seco, pois é a partir dessa que será agregado um valor correspondente ao resultado do trabalho e automaticamente o lucro da produção. Diante da importância, essa deve permanecer o mais próximo possível, pois quanto mais perto ela se encontra menores serão os custos com o transporte entre a fonte fornecedora e a processadora, esse fato diminui o custo final e garante o aumento da lucratividade.

- Sistemas de transporte: um sistema de transportes eficiente nos entornos da indústria é importante, para o escoamento rápido e seguro do que foi produzido. Além disso, o sistema de transporte eficiente garante a chegada de matéria-prima de forma mais rápida;

Considerando-se todos esses fatores, infere-se que a melhor opção e localização para a fábrica de tomate seco é em uma região rural próxima a região urbana. Essa escolha é feita, pois em uma região rural o acesso à matéria-prima é facilitado e a mão de obra pode ser encontrada tanto nas fazendas quanto na cidade, que estaria próxima a fábrica. Rodovias estariam próximas à fábrica, facilitando o escoamento da produção, e a maioria dos serviços, como água, luz e internet estaria disponível.

Neste caso, é importante que se tenha atenção em relação ao controle de efluentes, visto que em uma indústria alimentícia a produção de dejetos é elevada, e o descarte do mesmo deve passar por uma série de procedimentos, definida pela secretária de meio ambiente da cidade.

Caso a água seja de poços artesianos, a mesma deve seguir um procedimento para a limpeza da mesma, visto que essa água será consumida pelos funcionários, será utilizada na lavagem dos tomates e na lavagem das instalações, por isso o tratamento.

É necessário consultar a prefeitura da cidade para ver se o local onde a indústria será implantada está de acordo com o plano diretor da cidade, além de conhecer as exigências relativas ao código sanitário e ao código de obras.

### **2.9.2. Equipe gerencial**

Um dos fatores de sucesso de um projeto social, além de uma boa ideia e acesso ao financiamento é a equipe de gestão. Esse fator é essencialmente importante para organizações do terceiro setor que possuem a intenção de criar um negócio para a geração de receitas, dado que as habilidades para desenvolver o negócio podem ser diferentes para garantir a atuação social da organização.

Ao se tratar de uma equipe de gestão, torna-se necessário demonstrar como ela será estruturada, como as decisões serão tomadas e as responsabilidades distribuídas. Tais informações podem estar contidas dentro do organograma, que pode ser definido como uma forma gráfica de representar como está organizada a empresa ou instituição.

Algumas sugestões para a apresentação de um organograma bem estruturado englobam a inclusão de todas as funções necessárias ao funcionamento da organização, a determinação de responsabilidades e a designação de responsabilidades de acordo com as habilidades requeridas.

O objetivo das análises acerca das habilidades e conhecimentos dentro da organização não é fazer uma avaliação de desempenho de cada um dos integrantes da equipe, mas sim de se realizar uma antecipação de futuras demandas que não serão atendidas. As análises também permitem se criar ações que serão tomadas para tornar o ambiente interno da organização do terceiro setor mais favorável à implementação do plano de negócios.

## **2.10. Planejamento econômico-financeiro**

O planejamento econômico-financeiro tem por objetivo avaliar se a organização consegue manter-se operante sob o aspecto financeiro. É dentro do planejamento financeiro que serão colocadas em exposição todas as despesas do negócio, desde o início do projeto, até as existentes na fase operacional, com suas atividades de produção e venda. As receitas obtidas também são aqui explicitadas e detalhadas, de modo que o resultado do plano financeiro trará como resultado o saldo entre os custos estimados e a receita projetada.

Salim e Hochman (2005) expõem as principais questões a serem respondidas após a finalização do planejamento econômico-financeiro:

- A empresa é lucrativa?
- Depois de quanto tempo após sua constituição a empresa trará lucros?
- Quanto será necessário investir para que seja possível chegar ao ponto em que a empresa seja autossustentável?

Alguns elementos são necessários para a concretização dessa sessão do plano de negócios.

- Premissas e justificativas de adotá-los: no caso de haver mais de uma possibilidade para diferentes pressupostos, pode ser utilizado o conceito de cenários de planejamento de modo a se avaliar o cenário mais provável ou uma composição percentual de probabilidade para cada um deles;
- Cálculo do ponto de equilíbrio econômico-financeiro da empresa (*break-even point*): é um indicador de segurança do negócio que demonstra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos. Ele indica em que

momento, a partir das projeções de vendas do empreendedor, a empresa estará igualando suas receitas e seus custos. Com isso, é eliminada a possibilidade de prejuízo em sua operação.

- Lucros e perdas projetadas, com base no a custos apurados e nas expectativas de receitas esperadas (Demonstrativo de Resultado): é um item de caráter obrigatório para relatórios contábeis. Indica o resultado financeiro de um período considerado (lucro ou prejuízo) e como foi obtido esse resultado, a partir da discriminação de receitas e despesas.
- Fluxo de caixa: representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros da organização ao longo do tempo, de maneira a se visualizar a disponibilidade líquida do caixa e verificar se desembolsos futuros poderão ou não ser efetuados nas datas previstas.
- Projeção do balanço da empresa: é a representação contábil da situação econômico-financeira de uma empresa sendo sua confecção obrigatória pela legislação, com periodicidade mínima anual.
- Cálculo de indicadores financeiros: são relações obtidas entre resultados financeiros cujo objetivo é definir parâmetros que ilustrem o desempenho de uma empresa, analisar as tendências desse desempenho e comparar a empresa com seus concorrentes.

### **2.10.1. Formatação tributária**

Nesse capítulo, para a determinação dos custos, é de suma importância a inclusão dos impostos associados à criação e sustentabilidade de uma organização. Apresenta-se uma pesquisa sobre o assunto e enquadrando-a no projeto em questão.

O segmento de “Fábrica De Tomate Seco”, assim entendido pela CNAE/IBGE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) 9329-8/04 e 5611-2/02 como a atividade de fabricação de conservas de tomate seco, poderá optar pelo Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições (Simples Nacional) devidos pelas ME (Microempresas) e EPP (Empresas de Pequeno Porte), instituído pela Lei Complementar nº 123/2006, desde que a receita bruta anual de sua atividade não ultrapasse a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).

Nesse regime, o empreendedor poderá recolher os seguintes tributos e contribuições, por meio de apenas um documento fiscal – o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), que é gerado no Portal do Simples Nacional:

- IRPJ (imposto de renda da pessoa jurídica);
- CSLL (contribuição social sobre o lucro);
- PIS (programa de integração social);
- COFINS (contribuição para o financiamento da seguridade social);
- ICMS (imposto sobre circulação de mercadorias e serviços);
- INSS (contribuição para a Seguridade Social relativa a parte patronal).

O Anexo 7.1 mostra a tabela de alíquotas hoje em vigor.

Conforme a Lei Complementar nº 123/2006, as alíquotas do Simples Nacional, para esse ramo de atividade, variam de 4,5% a 12,11%, dependendo da receita bruta auferida pelo negócio.

Se o Estado em que o empreendedor estiver exercendo a atividade conceder benefícios tributários para o ICMS (desde que a atividade seja tributada por esse imposto), a alíquota poderá ser reduzida conforme o caso. Na esfera Federal poderá ocorrer redução quando se tratar de PIS e/ou COFINS.

Se a receita bruta anual não ultrapassar a R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais), o empreendedor, desde que não possua e não seja sócio de outra empresa, poderá optar pelo regime denominado de MEI (Microempreendedor Individual). Para se enquadrar no MEI o CNAE de sua atividade deve constar e ser tributado conforme a tabela da Resolução CGSN nº94/2011 – Anexo XIII (Receita federal, 2011).

Neste caso, os recolhimentos dos tributos e contribuições serão efetuados em valores fixos mensais conforme abaixo:

I) Sem empregado

- 5% do salário mínimo vigente - a título de contribuição previdenciária do empreendedor;
- R\$ 1,00 mensais de ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias;

II) Com um empregado: (o MEI poderá ter um empregado, desde que o salário seja de um salário mínimo ou piso da categoria)

O empreendedor recolherá mensalmente, além dos valores acima, os seguintes percentuais:

- Retêm do empregado 8% de INSS sobre a remuneração;
- Desembolsa 3% de INSS patronal sobre a remuneração do empregado.

Havendo receita excedente ao limite permitido superior a 20% o MEI terá seu empreendimento incluído no sistema SIMPLES NACIONAL.

Para este segmento, tanto ME, EPP ou MEI, a opção pelo SIMPLES Nacional sempre será muito vantajosa sob o aspecto tributário, bem como nas facilidades de abertura do estabelecimento e para cumprimento das obrigações acessórias.

Fundamentos Legais: Leis Complementares 123/2006 (com as alterações das Leis Complementares nºs 127/2007, 128/2008 e 139/2011) e Resolução CGSN – Comitê Gestor do Simples Nacional nº 94/2011.

Outro fator importante a ser considerado na apuração dos custos são os encargos sociais. Os encargos sociais são os custos incidentes sobre a folha de pagamentos de salários (insumos classificados como mão de obra assalariada) e têm sua origem na CLT, na Constituição Federal de 1988, em leis específicas e nas Convenções Coletivas de Trabalho.

Encargos sociais – no regime simples nacional – que incidem sobre o salário de um trabalhador são:

**Tabela 5. Encargos sociais**

<b>Encargos sociais</b>	
FGTS	8%
Férias + 1/3 Abono + Encargos	12%
13º Salário + Encargos	9%
Indenizações por rescisões contratuais	5%
<b>Total</b>	<b>34%</b>

Fonte: SEBRAE 2015

A estes índices somamos mais a variável que é a indenização por rescisões contratuais, com isso, seus encargos somam 34%.

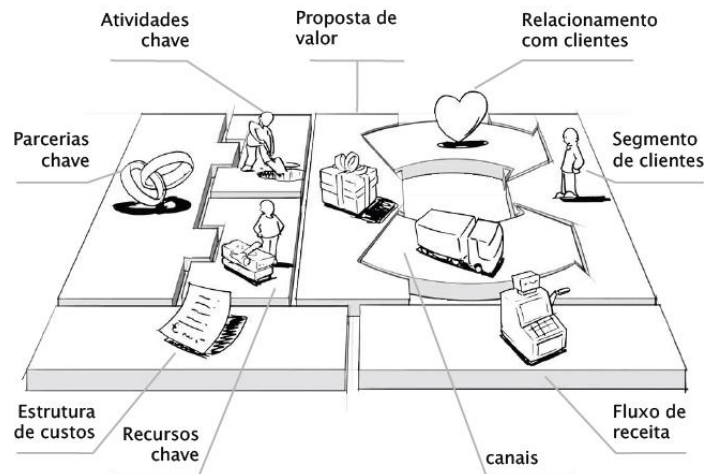
## **2.11. Business Model Canvas**

O *Business Model Canvas (BMC)* ou "Quadro de modelo de negócios" é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios (Figura 6). O BMC foi inicialmente proposto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur em 2010.

As descrições formais do negócio se transformam em nove blocos que denotam suas principais atividades. Existem várias definições diferentes de negócio; o trabalho e a tese de Osterwalder (2010) propõem um modelo único de referência baseado nas semelhanças de um vasto número de conceitos de modelo de negócios. Com seu padrão de *design* de modelo de

negócios, uma empresa pode facilmente descrever seu modelo de negócios. O Canvas é um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos, sendo eles:

**Figura 6. Desenho ilustrativo do modelo de negócios Canvas**



Fonte: Osterwalder (2011)

#### **a) Segmentos de clientes**

O primeiro passo no desenvolvimento de um modelo de negócios é o bloco do segmento de clientes. Dois aspectos são necessários nesse passo:

- i. A palavra “segmento” retrata a escolha de uma fatia do mercado. Em outras palavras, é necessário que se defina um nicho de clientes.
- ii. Um negócio deve ser desenvolvido a partir da perspectiva do cliente. Graficamente, o “bonequinho” olha para o modelo, isto é, de nada adianta se ter uma boa idéia se a organização não enxerga por meio dos olhos de quem vai pagar pelo produto / serviço que será entregue.

Nesse aspecto, cabem ser respondidas as seguintes questões:

- Para quem será criado o valor?
- Quem serão os clientes mais importantes?

#### **b) Proposta de valor**

O segundo passo é definir a oferta de valor do seu negócio. O “valor” neste caso significa “benefício”. Portanto, é fundamental que se saiba explicitar quais são

estes benefícios que os produtos (ou serviços) entregam para os seus clientes. Por exemplo, se o seu produto é um sistema financeiro, sua oferta de valor deverá ser “seu financeiro redondo em apenas 30 minutos por semana”. É claro que isso vai depender do sistema utilizado.

É possível ter inúmeros benefícios, mas é importante tentar resumi-lo em uma única frase. Essa reflexão também é fundamental para que se analise os diferenciais frente aos concorrentes.

As perguntas a serem respondidas nesse bloco são:

- Qual o valor que será criado para o cliente?
- Qual o problema do cliente será resolvido?

Alguns exemplos de proposta de valor retratados nas literaturas são: novidade, desempenho, customização, design, status, preço, redução de risco, acessibilidade, conveniência;

### c) **Canais**

Canais descrevem quais os caminhos pelos quais a empresa comunica e entrega valor para o cliente. Pode-se dizer que pela perspectiva do (os 4 Ps), canais representa o “P” de Praça e o “P” de Promoção.

Os canais podem ser de comunicação, vendas e distribuição do produto. Ou seja, qualquer tipo de interface da empresa com o cliente. Servem para que o segmento definido possa tomar conhecimento e avaliar a proposição de valor do produto, efetuar a compra e uso do mesmo.

É muito importante verificar que este bloco demonstra graficamente a importância do encaixe estratégico em um modelo de negócios.

Os questionamentos a serem aqui respondidos são:

- Por qual canal o cliente quer ser servido?
- Como é a integração dos canais?
- Qual funciona melhor?

