



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

CEPEAD - CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

PLANO DE NEGÓCIO
ESTUFA DE MUDAS DE HORTALIÇAS

Jaimara Kelly de Souza

Belo Horizonte

2009

JAIMARA KELLY DE SOUZA

PLANO DE NEGÓCIO

ESTUFA DE MUDAS DE HORTALIÇAS

Trabalho de Conclusão de Curso da Pós
Graduação em Gestão Estratégica de Negócios pela
Universidade Federal de Minas Gerais.

Orientador: Francisco Vidal Barbosa

Belo Horizonte

2009

Dedico o tabalho à minha mãe,
que sempre me deu apoio
e ajudou para que nunca
desistisse.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que me deu vida e inteligência, e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

Ao Professor Francisco Vidal pela dedicação na realização deste trabalho, que sem sua importante ajuda não teria sido concretizado.

À minha mãe, Margarete e aos meus avós, Geralda e Geraldo que me ensinaram a não temer desafios e a superar os obstáculos com humildade.

À minha tia, Marília que me mostrou que à vida é um estágio de eterno aprendizado.

Ao Professor Ivan Beck pelo incentivo e sugestões dadas para a realização da monografia.

Aos meus colegas da UFMG pela troca de idéias e apoio durante a realização do trabalho.

E aos demais, que de alguma forma contribuíram na elaboração desta monografia.

“ Os rio atinge seus objetivos porque
aprendeu a contornar seus
obstáculos”.

Lao Tse

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	7
1.1	Contextualização	8
1.2	Problematização	8
1.3	Objetivos	9
1.4	Justificativa	9
2.	REVISÃO CONCEITUAL	11
2.1	Empreendedorismo	11
2.2	Inovação	15
3.	METODOLOGIA	21
3.1	Método e Técnica de Pesquisa	21
3.2	Instrumento de coleta de dados	21
3.3	Critérios para Análise dos Dados	23
4.	O CASO	24
5.	ANÁLISE DOS DADOS	25
5.1.1	Descrição do Projeto	25
5.1.2	Dados dos Empreendedores, Perfis e Atribuições	26
5.2.1	Dados do Empreendimento	27
5.2.2	Setor de Atividades	27
5.2.3	Forma Jurídica	27
5.2.4	Enquadramento Tributário	27
5.2.5	Capital Social	27
5.3.1	Descrição dos Principais Produtos	27

5.3.2 Estudo dos Clientes	27
5.3.3 Estudo dos Concorrentes	28
5.3.4 Estudo dos Fornecedores	29
5.3.5 Estratégias Promocionais	29
5.3.6 Estrutura de Comercialização	29
5.4.1 Localização do Negócio	30
5.4.2 Layout ou Arranjo Físico	30
5.4.3 Capacidade Produtiva e/ou Comercial	30
5.4.4 Processo de Produção e/ou Comercialização	30
5.5.1 Estimativa do Investimento Total	31
5.5.2 Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa	33
5.5.3 Estimativa dos Custos com Materiais e/ou Insumos	33
5.5.4 Apuração do Custo dos Materiais e/ou Mercadorias Vendidas	33
5.5.5 Estimativa dos Custos de Comercialização	33
5.5.6 Estimativa dos Custos com Mão-de-obra	34
5.5.7 Estimativa dos Custos com Depreciação	