Alguns dos tipos de canais existentes podem ser: próprio, terceiro, venda direta, venda indireta;

#### **d) Relacionamento com clientes**

O bloco do relacionamento descreve estratégias que evitam que os clientes corram para o concorrente por questões como “preço mais baixo”. Definir boas estratégias de relacionamento é difícil, porém fundamental para a retenção de clientes.

Muitas empresas *startups* adotam um relacionamento baseado em “autoatendimento”, pelo qual o cliente resolve quase tudo sozinho. No entanto, algumas empresas já perceberam que investir num alto nível de atendimento garante destaque e maior lucratividade.

As questões relevantes nesse bloco incluem:

- Que tipo de relacionamento o cliente espera do negócio?
- Qual o custo de cada tipo?
- Qual a integração com o restante do modelo de negócios?

Os relacionamentos com os clientes podem ser dos tipos: pessoal, autoatendimento, serviço automatizado, comunitário, *co-creation*;

#### **e) Fluxo de receitas**

Para fechar o lado direito do modelo de negócios, o fluxo de receitas é o bloco que determina a maneira como o cliente pagará pelos benefícios recebidos.

Há uma série de modelos de receita que podem ser adotados. Alguns exemplos são: venda de produtos, assinatura, aluguel, licença, leilão, etc.

O fluxo de receitas é atualmente uma das grandes fontes de inovação. Por exemplo, inúmeras empresas estão transformando seus mercados ao cobrar por assinatura ao invés de por diária e alguns restaurantes passaram a cobrar por tempo de permanência ao invés de cobrar por prato ou por quilo.

As questões a serem respondidas nesse bloco são:

- Qual a propensão de compra dos clientes?
- Por quanto eles compram hoje?
- Como eles pagam?
- Como eles preferem pagar?
- Quais os atributos mais valorizados?

Podem se observar no mercado os seguintes tipos de fluxo de receita: venda, taxa de utilização, assinatura, empréstimo, licenciamento, percentual por transação, publicidade;

**f) Principais recursos**

O primeiro bloco do lado esquerdo é o de recursos-chave, que são os ativos fundamentais para fazer o Modelo de Negócios funcionar. Aliás, todo o lado esquerdo está relacionado à parte operacional do negócio.

Esse bloco deve ser limitado a descrever o que realmente importa dentro dos ativos de sua empresa. Por exemplo, em uma siderúrgica os recursos-chave são o forno (caldeira) e o laminador.

Alguns exemplos de recursos são: ativos físicos, como máquinas ou instalações, intelectuais, como patentes, recursos humanos, como equipe de programadores ou atendimento, etc.

A pergunta a ser respondida aqui é:

- Quais os recursos necessários para atender a proposta de valor?

**g) Principais atividades**

De forma complementar o bloco de recursos-chave, as atividades devem tratar das atividades mais importantes que a empresa deve fazer de forma constante para que o Modelo de Negócios funcione corretamente. Se uma empresa possui uma plataforma web como recurso-chave, muito provavelmente terá como atividade-chave a manutenção desta plataforma. As questões a serem respondidas são:

- Quais as principais atividades requeridas pela proposta de valor?
- Quais as atividades para os canais de distribuição?
- Como serão as atividades em relação ao relacionamento com clientes?
- Quais atividades requeridas para obtenção de receita?

Alguns exemplos de atividades são: Produção de Bens, Resolução de Problemas, Gestão de Plataformas, Vendas Consultivas, Desenvolvimento de Produtos, etc.

#### **h) Rede de parceiros**

“Parceiros-chave” em um modelo de negócios se refere primordialmente a terceirizações (fornecedores).

Como dito anteriormente, o lado esquerdo trata de quesitos operacionais, portanto o bloco parcerias lista outras empresas que ajudam o negócio a entregar a oferta de valor.

Qualquer tipo de tarefa ou matéria-prima essencial fornecida por outra empresa e que garante o funcionamento do Modelo de Negócios deve ser listada neste bloco.

Devem ser obtidas nesses blocos para as perguntas:

- Quem são os principais parceiros?
- Fornecedores?
- Quais principais recursos são adquiridos dos parceiros?
- Quais principais atividades são executadas pelos parceiros?

Os tipos de motivação para parceria existentes são: otimização e economia de escala, redução de risco e incertezas, aquisição de recursos e atividades;

#### **i) Estrutura de custos**

O último bloco do modelo descreve todos os principais custos que têm peso no financeiro e são derivados da operacionalização do Modelo de Negócios.

Eles serão provavelmente oriundos dos blocos de recursos, atividades e parcerias-chave. Porém, também será possível que custos de canais sejam considerados como, por exemplo, comissão de vendedores.

As questões a serem respondidas nesse bloco são:

- Quais são as principais fontes de custos inerentes ao modelo de negócios?
- Quais recursos são os mais custosos?
- Quais atividades são as mais custosas?

Alguns tipos de estruturas de custo: redução de custos, criação de valor; tipos de custos: fixos, variáveis;

**Tabela 6. Business Model Canvas**

# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

One:

Two:

Three:

Iterations:

<h3>Key Partners</h3> <p>Who are our Key Partners?              Who are our key suppliers?              Which Key Resources are we acquiring from partners?              Which Key Activities do partners perform?</p> <p><small>Key Partnerships:              Strategic alliances, joint ventures, co-branding, etc.</small></p>	<h3>Key Activities</h3> <p>What Key Activities do our Value Propositions require?              Our Distribution Channels?              Customer Relationships?              Revenue streams?</p> <p><small>Key Activities:              Production, problem-solving, platform maintenance, etc.</small></p>	<h3>Value Propositions</h3> <p>What value do we deliver to the customer?              Which one of our customer's problems are we helping to solve?              What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?              Which customer needs are we satisfying?</p> <p><small>Value Propositions:              New products, better performance, lower prices, etc.</small></p>	<h3>Customer Relationships</h3> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?              Which ones have we established?              How are they integrated with the rest of our business model?              How costly are they?</p> <p><small>Customer Relationships:              Personalized, self-service, automated, etc.</small></p>	<h3>Customer Segments</h3> <p>For whom are we creating value?              Who are our most important customers?</p> <p><small>Customer Segments:              Mass, niche, segmented, etc.</small></p>
<h3>Key Resources</h3> <p>What Key Resources do our Value Propositions require?              Our Distribution Channels? Customer Relationships?              Revenue Streams?</p> <p><small>Key Resources:              Physical, intellectual, human, financial, etc.</small></p>		<h3>Channels</h3> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?              How are we reaching them now?              How are our Channels integrated?              Which ones cost least?              Which ones are most cost-efficient?              How are we integrating them with customer routines?</p> <p><small>Channels:              Direct, indirect, etc.</small></p>		
<h3>Cost Structure</h3> <p>What are the most important costs inherent in our business model?              Which Key Resources are most expensive?              Which Key Activities are most expensive?</p> <p><small>Cost Structure:              Fixed costs, variable costs, etc.</small></p>		<h3>Revenue Streams</h3> <p>For what value are our customers really willing to pay?              For what do they currently pay?              How are they currently paying?              How would they prefer to pay?              How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p><small>Revenue Streams:              Subscription, transaction, etc.</small></p>		

Fonte: Strategyzer (2015)

A tabela 6 traz um modelo de *Canvas* que irá ser utilizado posteriormente para análise da fábrica de tomates secos segundo suas especificidades.

## 2.12. Análise estratégica

As ferramentas de análise estratégica serão utilizadas ao longo do plano de negócios inseridos na análise de mercado. Os pontos a serem aqui estudados, e posteriormente desenvolvidos no estudo do caso da NCCEV serão as forças de Porter e a Análise SWOT.

### 2.12.1. As 5 forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter permite analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Ele identifica os fatores que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor, sendo que os demais são externos.

Porter desenvolveu um *framework* que conseguiu explicar a diferente rentabilidade entre indústrias, analisando os cinco principais fatores que influenciam diretamente o desempenho dos principais *players* de mercado.

**a) Rivalidade entre concorrentes**

Esta força é considerada como a mais significativa das cinco forças (Serra, Torres & Torres, 2004). Nesta dimensão, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Aqueles que vendem um mesmo produto num mesmo mercado que a organização em questão.

**b) Barreiras à entrada de concorrentes**

Além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já constituídas. (Serra, Torres & Torres, 2004). Estas barreiras são os fatores que atrapalham o aparecimento de novas empresas para concorrerem em determinado setor. Algumas das principais barreiras são: Economia de Escala; Capital Necessário; Acesso aos canais de distribuição.

**c) Barreiras de saída**

Fortes barreiras de saída significam altos custos para abandonar um produto ou mercado. Elas levam a empresa a se manter funcionando mesmo que a lucratividade esteja baixa. Ativos podem representar barreiras à saída de uma empresa. Quando as instalações e os equipamentos necessários para fabricar um produto são muito especializados, esses ativos podem ser difíceis de serem vendidos. Outros fatores que contribuem para barrar a saída de uma empresa de um mercado são os custos de acordos trabalhistas, o compromisso de continuar a fabricar peças de manutenção e reposição de outros setores, as inter-relações estratégicas que poderiam criar prejuízos em outros negócios das companhias.

**d) Poder de barganha dos compradores**

Pode ser traduzido como a capacidade de barganha dos clientes para com as empresas do setor. Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade. Assim, os compradores têm poderes quando: As compras do setor são de grande volume; Os produtos a serem comprados são padronizados, e sem grande diferenciação; As margens de lucro do setor são estreitas; A opção de o próprio comprador fabricar o produto é financeiramente viável. Estas são apenas algumas características a serem observadas quando se analisa esta força.

### e) Poder de barganha dos fornecedores

Já os fornecedores têm poder de barganha quando: O setor é dominado por poucas empresas fornecedoras; Os produtos são exclusivos, diferenciados, e o custo para trocar de fornecedor é muito alto; O setor de negócios em questão não tem representatividade no faturamento deste fornecedor. Neste caso cabe a organização identificar a atual relação da empresa com seus principais fornecedores.

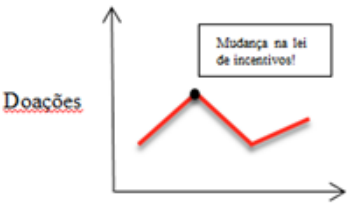

### f) Ameaça de Produtos ou bens substitutos

São aqueles que não são os mesmos produtos que o seu, mas atendem à mesma necessidade. É prudente avaliar este tipo de produto. Geralmente surgem em mercados situados nos extremos e após certo tempo este se estabiliza em toda a região.

## 2.13. Riscos e oportunidades

Em um plano de negócios, é importante antever os possíveis acontecimentos em uma organização, de modo a antecipar ações que visem a minimização de eventuais riscos e seus impactos negativos, além de capturar potenciais oportunidades. Há três dimensões de riscos e oportunidades que podem ser consideradas: as mudanças na atuação de financiadores e doadores, as mudanças na legislação e mudanças na demanda e na oferta.

Tabela 7 Características de uma boa análise de riscos e oportunidades

	<p>- Consideração de mudanças na atuação de financiadores, mudanças na legislação e mudança na demanda;</p>								
	<p>- Avaliação do impacto das possíveis mudanças considerando cenários base, pessimista e otimista;</p>								
<p>Plano de ação</p> <table border="1" data-bbox="416 1771 858 1921"> <thead> <tr> <th>Riscos</th><th>Ação</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- _____</td><td>- _____</td></tr> <tr> <td>- _____</td><td>- _____</td></tr> <tr> <td>- _____</td><td>- _____</td></tr> </tbody> </table>	Riscos	Ação	- _____	- _____	- _____	- _____	- _____	- _____	<p>- Proposição de ações para minimizar o efeito dos riscos negativos.</p>
Riscos	Ação								
- _____	- _____								
- _____	- _____								
- _____	- _____								

Fonte: McKinsey (2001)

Algumas perguntas podem ser consideradas nessa seção do plano de negócios, a saber:

- Quais os maiores desafios e riscos que a organização e o negócio podem enfrentar?
- Que ações estão planejadas para minimizar esses riscos?
- Que decisões relevantes devem ser tomadas no futuro? Quando elas surgirão?
- Quais os cenários otimistas e pessimistas?
- Quais são as principais variáveis que impactam a organização e como elas serão monitoradas?
- Como será estruturado o acompanhamento da concorrência?
- Como será aprofundado o conhecimento da organização acerca do negócio proposto?

### **3. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A organização do terceiro setor Núcleo Cristão Cidadania Para o Vale (NCCEV) nasceu em 12 de julho de 2011, a partir da iniciativa do senhor Marcelo Fedoruk (Presidente da ONG) ao se deparar com os inúmeros problemas sociais existentes na região do Vale do Ribeira. Dentre as dificuldades, verifica-se que as famílias da região possuem poucas oportunidades de trabalho e estudo. Além disso, as crianças são sujeitas a trabalho rural em situações extremas, tráfico de drogas e prostituição final. Por tais razões, a NCCEV mobiliza voluntários para auxiliar a reverter essa situação através de projetos educacionais durante o período contra escolar.

A organização apresenta hoje quatro projetos que oferecem atividades nos períodos de contra turno escolar para crianças e adolescentes de 3 a 15 anos. As atividades dos projetos incluem reforço escolar, aulas de música, práticas de esportes. Atualmente atende cerca de 130 crianças e a ONG tem desejo de expansão. Uma das formas de expansão trata do oferecimento de ensino profissionalizante.

#### **3.1. Projetos da NCCEV**

Atualmente, existem quatro projetos que são tocados pela ONG, cujas descrições podem ser observadas no site da NCCEV:

- O projeto Novo Brasil é voltado a crianças de 03 a 06 anos no contra turno escolar com o objetivo de garantir os direitos à educação, alimentação, saúde e cultura.
- O Som da Vida atende crianças e adolescentes na Educação Musical por meio de flauta doce.
- O Espaço Conviver e Aprender visa promover em contra turno escolar atividades culturais, esportivas e sócio educacionais, dando oportunidades a criança do pleno desenvolvimento de suas potencialidades e habilidades, oferecendo alimentação, espaço de convivência e segurança para suas famílias possam trabalhar com tranquilidade.
- Metanóia está voltado a mediação de conflitos, um procedimento por meio do qual uma terceira pessoa imparcial e capacitada age no sentido de encorajar e

facilitar a resolução de uma disputa, evitando antagonismos, porém sem prescrever uma solução.

**Figura 7. Projetos NCCEV**



Fonte: Site NCCEV

### **3.2. Institucional NCCEV**

De acordo com o *site* da organização, verificam-se os seguintes valores, missão e visão da NCCEV:

- Missão: formar cidadãos dignos à sociedade;
- Visão: Visar uma educação de qualidade com valores cristãos, proporcionando o desenvolvimento integral do indivíduo;
- Valores: Qualidade de educação, respeito, integridade, amizade, responsabilidade, dignidade, igualdade e solidariedade.

Além dos tópicos supracitados, a organização também detalha em sete pontos as suas principais finalidades:

1. Promoção da assistência social, visando à capacitação e o desenvolvimento integral do homem;
2. Promoção da cultura, da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e outros valores universais, através de ações, projetos ou programas por ele desenvolvidos, bem como através de apoio a outras organizações que atuem na mesma área;

3. Promoção gratuita da educação e saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata a Lei nº. 9.790/99;
4. Promoção de segurança alimentar e nutricional;
5. Defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
6. Promoção do desenvolvimento econômico e social e combate a pobreza;
7. Promoção dos direitos estabelecidos, por via administrativa ou judicial, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;

Figura 8. Parceiros NCCEV



Fonte: Site NCCEV

A organização conta com parcerias que podem ser tanto pessoas físicas ou jurídicas. O apoio recebido pelos parceiros se dá por meio de doações de recursos financeiros e/ou patrocínios em eventos beneficentes.

Figura 9. Prefeitura de Apiaí



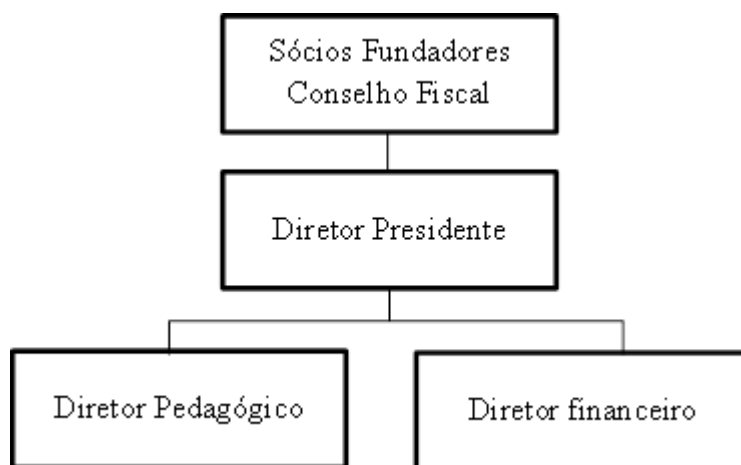
Fonte: Site NCCEV

A NCCEV conta também com o apoio da prefeitura de Apiaí, cidade onde está localizada a ONG em termos regulatórios para exercício de suas atividades.

### 3.2.1. Organograma da diretoria

Foi fornecido pela organização o organograma da diretoria da NCCEV, conforme ilustração abaixo:

Figura 10. Organograma da diretoria



Fonte: Site NCCEV

O organograma divide a diretoria em três grandes áreas: administrativo, financeiro e pedagógico. Todas as questões e problemas relacionados a essas áreas são direcionados para os diretores da organização para discussão e tomada de decisão para a resolução de problemas.

### 3.3. O ensino profissionalizante e a fábrica de tomates secos

Considerando o papel que a organização se propõe a cumprir, tem sido estudada pelo fundador da organização a possibilidade de fornecimento de ensino profissionalizante para os habitantes da região.

A grande dificuldade que a ONG possui hoje se encontra na geração de renda sustentável. A única forma de renda adquirida pela NCCEV atualmente provém de doações de pessoas físicas e jurídicas, sendo que os valores que atualmente são arrecadados não são suficientes para expansão dos projetos que a organização atualmente possui. De modo a superar essa dificuldade, dentro da equipe de liderança foi iniciado o projeto para a

implantação de uma fábrica de tomates secos na região, para realização de sua venda na cidade de São Paulo.

A escolha da fábrica de tomates secos foi realizada pelo fato de se observarem facilitadores que se encontraram ao longo do processo de decisão acerca de meios para obtenção extra de renda para a ONG.

Em primeiro lugar, a organização conta com o apoio da prefeitura da cidade de Apiaí, sede da organização. Segundo o presidente da organização, a prefeitura se identifica com os projetos tocados pela NCCEV e em relação à fábrica de tomates secos, foi dito que a prefeitura já se dispôs a fornecer um terreno de cerca de 100 m<sup>2</sup> para a construção e funcionamento da fábrica de tomates secos.

Outro facilitador se baseia no fato de que a região do Vale do Ribeira é uma região fornecedora de tomates para grandes mercados e feiras livres da cidade de São Paulo. Assim sendo, já existe uma infraestrutura estabelecida tanto para a plantação dos tomates como para a logística de entrega.

Por ser uma região de produção agrícola, e com população de baixa renda podem-se obter racionalização nos custos com matéria prima para a produção dos tomates secos. Além do que seria uma forma de aumentar a renda dos participantes. Por fim, após discussões com beneficiadores da NCCEV, sabe-se também que a ONG recebeu também a doação de um forno industrial para início da sua produção.

A ideia de tornar a produção de tomates secos como gerador de renda apoia-se no fato de que o tomate, por ser um produto sazonal e pouco perecível, impõe períodos em que os moradores da região adquirem menos renda para o atendimento de suas necessidades alimentares e higiênicas básicas. Os tomates secos por sua vez, possuem maior tempo de validade, permitindo que o produto seja estocado e forneça renda ao produtor ao longo de todo o ano.

## 4. O PLANO DE NEGÓCIOS

A partir do referencial citado nas seções anteriores do presente trabalho de formatura, o Plano de negócios será estruturado de tal maneira que a partir das informações nele contidas será possível responder questões essenciais atreladas ao investimento do negócio em questão: “por quê”, “o que”, “quem”, “como” e “quanto”. Para responder a tais questionamentos, o plano de negócios será apresentado a partir de uma descrição do produto, seguindo por análise mercadológica e financeira sobre a venda de tomates secos na região de São Paulo, a apresentação do plano operacional, do quadro do modelo de negócios, e por fim, as conclusões obtidas a partir das análises.

### 4.1. Sumário executivo

O presente plano de negócios tem por propósito a avaliação da viabilidade financeira e mercadológica da implantação de uma fábrica de tomates secos na região do Vale do Ribeira no estado de São Paulo, a fim de se alcançar uma fonte de geração de recursos sustentáveis para a organização não governamental Núcleo Cristão Cidadania Para o Vale (NCCEV) localizada na região. A ideia da fábrica de tomates secos decorreu da necessidade da ONG para a obtenção de recursos financeiros para a expansão das suas atividades, com enfoque no desenvolvimento de ensino profissionalizante para os moradores da região.

O projeto será localizado na cidade de Apiaí, que fica no Vale do Ribeira. A região é uma grande produtora e fornecedora de bens agrícolas para a região da Grande São Paulo e é possível a obtenção de mão-de-obra e matéria prima barata para as operações do negócio.

O desenvolvimento do negócio terá por base a venda do produto para clientes que utilizam o produto como ingrediente de suas receitas culinárias como pizzarias, lanchonetes e restaurantes na cidade de São Paulo, que abriga o maior potencial de mercado consumidor do produto em questão.

O foco do projeto é a obtenção de recursos financeiros através da venda dos tomates secos. Dessa forma, a estratégia a ser utilizada para as vendas envolve o oferecimento de um produto de baixo preço, com boa qualidade e vinculada a um bem social.

Por fim deve-se destacar que com base nas premissas e critérios econômico-financeiros adotados, os quais foram fundamentados através de pesquisas de mercado e dados coletados diretamente com a equipe responsável pela implementação do projeto, que a produção e comercialização de tomates secos é uma alternativa viável de investimento. O empreendimento apresenta em um cenário esperado de crescimento de 5% ao ano o Valor Presente Líquido (VPL)

de R\$115.921,43 (cento e quinze mil novecentos e vinte e um reais e quarenta e três centavos), com data base de 23 de outubro de 2015 e considerando como taxa de desconto a taxa Inflação projetada para 2015 de 9% ao ano. Além disso, o projeto apresenta uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 26% ao ano e um Tempo de retorno (*Payback*) de 4 anos e 4 meses.

#### **4.2. Produto**

O tomate seco é o produto que será utilizado para a geração de renda sustentável na organização do terceiro setor em estudo. O produto é um bem de consumo não durável, inserido no setor alimentício.

O mercado consumidor é bem heterogêneo, amplo e diversificado, porém restrito, concentrado nos grandes centros urbanos e nas classes sociais mais altas. É formado por lanchonetes, pizzarias, supermercados, padarias, restaurantes e pelo consumidor final.

Atualmente, verifica-se uma tendência de que o mercado consumidor está mais exigente em termos de qualidade. Cada vez mais os consumidores demandam por produtos de qualidade comprovada. Por isso o fator qualidade é o principal valor que se deve agregar ao produto ofertado, principalmente quando se trata de alimentos.

Como o produto é relativamente fácil de ser produzido, verifica-se uma grande quantidade de produtores de tomates secos. Destarte, não existe uma marca forte do produto e são baixas as barreiras de entrada nesse mercado.

O principal diferencial do produto será em relação ao seu preço, dados os baixos custos atrelados à obtenção de matéria prima e mão-de-obra da região. Além disso, o produto também traz um valor intangível, que é o da atuação social por se consumir o produto da organização. Nesse sentido, é importante que a embalagem dos tomates secos traga de maneira explícita o fim a que o valor arrecadado com a venda do produto se destina.

O produto além de ser usado como fonte de recursos para a ONG, também será um meio utilizado para a divulgação da ONG, buscando nos clientes potenciais doadores. A embalagem também deve conter o endereço do *site* da NCCEV e meios de comunicação com a organização de tal maneira que os clientes possam conhecer os projetos realizados e se possível também auxiliarem por meio de doações.

### **4.3. Análise de mercado**

Por suas características exóticas e sabor marcante, o tomate vem sendo amplamente utilizado nos mais diversos pratos da culinária mundial. Em virtude da ampliação do consumo e da evolução das técnicas de preparo, que passaram de artesanais para produção em grande escala, através das indústrias, o tomate seco começou a chamar a atenção como uma interessante atividade econômica.

Como aperitivo, inteiro ou em forma de pasta o tomate seco é amplamente consumido. Seu delicado sabor pode ser apreciado quando associado com aves, carnes e frutos do mar. Popular na Itália e com boa aceitação entre os consumidores brasileiros, o tomate seco é considerado uma iguaria muito saborosa sendo muito utilizado na culinária nacional. O fruto desidratado e misturado a temperos como alho e ervas passou a ser acrescentado a um número muito amplo de receitas, apreciado no sanduiche, na pizza, no risoto, decorando saladas ou servido como entrada, ele ganhou espaço e hoje pode ser encontrado nas prateleiras dos supermercados.

A desidratação de alimentos é um mercado com grande potencial de crescimento e ainda pouco explorado no Brasil. O tomate seco vem ganhando força e mercado por ser um produto novo e de elevada qualidade.

O mercado formal de tomate seco tem uma produção em torno de 4 mil toneladas/ano e movimenta aproximadamente R\$ 1,2 milhão (SEBRAE, 2013).

O mercado consumidor é bem heterogêneo, amplo e diversificado, porém restrito, concentrado nos grandes centros urbanos e nas classes sociais mais altas. É formado por lanchonetes, pizzarias, supermercados, padarias, restaurantes e pelo consumidor final.

Por ser um produto cuja técnica de processamento apresenta-se amplamente difundida e conhecida no meio culinário, existe muita concorrência, principalmente do mercado informal. Qualquer pessoa tem condições de fazer o produto em casa e vender para os restaurantes e as pizzarias. Entretanto é importante não esquecer da qualidade e comprovação de procedência para que seu negócio a nível artesanal ou industrial seja bem sucedido.

#### **4.3.1. Modelo das Cinco Forças de Porter**

De modo a se ter um melhor entendimento do setor em que o negócio está inserido, será realizado análise pelo modelo das Cinco Forças de Porter (1979).

**a) Ameaça de novos entrantes**

Apesar de existir uma série de medidas legais a ser exercida, incluindo os documentos legais necessários para a abertura da fábrica (alvará de funcionamento, segurança) e exigências da vigilância sanitária que precisam ser cumpridas, a produção de tomates secos exige um baixo investimento, e por se tratar de um produto alimentício, não há grande diferenciação do produto. Dessa forma, considera-se média a intensidade da ameaça de novos entrantes. Para diminuir a força aqui exercida e fortalecer o produto frente aos seus clientes, a estratégia a ser utilizada serão os baixos preços e o apelo social a ser utilizado atrelado à boa qualidade do produto.

**b) Poder de barganha dos fornecedores**

O poder de barganha dos fornecedores pode ser considerado de fraca intensidade. A principal matéria prima do produto, que são os tomates, pode ser encontrada em abundância na região em que a fábrica será inserida. Assim, os preços de aquisição dos tomates são baixos, o que enfraquece o poder de barganha dos fornecedores. Nenhuma atuação será feita para amenizar essa força.

**c) Poder de barganha dos compradores**

No que se refere aos compradores, verifica-se que os principais compradores (pizzarias, lanchonetes e restaurantes) adquirem o produto em atacado, buscando sempre os produtos de melhor custo benefício. O fato de existirem muitos *players* no mercado, e que o produto final possui pouca diferenciação em relação aos concorrentes faz com que o poder de barganha dos compradores seja forte. Busca-se então estabelecer fortes relacionamentos com clientes, de modo a retê-los e assim adquirir o necessário para expansão dos negócios da ONG. Para estreitar as relações podem ser realizadas customizações do produto, através do balanceamento dos ingredientes do tempero utilizado de modo atender aos pedidos dos clientes e aliado a isso enfatizarem a causa social pela qual o produto está sendo vendido.

**d) Ameaça de produtos substitutos**

O tomate seco é um produto alimentício e sendo assim, sua preferência depende muito dos gostos que os clientes possuem. Ele é utilizado como ingrediente de pizzas, lanches e pratos de restaurantes, e assim sendo, não se considera existência de produto substituto. É possível que outros alimentos sejam preferíveis por parte dos

clientes, mas a ameaça de produtos substitutos é de baixa intensidade. Uma maneira de satisfazer os clientes é permitir um determinado grau de customização dos produtos (alteração na proporção dos ingredientes do tempero) permitindo que eles escolham suas preferências.

**e) Rivalidade entre concorrentes**

Dentro do mercado há uma grande variedade de produtores, que incluem desde pequenos produtores até grandes fabricantes do tomate seco. A intensidade da força dos concorrentes é alta, dado que muitas parcerias já estão estabelecidas entre os fabricantes e os compradores. Uma das maneiras de contornar essa força é a busca por pequenos estabelecimentos vendedores de alimentos oferecendo o melhor custo benefício do produto a ser vendido.

**Tabela 8. Cinco Forças de Porter**

Força	Intensidade	Estratégia utilizada
Ameaça de novos entrantes	Média	Preços baixos e apelo social
Poder de barganha dos fornecedores	Fraca	Nenhuma
Poder de barganha dos compradores	Forte	Customização e apelo social
Ameaça dos produtos substitutos	Fraca	Nenhuma
Rivalidade entre concorrentes	Forte	Atuação em pequenos estabelecimentos e oferecimento de melhor custo benefício

Fonte: Do autor

Na tabela acima se verifica de maneira sumarizadas as Cinco Forças de Porter, a intensidade de cada uma delas no setor e as estratégias pensadas para a diminuição de seus impactos.

#### **4.3.2. Análise SWOT**

Realizada a análise setorial, também será realizada uma análise SWOT para avaliação de forças e fraquezas no ambiente interno da organização e das oportunidades e ameaças no ambiente externo.

- Forças: as forças que atualmente a organização possui para a realização do negócio são relacionadas à localização onde a futura fábrica será inserida, que coincide

com a sede da NCCEV. A região é produtora de tomates, principal insumo do produto a ser fabricado e é um local onde se pode também mão-de-obra barata. Com isso será possível realizar a venda dos tomates secos a preços baixos. Outra força que pode ser considerada é que dado o propósito social de obtenção de renda para a expansão das atividades da ONG, o engajamento das pessoas associadas a criação da fábrica social é maior e motivador.

- **Fraquezas:** A principal fraqueza da organização é a falta de processos organizados. Devido seu crescimento acelerado, até o presente momento, ela se organizou de forma a suprir as necessidades que surgiam, sem um planejamento prévio dos processos. Apesar de atender às exigências atuais da ONG, uma análise mais crítica deixa claro que algumas atividades poderiam ser mais bem organizadas. Em relação à organização da fábrica, para evitar a demora nos processos é necessário um planejamento prévio de modo a se evitar problemas futuros.
- **Oportunidades:** as oportunidades existentes têm relação com a ausência de uma marca forte de tomates secos, que permite que a organização consiga entrar no mercado sem fortes barreiras de entrada. Além disso, a ONG já conta com o apoio da prefeitura local para a aquisição de um terreno de 100 m<sup>2</sup> para a construção da fábrica e com um forno industrial que foi doado por uma pessoa física.
- **Ameaças:** a principal ameaça a ser verificada é a presença de novos entrantes no mercado. Por ser de fácil fabricação, são baixas as barreiras de entrada e consequentemente, há forte concorrência.

**Tabela 9. Análise SWOT**

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização privilegiada</li> <li>- Mão de obra barata;</li> <li>- Matéria prima a preços baixos na região;</li> <li>- Preços baixos;</li> <li>- Engajamento social das pessoas da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conhecimento sobre o mercado;</li> <li>- Falta de conhecimento sobre negócios;</li> <li>- Processos da organização</li> <li>- Falta de pessoal dedicado ao negócio.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de marca forte de tomates secos;</li> <li>- Doação de forno industrial;</li> <li>- Apoio da prefeitura do local.</li> <li>- Vínculo do negócio atuação social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novos entrantes no mercado;</li> </ul>

Fonte: Do autor

#### 4.4. Plano operacional

Nesse capítulo serão listados os equipamentos necessários para a montagem da fábrica e do escritório. Serão também explicados os principais processos a serem realizados na produção dos tomates secos.

É necessário definir com clareza quais serão os equipamentos utilizados no processo produtivo e qual será o grau de automação da fábrica. Os equipamentos devem atender as normas técnicas da Anvisa e devem ter passado pelo controle de qualidade.

Segue uma lista com os equipamentos necessários para a montagem da área administrativa

**Tabela 10. Listagem de itens para escritório**

Itens escritório
Computador/Notebook
Mesa para escritório
Telefone
Cadeira
Impressora

Fonte: Do autor

Os itens listados englobam itens básicos necessários para a utilização na área administrativa da fábrica. Segue agora uma lista com equipamentos necessários na área produtiva:

**Tabela 11. Lista de equipamentos para área produtiva**

Área produtiva
Forno desidratador
Mesa
Fogão industrial
Lavadora
Datador de embalagens
Utensílios (bandejas, facas, balde)
Carrinho transportador bandeijas
Congelador
Balança comercial
Impressoras matriciais e de cupom fiscal

Fonte: Do autor

Dentre os equipamentos da área produtiva, estão inclusos não só as máquinas, mas móveis, equipamentos de conservação e embalagem.

#### 4.4.1. Organização do processo produtivo

As operações de secagem desidratação e secagem são muito importantes nas indústrias químicas e de alimentos, como também no armazenamento de grãos e outros produtos biológicos. Durante o processo de desidratação e secagem ocorrem diversas mudanças nas características físico-químicas e biológicas, que dependendo da intensidade de variação, causam perda ou inutilidade para a alimentação.

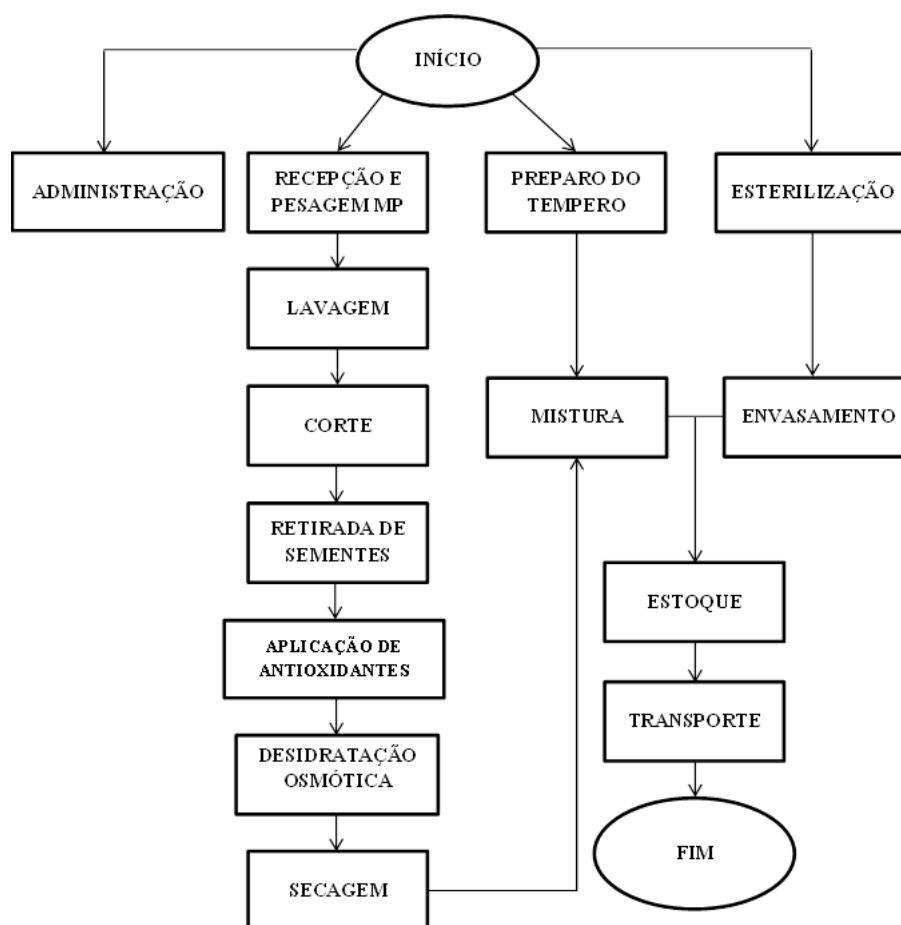
Assim sendo, é importante conhecer todo o processo produtivo do tomate seco, e conhecer em que aspecto esses processos alteram nas características do produto final.

O processo produtivo de uma fábrica de tomate seco pode ser observado na Figura 11:

Duas considerações são relevantes nessa sessão:

- É importante que o empreendedor entre em contato com a ANVISA para saber como será realizado o tratamento da água em que os tomates foram lavados.
- O empreendedor deverá tomar cuidado para não manter altos os níveis de estoques.

Figura 11. Fluxograma do processo produtivo



Fonte: Do autor

**a) Recepção e pesagem da matéria-prima**

Ao chegar à fábrica, os tomates devem estar em caixas padronizadas, com o fim de facilitar o processo de pesagem. Deve-se registrar no sistema o peso da matéria-prima, junto a qual lote ela pertence, para que no fim do processo produtivo, o rendimento possa ser calculado;

**b) Lavagem**

A lavagem será feita em lavadores por imersão de três estágios. Na primeira lavagem, os tomates serão submersos em uma solução composta de água e cloro na concentração de 80 mg/L, ficando nessa solução por 20 minutos. Após essa imersão, o tomate vai para a sua segunda imersão, na qual deverá ficar submerso em uma solução de água e cloro na concentração de 50 mg/L por 10 minutos.

Nessa segunda lavagem, as possíveis impurezas remanescentes da primeira são retiradas. Por último, os tomates são lavados em água corrente para retirar os resquícios de cloro que entraram em contato com a matéria-prima;

**c) Corte e retirada das sementes**

Os tomates destinados ao preparo de conserva devem ser cortados ao meio no sentido longitudinal, com o uso de facas de aço inoxidável. As sementes então devem ser retiradas, e aqueles tomates que apresentarem defeitos na pele devem ser trabalhados de forma que se possa aproveitar o máximo da parte boa do tomate, caso contrário, a qualidade do produto final fica comprometida;

**d) Desidratação Osmótica**

O teor residual de sal no produto final deverá ser definido em função dos produtos já existentes no mercado, ou de acordo com um pedido em específico. Uma forma de se fazer o tratamento é a partir da utilização de uma solução composta de sal e açúcar. Essa, por sua vez, dará um melhor aspecto ao produto final, que será mais saboroso e terá uma cor mais viva.

Essa solução deverá ter uma parte de sal para cada 10 partes de açúcar, a uma temperatura de 45 C°. A quantidade de água deverá ser aquela suficiente para solubilizar a quantidade de sal e açúcar ali colocados. Os tomates devem ser ali emergidos, deixando-os lá por 2 minutos. Após a retirada do tomate da solução, o mesmo deverá ser lavado rapidamente em água corrente, para a retirada do excesso, e deve ser deixado escorrer por 2 minutos;

**e) Aplicação de antioxidantes**

Após a desidratação osmótica é realizada a aplicação de antioxidantes no tomate. É realizado um banho por imersão de um minuto, em uma solução composta de 1500 mg/L de vitamina C (ácido ascórbico) com 100 mg/L de metabissulfito. Esse processo aumenta a vida útil do produto final;

**f) Secagem**

Após a aplicação de antioxidantes, o tomate deverá ser distribuído sobre bandejas de secagem, de forma uniforme. A bandeja de controle deverá apresentar a mesma quantidade de tomate das outras, uma vez que ela será utilizada para acompanhar o processo e determinar o ponto final de desidratação.

A temperatura de desidratação do forno deverá ser ajustada para aproximadamente 65 C°, e as bandejas devem ser giradas 180 C° a cada hora, para que o processo de secagem seja feito de forma uniforme. Com essa temperatura, o processo deverá durar aproximadamente 14 horas. Concluído o processo de desidratação, desliga-se o sistema de aquecimento e retira-se a bandeja do forno para que os tomates atinjam a temperatura ambiente.

**g) Preparo do Tempero**

O preparo do tempero é feito simultaneamente aos procedimentos anteriores. A escolha do tempero deverá ser feita pelo empreendedor, com base no mercado em que ele se encontra. O tempero padrão utilizado em tomates secos são feitos com os seguintes ingredientes:

- 60% de óleo de girassol;
- 40% de azeite de oliva extra virgem;
- Sal, orégano e condimentos a gosto;

Misturam-se os produtos em uma panela, aquecendo-os até atingir a temperatura ambiente de 90 C°.

**h) Envasamento**

Os recipientes onde serão envasados os tomates secos deverão ser previamente esterilizados. Para realizar esse procedimento, deve-se deixar o pote e a tampa em água fervente por 30 minutos. Após a retirada dos dois da água fervente, devem-se esperar eles atingirem a temperatura ambiente para que o envase seja feito. O rótulo deverá conter todas as informações exigidas pelo Ministério da Saúde, como informações completas sobre a empresa que fábrica o produto, número de registro no ministério da saúde, peso líquido e peso bruto do produto, composição, tabela nutricional e etc. O rótulo deverá demonstrar de maneira explícita o intuito da venda do produto para as atividades da ONG.

**i) Estocagem**

O produto final pode ser estocado em ambiente seco, arejado e sem incidência direta de luz solar;

**j) Transporte**

O transporte do produto poderá ser realizado em veículos sem refrigeração, visto que o produto não necessita de ser mantido em temperaturas baixa. Para início das vendas, a ONG possui um carro para o transporte;

**k) Estoque de matéria-prima para reposição**

Após a fabricação de um lote, deve-se verificar o estoque de matéria-prima, e se necessário, realizar novos pedidos;

**l) Administração**

Refere-se a parte administrativa do processo produtivo, como a avaliação da produtividade, o pagamento de contas, de funcionários, a aquisição de novos equipamentos e controle e planejamento financeiro.

#### **4.4.2. Localização**

A fábrica será localizada na cidade de Apiaí, numa região determinada pela prefeitura da cidade, que doará um terreno de cerca de 100 m<sup>2</sup> à ONG para o exercício da produção dos tomates secos. Dentre as vantagens de a fábrica estar localizada em Apiaí encontra-se o fato de que os recursos humanos administrativos da fábrica são os mesmos da ONG, isto é, a diretoria da organização.

A produção da principal matéria prima, isto é, a plantação de tomates também está localizada na região, permitindo que os custos de aquisição do fruto seja baixo. O local de implantação do negócio é de grande relevância, visto que deve ser de fácil e rápido acesso para os fornecedores, pois o tomate é altamente perecível, e se ficar tempo demais em locais quentes e úmidos, a taxa de perda seria altíssima.

Por fim, dado que a renda adquirida pelos produtores da região é baixa, seria possível adquirir mão de obra barata, sendo que o salário fornecido a esses produtores seria maior do que atualmente eles recebem apenas com a produção de bens agrícolas.

#### **4.4.3. Capacidade**

O principal gargalo dentro do processo produtivo, segundo conversa com um apoiador da implantação da fábrica de tomates secos está no forno industrial que foi doado. A sua capacidade de produção é de 5 kgs de tomate seco por dia. Para fins de cálculo a serem realizados no planejamento econômico-financeiro são considerados dois fornos industriais, incluindo aquele que foi doado a compra de outro forno industrial com capacidade de produção de 10 kgs de tomates secos por dia.

### **4.5. Plano de Marketing**

O presente capítulo aborda os principais aspectos do mercado de tomates secos na cidade de São Paulo e as informações aqui contidas servem de subsídio para a escolha de mercado consumidor a ser atingido, os preços, canais de distribuição e de comunicação.

#### **4.5.1. Histórico da indústria**

Segundo o Sebrae (2014), a produção de tomates no Brasil teve início em Pernambuco, no final do século XVIII.

No entanto, essa cultura somente se desenvolveu a partir de 1950 no estado de São Paulo, levando a uma expansão da agroindústria na região.

A expansão da cultura para outras regiões aconteceu na década de 80, na região do nordeste e norte da Bahia, e a partir de 1995, com o desenvolvimento de novos derivados do produto, como molhos, sopas e sucos, a produção do tomate cresceu exponencialmente.

De 2002 a 2014 a produção brasileira de tomate saiu de 3,65 milhões de toneladas para 4,29 milhões de toneladas (IBGE, 2014), o que fez com que o Brasil se configurasse como o oitavo maior produtor de tomate no mundo. Hoje o Brasil ainda figura entre os dez maiores produtores do mundo. Considerando apenas a América do sul, o Brasil é o maior produtor.

Com tamanha quantidade de tomate produzida, e como o produto é altamente perecível, o número de perdas nesse setor é muito grande. Em função disso, muitos trabalhos com a desidratação de alimentos passaram a ser desenvolvidos, despontando como uma excelente alternativa para a redução de perdas.

O mercado de alimentos desidratados ainda é pouco explorado no Brasil, e o tomate desidratado, mais conhecido como tomate seco vem ganhando força e mercado, por ser um produto novo e de elevada qualidade. O mercado formal de tomate seco tem uma produção estimada de 4,3 mil toneladas/ano, e movimenta aproximadamente 2 milhões de reais.

O produtor deve estar preparado para grandes desafios, como a sazonalidade na produção do tomate in natura: o preço dos produtos aumenta entre abril e agosto devido ao período de seca. Além disso, o produtor deve estar preparado para enfrentar dificuldades em comercializar seu produto em redes de supermercado, restaurantes, pizzarias e lanchonetes.

A procura pela mercadoria, diferentemente da produção, não sofre com sazonalidades. Portanto, é importante para a organização ter uma relação com vários fornecedores, para que não haja falta de matéria-prima.

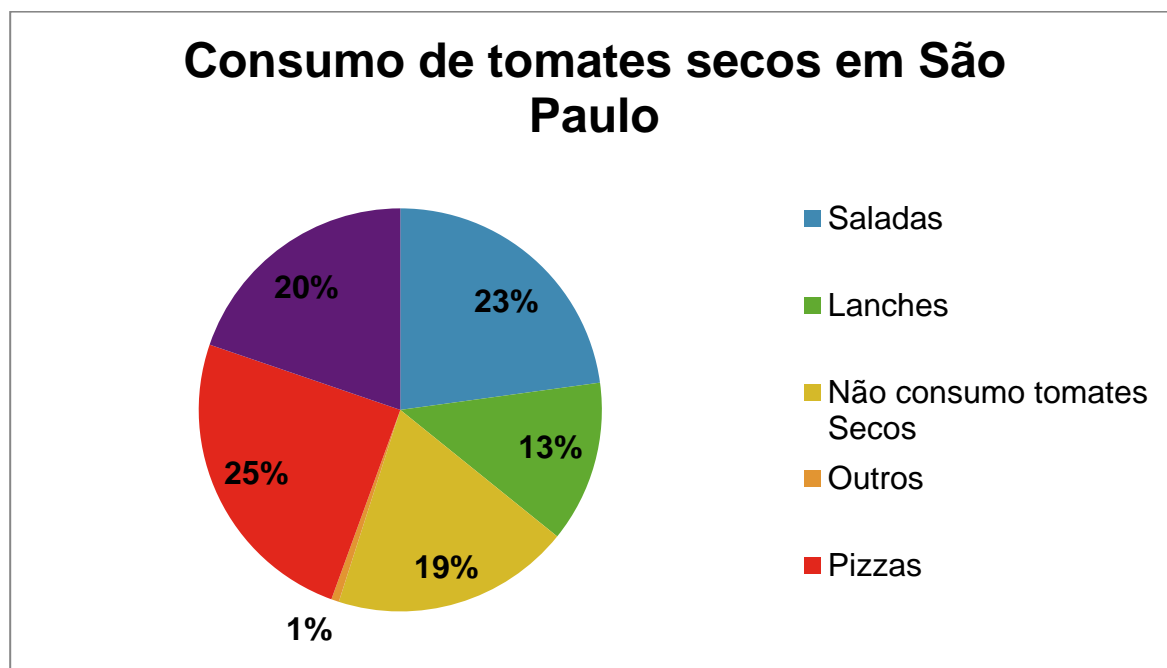
Como o método de produção é extremamente difundido à população, a concorrência do mercado informal é enorme, e para diminuir isso, várias ações vêm sendo tomadas por órgãos especializados, como a Anvisa, que exige uma série de cuidados na manipulação e venda de alimentos e o Sebrae, que investe em cursos de orientação e capacitação. Segundo informações do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGE, a quantidade de empregos no segmento Processamento, Preservação e Produção de Conservas de Legumes e Verduras, apresentou um aumento de 50.560 empregos gerados nesse segmento, de 2010 a 2014.

#### 4.5.2. Segmentação do Mercado

O mercado pode ser dividido em dois segmentos: o das pizzarias, lanchonetes e restaurantes que utilizam os tomates secos como ingredientes de seus produtos e o das lojas (férias livres, empórios e mercados), que vendem o produto diretamente ao consumidor final.

Como forma de entender o pensamento do consumidor final, foi realizada uma pesquisa com 100 pessoas na faixa etária entre 18 e 40 anos na cidade de São Paulo. No questionário envolvido constavam perguntas relacionadas ao consumo de tomates secos em lanches, pizzas ou pratos de restaurantes. Numa segunda etapa, foi questionada a compra por parte dos clientes do tomate seco “puro”, isto é, como ingrediente para preparação de pratos em casa. O questionário foi elaborado pelo autor do presente TF, sendo divulgado em uma mídia social. As questões podem ser verificadas no Anexo 7.3.

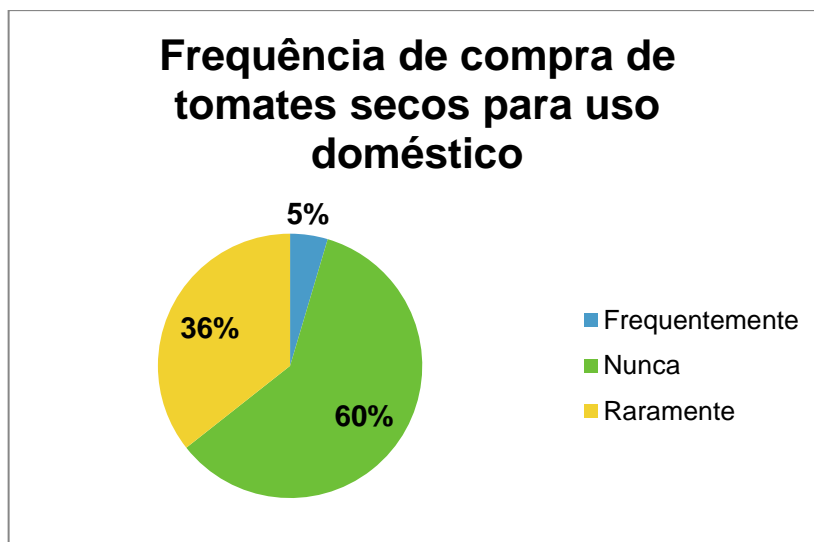
Figura 12. Gráfico consumo de tomates secos em São Paulo



Fonte: Do autor

A primeira questão da pesquisa teve por intuito o entendimento do local de consumo de tomates secos dentro da amostragem populacional em estudo. O que se pode concluir com as respostas obtidas é que o consumo de tomates secos é bem difundido na população (81% da amostra consome tomates secos), e que o seu consumo é realizado de diferentes maneiras de maneira balanceada.

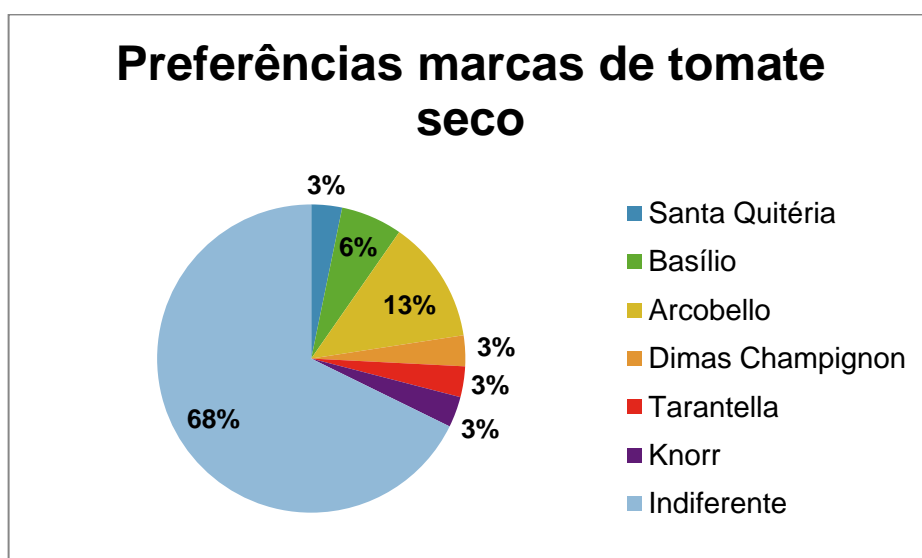
Figura 13. Gráfico frequência de compra de tomates secos para uso doméstico



Fonte: Do autor

A pergunta sobre frequência de compra de tomates secos em uso doméstico foi realizada para que se entendesse qual a proporção de potenciais clientes que compram o produto para realização de receitas culinárias domésticas e os que consomem o produto como ingredientes em receitas prontas. A análise permite dizer que a amostra populacional que compra o produto com frequência é de apenas 5%.

Figura 14. Preferências de marcas de tomates secos



Fonte: Do autor

Foi realizada uma questão sobre a marca utilizada de tomates secos para aqueles que o comprar para uso doméstico. O resultado obtido foi que 68% da amostra são indiferentes em

relação à marca de tomates secos utilizada. Dentre as marcas citadas, nenhuma pode ser considerada como de grande vantagem competitiva.

A principal estratégia que a organização pode tomar é a de possuir relacionamento forte com clientes a partir de sua matéria prima de qualidade, preços baixos e o vínculo social existente com a comercialização do produto.

O mercado consumidor que a organização pode começar suas atividades será em pizzarias, lanchonetes, empórios, etc, e não para o consumidor final, conforme resultados obtidos da pesquisa realizada.

#### 4.5.3. Definição de preços

Para a realização da precificação do produto, foi feita uma pesquisa em *sites* especializados e realizadas entrevistas em pequenas lanchonetes e pizzarias de modo a avaliar o preço utilizado pelos concorrentes. Os valores encontrados para os preços do tomate seco são observadas na tabela abaixo:

**Tabela 12. Preço dos concorrentes**

Marca	Preço (R\$)	Quantidade (kg)	Preço/kg
Santa Chiara	R\$ 72,00	2,25	R\$ 32,00
Emporio Hemmer	R\$ 71,50	1,5	R\$ 47,67
Emporio Petalo	R\$ 52,70	2,4	R\$ 21,96
Atacado União	R\$ 46,70	2	R\$ 23,35
Fornello	R\$ 67,50	1,5	R\$ 45,00
Mais sabor	R\$ 60,00	2,5	R\$ 24,00
<b>Preço médio</b>			<b>R\$ 32,33</b>

Fonte: Do autor

Para início das vendas e de modo a se realizar o plano financeiro do presente trabalho de formatura, será utilizado um preço de R\$30,00/kg de tomate seco. Esse valor está abaixo do preço médio de mercado encontrado, de tal maneira a se atrair novos clientes.

#### 4.5.4. Canais de distribuição

As formas de distribuir os produtos ao consumidor final são variáveis, dependendo do tamanho da indústria. A distribuição pode ocorrer de dois modos: a primeira é promover a venda diretamente aos clientes finais, mantendo uma boa equipe de vendas que entra em

contato periodicamente com os clientes para realizar novas vendas. A segunda opção é optar por trabalhar com distribuidoras, sendo neste caso, os responsáveis apenas pela venda e pela entrega do produto.

Como a fábrica de tomates secos será uma pequena empresa, a venda será feita diretamente ao cliente final, visto que acordos com distribuidores não são vantajosos para pequenos volumes de vendas, visto que as margens são altas e o lucro não é significativo. A saída, neste caso, é trabalhar com uma boa equipe de vendedores, que devem entrar em contato com pizzarias, padarias, restaurantes e outros estabelecimentos no modelo de parceria, reduzindo custos com o processo de venda, o que poderá viabilizar preços mais atraentes.

A ONG possui um automóvel de transporte comum e irá utilizá-lo em suas entregas nos momentos iniciais da fábrica de tomates secos.

#### **4.5.5. Comunicação**

Para a fabricação de tomate seco, não adianta pensar em divulgação em massa, propaganda, ou qualquer forma de colocar a empresa na mídia. As indústrias de alimentos de pequeno porte fornecem seus produtos a outras empresas, em sua maioria supermercados, restaurantes, padarias, pizzarias e mercearias, que já possuem as estratégias de divulgação bem definidas. Cabem à empresa a promoção e a formulação da estrutura de seus serviços e a apresentação correta ao cliente direto.

De início, serão realizados contatos com pequenas padarias, lanchonetes, padarias e restaurantes de modo a buscar os clientes iniciais. Serão realizadas também visitas aos clientes oferecendo degustações do produto oferecido. Será importante durante as visitas a exposição do propósito ao qual está sendo produzido e a procedência dos produtos, seu processo produtivo.

Para dispensar custos com propagandas, serão usados exclusivamente o site da organização e as mídias sociais para divulgar o negócio.

#### **4.6. Plano econômico-financeiro**

O presente capítulo do plano de negócios traz em seu desenvolvimento a apresentação de uma análise financeira acerca da montagem da fábrica de tomates secos. Inicialmente, serão fornecidos os subsídios para construção do Demonstrativo de Resultados da

organização e em seguida, avaliados os fluxos de caixa, finalizando com a utilização de indicadores para a realização da análise.

Antes da análise em si, torna-se relevante a exposição de algumas premissas adotadas:

- O terreno para a construção da fábrica foi doada pela prefeitura de Apiaí e não será considerado nenhum valor de aluguel;
- Um forno industrial foi doado e este será considerado como um equipamento novo para o cálculo de sua depreciação;

#### **4.6.1. Investimento total**

O primeiro passo será a listagem dos investimentos totais que a fábrica de tomates possui. Os investimentos totais serão divididos em três grupos:

- Investimento fixo: corresponde a todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada.
- Capital de giro: o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas.
- Investimentos pré-operacionais: Compreendem os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela abra as portas e comece a vender. São exemplos de investimentos pré-operacionais: despesas com reforma (pintura, instalação elétrica, troca de piso, etc.) ou mesmo as taxas de registro da empresa.

O valor dos investimentos fixos é dividido entre os materiais e equipamentos necessários para a área administrativa e para a fábrica. Serão utilizados dois fornos industriais para a produção dos tomates secos na fábrica sendo que um deles já foi doado por uma pessoa física à organização. Os preços e quantidades podem ser verificados nas tabelas 13 a 15.

Tabela 13. Equipamentos área administrativa

Área administrativa			
Descrição	Quantidade	Preço unitário (R\$)	Total
Computador/Notebook	1	1.500,00	1.500,00
Mesa para escritório	2	220,00	440,00
Telefone	2	100,00	200,00
Cadeira	4	160,00	640,00
Impressora	1	400,00	400,00
<b>Subtotal</b>			<b>3.180,00</b>

Fonte: Sebrae (2014)

A tabela 13 traz uma lista de materiais de escritórios e uma estimativa de preços listados pela SEBRAE (2014).

Tabela 14 Equipamentos área produtiva

Área produtiva			
Descrição	Quantidade	Preço unitário (R\$)	Subtotal
Forno desidratador	1	11.200,00	11.200,00
Mesa	2	1.000,00	2.000,00
Fogão industrial	1	900,00	900,00
Lavadora	1	5.600,00	5.600,00
Datador de embalagens	1	450,00	450,00
Utensílios (bandejas, facas, balde)	1	220,00	220,00
Carrinho transportador bandejas	1	950,00	950,00
Congelador	1	1.000,00	1.000,00
Balança comercial	1	2.200,00	2.200,00
Impressoras matriciais e de cupom fiscal	1	2.200,00	2.200,00
<b>Total</b>			<b>26.720,00</b>

Fonte: Sebrae (2014)

Na tabela 14 verifica-se a listagem de equipamentos e materiais, mas da área produtiva. A sugestão de equipamentos e estimativa de preços também foi lista com base em material de apoio da SEBRAE (2014).

Tabela 15 Valor total dos investimentos fixos

Total investimentos fixos (R\$)
29.900,00

Fonte: Do autor

Depois de calculados os investimentos fixos, serão contabilizados o valor do capital de giro. Para tal, serão realizadas tabelas que demonstrem a estimativa de estoque inicial (materiais – matéria-prima, embalagens – ) indispensáveis à fabricação dos produtos. Para o

cálculo do capital de giro, será considerado também o caixa mínimo, isto é, o capital de giro próprio necessário para movimentar seu negócio.

O caixa mínimo representa o valor em dinheiro que a empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem no caixa. Corresponde a uma reserva inicial de caixa.

Por fim, é necessária a inclusão do cálculo da necessidade média de estoques, que é o prazo médio de permanência da matéria prima ou das mercadorias nos estoques da empresa. Abrange desde a data em que é feito o pedido ao fornecedor até o momento em que os produtos são vendidos. Nas tabelas de 16 a 19 é possível verificar os cálculos para o capital de giro:

**Tabela 16. Custo de matéria prima para 1 kg de tomates secos**

<b>Custo com matéria prima</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Quantidade (kg)</b>	<b>Valor unitário (R\$)</b>	<b>Total (R\$)</b>
Tomates	12	1,25	15,04
Óleo de girassol 900ml;	0,6	5,25	3,15
Azeite de oliva extravirgem 500 ml;	0,4	13,49	5,40
Sal	0,02	1,50	0,03
Orégano	0,02	2,38	0,05
Baldes alimentícios	0,5	7,00	3,50
<b>Total</b>			<b>27,16</b>

Fonte: Do autor

Na tabela 17 é possível observar os preços da matéria prima necessária para a produção dos tomates secos.

**Tabela 17. Capacidade mensal de produção de 1 forno industrial**

<b>Capacidade</b>		
<b>Produção por dia (kgs)</b>	<b>Dias/mês</b>	<b>Total</b>
5	30	150

Fonte: Do autor

Conforme citado anteriormente, a capacidade do forno industrial doado para a ONG é de 5 kgs/tomate seco/dia.

Tabela 18. Necessidade líquida de capital de giro em dias

Necessidade líquida de capital de giro em dias	
Contas a receber	0
Cálculo da necessidade média de estoques	3
Fornecedores	0
<b>Necessidade líquida de capital de giro em dias</b>	<b>3</b>

Fonte: Do autor

Para cálculo da necessidade líquida de capital de giro, considera-se que todos os pagamentos, tanto de contas a receber, como o de fornecedores será realizado a vista. A necessidade média de estoques foi obtida com base no tempo de preparo do produto, até sua entrega ao cliente final.

Tabela 19. Caixa mínimo

Caixa mínimo		
1. Custo fixo mensal (R\$)	-	1.872,50
2. Custo variável mensal (R\$)	-	8.078,28
3. Custo total da empresa (R\$)	-	9.950,78
4. Custo total diário (R\$)	-	331,69
5. Necessidade líquida de capital de giro (Dias)	3	
<b>Caixa mínimo</b>	<b>-</b>	<b>995,08</b>

Fonte: Do autor

O último fator a ser considerado nos investimentos são os de ordem pré-operacional. Cabe aqui a lembrança de que foi doada pela prefeitura de Apiaí um terreno de 100 m<sup>2</sup> para o exercício da fabricação dos tomates secos.

Para a realização da estimativa de custos com obra civil para o levantamento do imóvel na qual a fábrica estará inserida, foi utilizado o valor médio de custos com construção civil/m<sup>2</sup>, divulgado pelo IBGE no ano de 2015. A tabela com os dados do IBGE podem ser verificados no Anexo 7.2. Portanto, os investimentos pré-operacionais são os listados na tabela 20.

Tabela 20. Investimentos pré-operacionais

Investimentos pré operacionais	R\$
Despesas de legalização	0
Obras civis e/ou reformas	104.237,00
Divulgação	0
Cursos e treinamentos	0
Outras despesas	0
<b>Total</b>	<b>104.237,00</b>

Fonte: Do autor

Os investimentos pré-operacionais basicamente se destinam à construção das obras civis, cujo preço foi obtido com base nos valores de construção civil (Anexo 7.2) de um terreno de 100 m<sup>2</sup>, que foi doado pela prefeitura de Apiaí. O apoio da prefeitura permite que não haja despesas de legalização, e a divulgação e despesas com treinamentos não são considerados, dado que estes serão feitos por meio de trabalho de voluntários.

**Tabela 21. Investimento total**

<b>Investimento total</b>	
<b>Descrição dos investimentos</b>	<b>R\$</b>
1. Investimentos fixos	29.900,00
2. Capital de Giro	995,08
3. Investimentos pré-operacionais	104.237,00
<b>Total</b>	<b>135.132,08</b>

Fonte: Do autor

O investimento total é dado pela soma das três parcelas supracitadas, conforme se verifica na tabela 21.

#### **4.6.2. Projeção das receitas**

Para a projeção do faturamento que a ONG pode obter com a fabricação e a venda dos tomates secos será considerada a utilização de dois fornos industriais para a produção.

**Tabela 22. Estimativa de faturamento**

<b>Estimativa de faturamento</b>	
<b>Produto</b>	Tomates secos
<b>Fornos</b>	2
<b>Quantidade (Estimativa de vendas)</b>	150
<b>Preço de Venda unitário (em R\$)</b>	30
<b>Faturamento Total Mensal</b>	<b>9.000,00</b>
<b>Faturamento Total Anual</b>	<b>108.000,00</b>

Fonte: Do autor

Em conversa com funcionários da NCCEV, foi indicado que a capacidade de produção do forno doado é de 5 kgs/dia. Foi considerado o uso de dois fornos industriais nos cálculos de capacidade. O preço de venda considerado será de R\$ 30,00/kg de tomate secos, que serão vendidos em baldes alimentícios de 2 kgs cada. Isto é, cada balde possuirá um valor de R\$60,00. Os cálculos aqui considerados pressupõem a venda da totalidade da produção.

#### 4.6.3. Estrutura de custos

Dentro da estrutura de custos, são considerados: impostos, custo dos materiais diretos (CMD), custos de mão de obra, custos com depreciação e os custos fixos operacionais mensais.

- Impostos – a fábrica de tomates secos pode ser considerada como uma microempresa (ME), dado que sua receita bruta anual é menor que R\$ 360 mil, como puderam ser verificados na tabela 22.

Tabela 23. Impostos

Impostos	
Descrição	Alíquota imposto SIMPLES
% Imposto	4,50%
Faturamento mensal estimado (R\$)	9.000,00
<b>Total de impostos (R\$)</b>	<b>405,00</b>

Fonte: Do autor

O Simples Nacional pode ser então utilizado de modo a se obter benefícios pela da redução e simplificação dos tributos, além do recolhimento de um imposto único. O valor da alíquota de imposto é de 4,5% do faturamento. Tal pode ser visto com mais detalhe no Anexo 15.1.

- Custos com materiais diretos (CMD) – O custo dos materiais diretos ou das mercadorias vendidas representa o valor que deverá ser baixado dos estoques pela sua venda efetiva.

Tabela 24. Custos com materiais diretos

Custos dos materiais diretos		
Estimativa de vendas (kgs)	Custo unitário (R\$)	CMD (R\$)
300,00	25,58	<b>7.673,28</b>

Fonte: Do autor

Para calcular o valor do CMD, basta multiplicar a quantidade estimada de vendas pelo seu custo de fabricação ou aquisição.

- Custos com mão de obra – para a fábrica de tomates secos, estimou-se para o começo das atividades a utilização de dois funcionários.

Tabela 25. Custos com mão de obra

<b>Estimativa de custos com mão de obra</b>	
<b>Função</b>	Produção/Limpeza
<b>Nº de empregados</b>	2
<b>Salário Mensal (R\$)</b>	788,00
<b>% de Encargos sociais</b>	34%
<b>Encargos sociais (R\$)</b>	267,92
<b>Total (R\$)</b>	<b>1.055,92</b>

Fonte: Do autor

As principais funções por eles exercidas envolvem a produção dos tomates secos, através da realização de seus diversos processos de fabricação e a limpeza do local e dos materiais utilizados. Os salários a serem pagos seriam na quantidade de um salário mínimo (R\$ 788,00) mais os encargos sociais de 34% (Tabela 5).

- Custos com depreciação – serão estimados cálculos de depreciação para os fornos industriais e do imóvel que abriga a fábrica.

Tabela 26. Custos com depreciação

<b>Custos com depreciação</b>		
Nome do bem	Forno industrial	Edificações
Tempo médio de vida útil (anos)	10	25
Valor do bem (R\$)	900	104.237,00

Fonte: Do autor

As depreciações consideradas são a do forno industrial e do edifício em que a fábrica se localizará. Os valores utilizados foram obtidos de MMContabilidade (2015).

Tabela 27. Depreciação anual é mensal

<b>Depreciação</b>	
Depreciação anual	<b>90,00</b>
Depreciação mensal	<b>7,50</b>

Fonte: Do autor

Foram então considerados, para meses com 30 dias e anos de 12 meses as respectivas depreciações mensal e anual.

- Custos fixos operacionais mensais – são os custos atrelados às operações diárias dentro da fábrica.

Tabela 28. Custos fixos operacionais mensais

<b>Estimativa dos custos fixos operacionais mensais</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Custo total mensal (R\$)</b>
Aluguel	-
Material de limpeza	50,00
Material de escritório	100,00
Combustível	215,00
Depreciação	7,50
Demais contas	1.500,00
<b>Total</b>	<b>1.872,50</b>

Fonte: Do autor

Incluem os gastos com o material de limpeza, material de escritório, combustível para transporte das mercadorias, a depreciação e demais contas como compra de EPI, por exemplo.

#### 4.6.4. Demonstrativo de resultados do exercício

Com a somatória da estimativa do faturamento obtido, subtraindo-se os custos fixos e variáveis é possível então a realização do demonstrativo de resultado.

Tabela 29. Demonstrativo de resultado

<b>Demonstrativo de Resultado</b>	
<b>Descrição</b>	<b>R\$</b>
1. Receita total com vendas	9.000,00
2. Custos variáveis totais	
(-) Custos com materiais diretos	- 7.673,28
(-) Impostos sobre vendas	- 405,00
Subtotal de 2	- 8.078,28
3. Margem de contribuição (1-2)	921,72
4. (-) Custos fixos totais	- 1.872,50
<b>5. Resultado operacional (3-4)</b>	<b>2.794,22</b>

Fonte: Do autor

Como pode ser observado na tabela 29, o lucro líquido obtido pela fabricação de tomates secos seria de R\$ 2.794,22 por mês.

#### 4.6.5. Fluxo de caixa

A partir do valor das projeções e estimativas, será apresentado aqui o fluxo de caixa para um período de 10 anos. Aqui, serão considerados três cenários diferentes: um otimista, um real e um pessimista. O primeiro deles irá considerar um aumento de vendas anual da ordem de 10%, o cenário real considerará um crescimento de 5% ao ano e por fim, será considerado um crescimento de 2% ao ano no cenário pessimista.

**Tabela 30. Cenários de fluxo de caixa**

<b>Cenário</b>	<b>Pessimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Otimista</b>
<b>Crescimento anual</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>
<b>Ano 1</b>	33.530,64	33.530,64	33.530,64
<b>Ano 2</b>	34.201,25	35.207,17	36.883,70
<b>Ano 3</b>	34.885,28	36.967,53	40.572,07
<b>Ano 4</b>	35.582,98	38.815,91	44.629,28
<b>Ano 5</b>	36.294,64	40.756,70	49.092,21
<b>Ano 6</b>	37.020,54	42.794,54	54.001,43
<b>Ano 7</b>	37.760,95	44.934,26	59.401,57
<b>Ano 8</b>	38.516,17	47.180,98	65.341,73
<b>Ano 9</b>	39.286,49	49.540,03	71.875,90
<b>Ano 10</b>	40.072,22	52.017,03	79.063,50

Fonte: Do autor

Da tabela 29, verifica-se um resultado operacional mensal de R\$ 2.794,22, isto é, um lucro líquido de R\$ 135.132,08 ao ano. Os fluxos de caixa para o período calculado em cada um dos cenários propostos pode ser observado na tabela 30.

#### 4.6.6. Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno

O Valor Presente Líquido (VPL) é o instrumento a ser utilizado para a avaliação da proposta de investimentos. Será feita a análise do VPL para os três cenários considerados. A taxa de juros utilizada para efeitos de comparação é a taxa SELIC para a data 23/10/2015. A taxa básica de juros para esse dia é de 14,15% a.a.

A taxa interna de retorno representa a taxa de desconto que iguala, em um único momento, os fluxos de entrada e saída de caixa, produzindo um VPL igual à zero. Um investimento é considerado atraente quando a TIR é maior ou igual à taxa de juros vigente no mercado para uma aplicação com o mesmo nível de risco.

Tabela 31. Cálculo do VPL e TIR

Cenário	Pessimista	Esperado	Otimista
Crescimento anual	2%	5%	10%
<b>Investimento</b>	- 135.132,08	- 135.132,08	- 135.132,08
<b>Ano 1</b>	33.530,64	33.530,64	33.530,64
<b>Ano 2</b>	34.201,25	35.207,17	36.883,70
<b>Ano 3</b>	34.885,28	36.967,53	40.572,07
<b>Ano 4</b>	35.582,98	38.815,91	44.629,28
<b>Ano 5</b>	36.294,64	40.756,70	49.092,21
<b>Ano 6</b>	37.020,54	42.794,54	54.001,43
<b>Ano 7</b>	37.760,95	44.934,26	59.401,57
<b>Ano 8</b>	38.516,17	47.180,98	65.341,73
<b>Ano 9</b>	39.286,49	49.540,03	71.875,90
<b>Ano 10</b>	40.072,22	52.017,03	79.063,50
<b>VPL</b>	<b>R\$ 89.199,44</b>	<b>R\$ 115.921,43</b>	<b>R\$ 170.187,29</b>
<b>TIR</b>	<b>23%</b>	<b>26%</b>	<b>30%</b>

Fonte: Do autor

Para os três cenários analisados, verifica-se que  $VPL > 0$ , isto é, vale a pena a realização do investimento na fábrica de tomates secos para utilização do lucro obtido para a expansão das atividades da NCCEV.

#### 4.6.7. Indicadores de viabilidade

A fim de se verificar a viabilidade financeira da fabricação de tomates secos, serão utilizados alguns indicadores citados na literatura a respeito do assunto. Os indicadores a serem calculados serão o Ponto de Equilíbrio (PE), a lucratividade, a rentabilidade e o prazo de retorno do investimento.

- a) Ponto de equilíbrio (PE)- é o valor ou a quantidade que a empresa precisa vender para cobrir o custo das mercadorias vendidas, as despesas variáveis e as despesas fixas. No ponto de equilíbrio, a empresa não terá lucro nem prejuízo.

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}} = \frac{R\$ 1.872,75}{10,24\%} = R\$18.283,75$$

- b) Lucratividade

$$Lucratividade = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita total}} \times 100 = \frac{R\$ 33.530,64}{R\$ 108.000,00} = 31,05\%$$

c) Rentabilidade

$$Rentabilidade = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento total}} = \frac{R\$ 33.530,64}{R\$ 135.132,08} = 25\%$$

d) Prazo de retorno do investimento

$$\text{Prazo de retorno do investimento} = \frac{\text{Investimento total}}{\text{Lucro líquido anual}} = \frac{R\$ 135.132,08}{R\$ 33.530,64} = 4,3 \text{ anos}$$

#### 4.7. Exigências Legais

Para registrar a empresa junto aos órgãos necessários e preencher formulários exigidos pelos órgãos públicos é recomendado que seja contratado um contador profissional com conhecimento no ramo alimentício. O contador pode informar sobre a legislação tributária pertinente ao negócio. Mas, no momento da escolha do prestador de serviço, deve-se dar preferência a profissionais indicados por empresários com negócios semelhantes.

Para legalizar a empresa, é necessário procurar os órgãos responsáveis pelas seguintes inscrições. É necessário o registro da empresa junto a:

- Junta Comercial;
- Secretária da Receita Federal (CNPJ);
- Secretária Estadual da Fazenda;
- Prefeitura Municipal para obter o alvará de funcionamento;
- Enquadramento na Entidade Sindical Patronal;
- Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema "Conectividade Social – INSS/FGTS"
- Corpo de Bombeiros, para aprovação do projeto de incêndio;
- Visita à prefeitura da cidade onde será montada a fábrica de tomate seco, para fazer a consulta de local e averiguar se o local está de acordo com o plano diretor da cidade;
- Obtenção do alvará de licença sanitária, realizando adequações nas instalações da empresa quando necessário;

As principais exigências legais aplicáveis a esse segmento são:

- Lei nº. 6.437, de 20.08.77 e alterações posteriores: configura infrações à legislação sanitária federal e estabelece as sanções respectivas e a necessidade da responsabilidade técnica;
- Lei nº. 12.389 de 11 de Outubro de 2005: dispõe sobre a doação e reutilização de gêneros alimentícios e de sobras de alimentos e dá outras providências;
- Resolução RDC nº. 91, de 11 de maio de 2001 - Aprova o Regulamento Técnico: Critérios Gerais e Classificação de Materiais para Embalagens e Equipamentos em Contato com Alimentos, constante do Anexo desta Resolução;
- Resolução RDC nº. 216, de 15 de setembro de 2004 - Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação;
- Resolução RDC nº. 218, de 29 de julho de 2005 – Dispõe sobre Regulamento Técnico de Procedimentos Higiênico- Sanitários para Manipulação de Alimentos e Bebidas Preparados com Vegetais;
- Resolução RDC nº. 275, de 21 de outubro de 2002 – Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos;
- Portaria nº. 326/97 - Regulamento Técnico sobre as Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos;
- Portaria nº. 1.428/93 - Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos;
- Lei Federal 9.294/1996 e posteriores alterações: regulamentação sobre a medida antifumo em locais fechados;
- Leis Gerais da Micro e Pequena Empresa, que regulamento os tributos que serão pagos pelo empreendimento;

- Resolução RDC nº 12, de 02 de janeiro de 2001. Aprova o Regulamento Técnico sobre padrões microbiológicos para alimentos. D.O.U. - Diário Oficial da União; Poder Executivo, de 10 de janeiro de 2001.
- Resolução RDC nº 359, de 23 de dezembro de 2003. Aprova Regulamento Técnico de Porções de Alimentos Embalados para Fins de Rotulagem Nutricional. D.O.U. - Diário Oficial da União; Poder Executivo, de 26 de dezembro de 2003.

Todas as leis e resoluções acima citadas podem ser complementadas por leis municipais e/ou estaduais, visando abranger e melhorar o controle sobre as condições de preparo e fornecimento de alimentos.

Na maioria dos estados e municípios os estabelecimentos só podem funcionar mediante alvará expedido pela autoridade sanitária local. A vistoria do estabelecimento segue o código sanitário vigente e é feita pelos fiscais da prefeitura local.

A empresa deve ficar atenta ao Código de Defesa do Consumidor (CDC), e suas alterações. O CDC foi originalmente publicado em 1990 e tem como objetivo a busca de equilíbrio entre consumidores e fornecedores.

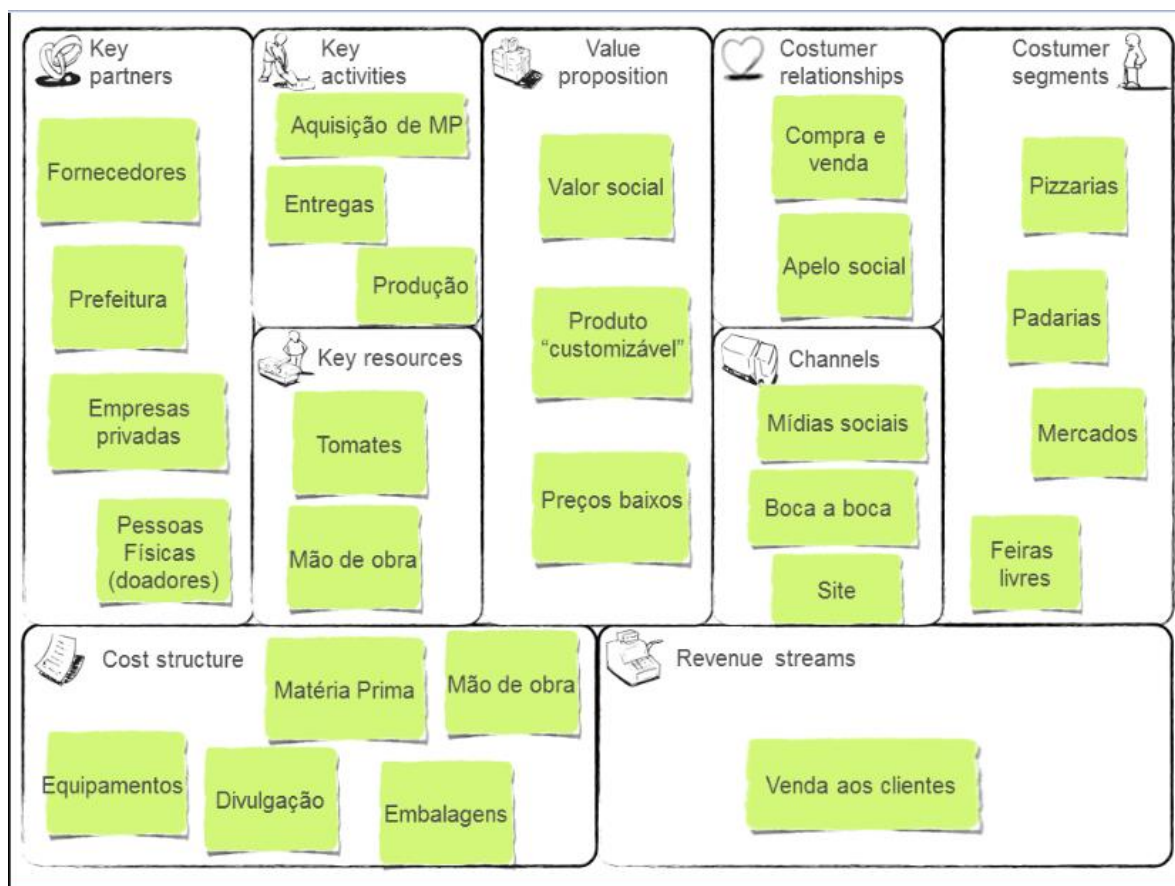
O CDC é totalmente aplicável no segmento de tomate seco, visto que há uma relação direta entre fornecedor e consumidor, criando uma relação de consumo. Relações que não são caracterizadas como de consumo não são regulamentadas pelo CDC, e sim pelo Código Civil Brasileiro e por legislações comerciais específicas.

Alguns itens regulados pelo CDC são: forma adequada de oferta e exposição dos produtos destinados à venda, fornecimento de orçamento prévio dos serviços a serem prestadas, cláusulas contratuais consideradas abusivas, responsabilidade dos defeitos ou vícios dos produtos e serviços, os prazos mínimos de garantia, cautelas ao fazer cobranças de dívidas.

#### **4.8. Quadro de modelo de negócios**

Em seguida, será detalhada a confecção do modelo de negócios Canvas para o negócio da fábrica de tomates secos.

Figura 15. Business Model Canvas Fábrica de tomates secos



Fonte: Do autor

Seguem as descrições detalhadas de cada um dos blocos do quadro de modelo de negócios:

**a) Parcerias-chave**

Os parceiros do negócio a ser proposto envolvem os fornecedores de tomates, oriundos da região onde a fábrica será inserida; a prefeitura da cidade, que apóia com o fornecimento de terreno e o alvará de funcionamento da fábrica; As empresas privadas e pessoas físicas que contam também como parceiros/doadores para o funcionamento da fábrica em seus momentos iniciais de funcionamento.

**b) Atividades-chave**

As atividades chave para a fabricação do tomate seco englobam a compra das matérias primas para a fabricação do produto em questão (tomates, tempero e embalagem), o transporte dos produtos ao cliente e a produção dos tomates secos.

c) **Recursos-chave**

Dentre os recursos essenciais nos processos envolvendo os negócios, incluem-se a matéria-prima, a mão de obra necessária para a fabricação e o veículo para transporte.

d) **Oferta de valor**

Dado que a fábrica será localizada próxima à região produtora dos tomates, onde existe também uma oferta de mão de obra barata é possível estabelecer uma estratégia de baixos custos, o que possibilita baixos preços ao consumidor final. Em visita aos clientes, é possível também, a partir de degustações, fornecer aos clientes a oportunidade de escolher as proporções de ingredientes utilizados, de modo que os clientes podem “customizar” o produto segundo seus gostos. Além disso, sendo o negócio e a compra dos tomates secos atrelados a uma causa social considera-se também o fornecimento de valor intangível, atrelado a uma ajuda social por parte dos clientes ao consumirem os produtos.

e) **Relacionamento com o cliente**

O relacionamento com os clientes é de comprador e vendedor, onde também se utiliza essa relação para a divulgação da ONG, de seus projetos, buscando possíveis novos doadores.

f) **Canais**

Os canais de comunicação utilizados baseiam-se principalmente na utilização do *site* da instituição, na comunicação boca a boca e na utilização de mídias sociais.

g) **Segmentos de clientes**

Os clientes podem ser classificados em dois segmentos, os intermediários e os finais. Os intermediários são compostos por pizzarias, padarias, mercados, feiras livres e restaurantes, enquanto que os clientes finais são os consumidores, que compram o produto direto das lojas. No escopo do TF será considerado apenas o cliente intermediário, como já descrito anteriormente.

h) **Estrutura de custos**

Os custos existentes no negócio são os advindos das contas de água, luz e gás fábrica, os impostos necessários ao funcionamento da fábrica, da matéria prima e mão de obra a serem utilizados e do transporte para a cidade de São Paulo.

i) **Fontes de receita**

As receitas virão por meio da venda dos produtos para o consumidor final e intermediário e eventualmente por meio de doações dos clientes.

## 5. CONCLUSÃO

Apresentam-se aqui as conclusões do Plano de Negócios para implantação de uma fábrica de tomates secos no Vale do Ribeira, para a geração de renda sustentável para expansão das atividades da ONG NCCEV. De maneira geral, os valores de aprendizado teórico e aplicação prática do presente trabalho de formatura são de grande importância para o estudante (responsável pela elaboração do presente estudo), e à equipe da organização Núcleo Cristã Cidadania Para o Vale - principais interessados na elaboração do estudo. As questões teóricas são relevantes na medida em que são fornecidos os subsídios necessários para a compreensão de análises complexas acerca do negócio. Já as questões práticas analisam de forma estruturada os pontos relevantes do projeto para, então, se tirarem conclusões.

Os objetivos estipulados no início do TF são considerados atingidos adequadamente e proveitosa para o aprendizado. A partir do entendimento do mercado de tomates secos, do estudo do comportamento e posicionamento dos principais concorrentes, do exame das características do público alvo, da análise das oportunidades existentes, do diagnóstico dos principais riscos relacionados ao desenvolvimento do projeto e da elaboração de uma modelagem econômico-financeira do projeto foi possível concluir:

- O oferecimento de um produto de qualidade e preço baixo são fatores essenciais para o sucesso do projeto;
- Por se tratar de um produto alimentício, uma série de aspectos legais e sanitários é necessária para a abertura da fábrica;
- Dado o propósito da organização e o tamanho de suas operações, não serão realizados gastos dispendiosos com publicidade e propaganda. O essencial para a divulgação do projeto será o contato direto com o cliente, com degustação do produto e a exposição de sua causa;
- Em termos financeiros, o projeto é economicamente viável e justificado de ser utilizado como meio de obtenção de recursos financeiros para expansão e atividades da ONG.

Em relação aos aspectos econômicos financeiros, verificou-se que o *Payback* será de 4 anos e 4 meses, com Lucro Líquido de R\$ 33.530,64 por mês. Além disso, considerando uma taxa mínima de atratividade de 9% (Inflação prevista para o ano de 2015), em um cenário de crescimento anual de vendas de 5% ao ano, obteve-se um VPL de R\$115.921,43 e uma TIR

de 26%. Em outras palavras, o negócio é viável do ponto de vista econômico financeiro e auxiliaria a ONG a expandir as suas atividades por meio do oferecimento de ensino profissionalizante.

Os aspectos qualitativos e quantitativos aqui realizados demonstram uma oportunidade de negócio que pode ser aproveitada pela organização para a realização e expansão de suas atividades. No entanto, é importante destacar que o plano de negócios é apenas o primeiro passo para a concretização da fábrica. Fazem-se necessários a listagem e descrição dos próximos passos para a realização do negócio:

- Elaboração de cronograma de atividades para construção da fábrica e compra dos equipamentos necessários para suas operações;
- Análise de um *layout* adequado para a fábrica;
- Seleção e treinamento de funcionários para a produção de tomates secos;
- Estudo de indicadores de produtividade e qualidade.
- Busca dos clientes iniciais para início da venda do produto.

## 6. REFERÊNCIAS

BOONE, Louis E; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

COSTA, R. P. FERREIRA, H. A. JÚNIOR, A. F. **Preços, orçamentos e custos industriais : fundamentos da gestão de custos e de preços industriais; inclui o sistema de apoio à decisão POC**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, R.P. Capítulo 1. **Introdução à economia**. In: MOTTA, R. et al. **Engenharia Econômica e Finanças**, 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERRELL, O . C. HARTLINE, Michael D. LUCAS, George H. LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil SINAPI. 2015. Disponível em: < [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/sinapi/sinapi\\_201509caderno.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/sinapi/sinapi_201509caderno.pdf). Acesso em 19 out. 2015

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCKINSEY & COMPANY; ASHOKA. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis: Como elaborar planos de negócio para organizações sociais**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

NCCEV Núcleo Cristão Cidadania Esperança para o Vale <http://www.nccev.org.br/> Acesso em 10 out. 2015.

OSTERWALDER, Alexander **Business model generation : inovação em modelos de negócios : um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro : Alta Books, 2014, 2011

PORTAL TRIBUTÁRIO - <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexoI.html> Acessado em 20/10/2015

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência**. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, Nov./Dec. 1979.

RECEITA FEDERAL - <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/> Acessado em 10/10/2015  
<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/resolucao/2011/CGSN/Resol94.htm> Acessado em 10/10/2015

SALIM, Cesar Simões et al.. **Construindo planos de negócios : todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso.** 3a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEBRAE SP. **Como Elaborar um Plano de negócios.** 2013. Disponível em: <  
[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/guias\\_cartilhas/Como\\_elaborar\\_um\\_plano\\_de\\_negocios.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/Como_elaborar_um_plano_de_negocios.pdf) >. Acesso em: 20 out. 2015.

SEBRAE < <http://sites.pr.sebrae.com.br/blogs/2015/03/25/empresas-do-simples-nacional-que-nao-registram-seus-colaboradores-correm-riscos-desnecessarios/> Acesso em: 20 de out. 2015.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** 1. ed Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004. 178 p.

SIEGEL, Eric S. **Guia da ERNST & YOUNG para desenvolver o seu plano de negocios.** 2a. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

SILVEIRA, Henrique. **SWOT. IN: Inteligência Organizacional e Competitiva.** Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

STRATEGYZER <http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc> Acessado em 19/10/2015

## 7. ANEXOS

### 7.1. Alíquotas para SIMPLES NACIONAL

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS	IPi
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%	0,50%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,97%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%	0,50%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,34%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%	0,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,04%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%	0,50%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,10%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%	0,50%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,78%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%	0,50%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,86%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%	0,50%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,95%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%	0,50%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,53%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%	0,50%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,62%	9,62%	0,42%	1,26%	0,30%	3,62%	3,10%	0,50%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	10,45%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%	0,50%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,54%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%	0,50%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,63%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%	0,50%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,73%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%	0,50%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,82%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%	0,50%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,73%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%	0,50%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,82%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%	0,50%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,92%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%	0,50%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	12,01%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%	0,50%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	12,11%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%	0,50%

Fonte: Portal Tributário (2014)

## 7.2. Custos de construção civil

**SISTEMA NACIONAL DE PESQUISA DE CUSTOS E ÍNDICES DA CONSTRUÇÃO CIVIL**  
**Setembro/2015** considerando a desoneração da folha de pagamento de  
empresas do setor da construção civil

ÁREAS GEOGRÁFICAS	CUSTOS MÉDIOS	NÚMEROS ÍNDICES	VARIAÇÕES PERCENTUAIS		
	R\$/m2	Jun/94=100	MENSAL	NO ANO	12 MESES
<b>BRASIL</b>	<b>957,63</b>	<b>479,35</b>	<b>0,26</b>	<b>4,86</b>	<b>6,07</b>
<b>REGIÃO NORTE</b>	<b>964,22</b>	<b>480,42</b>	<b>0,56</b>	<b>4,56</b>	<b>6,36</b>
Rondonia	1.024,88	571,34	0,45	5,20	5,30
Acre	1.071,13	568,60	0,85	5,17	6,61
Amazonas	980,12	479,78	0,58	7,01	7,97
Roraima	1.010,58	419,75	0,51	1,21	5,29
Para	922,52	442,09	0,61	3,21	6,14
Amapa	941,07	457,08	0,37	5,40	5,11
Tocantins	995,18	523,16	0,28	4,37	4,91
<b>REGIÃO NORDESTE</b>	<b>884,95</b>	<b>478,06</b>	<b>0,64</b>	<b>3,92</b>	<b>5,53</b>
Maranhão	903,57	476,01	0,60	3,90	4,29
Piauí	898,65	597,12	0,46	2,20	6,41
Ceara	892,83	515,60	0,81	5,66	6,00
Rio Grande do Norte	832,62	419,63	0,40	1,68	5,47
Paraíba	928,34	513,31	-0,02	3,19	4,45
Pernambuco	855,55	457,41	0,56	0,07	3,83
Alagoas	888,35	443,89	0,96	6,34	8,87
Sergipe	866,71	460,56	0,51	7,73	7,55
Bahia	887,17	469,38	0,80	5,44	6,28
<b>REGIÃO SUDESTE</b>	<b>1.000,24</b>	<b>478,73</b>	<b>-0,04</b>	<b>4,81</b>	<b>5,85</b>
Minas Gerais	891,70	490,71	0,33	2,41	6,13
Espírito Santo	879,11	487,62	0,83	5,09	6,77
Rio de Janeiro	1.082,35	493,25	-0,43	3,62	4,12
São Paulo	1.042,37	470,70	-0,13	6,56	6,34
<b>REGIÃO SUL</b>	<b>995,06</b>	<b>475,95</b>	<b>0,26</b>	<b>7,30</b>	<b>8,35</b>
Parana	991,18	474,01	0,09	6,20	7,05
Santa Catarina	1.052,05	569,93	0,81	8,86	10,81
Rio Grande do Sul	946,68	429,76	-0,03	7,69	8,13
<b>REGIÃO CENTRO-OESTE</b>	<b>972,21</b>	<b>496,32</b>	<b>0,11</b>	<b>4,87</b>	<b>5,19</b>
Mato Grosso do Sul	953,95	448,53	-0,06	5,34	5,24
Mato Grosso	975,23	556,47	0,39	4,45	4,45
Goiás	958,95	506,49	-0,04	5,85	6,62
Distrito Federal	999,22	441,38	0,07	3,82	4,22

Fonte: IBGE 2015

### 7.3. Pesquisa de mercado

## Tomates secos

Pesquisa para estudo de mercado de tomates secos

**\*Obrigatório**

**De que maneira você consome tomates secos? \***

☐ Não consumo tomates secos

☐ Saladas

☐ Lanches

☐ Pizzas

☐ Pratos de restaurantes

☐ Outro:

**Em sua casa com que frequência são comprados tomates secos para uso em receitas culinárias? \***

☐ Nunca

☐ Raramente

☐ Frequentemente

☐ Sempre

**Aonde são comprados os tomates secos?**

☐ Mercados

☐ Feiras livres

☐ Padarias

☐ Empórios

☐ Outro:

**Qual(is) marca(s) de tomates secos mais utilizadas em sua casa? \***

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

100% concluído.

Fonte: Do autor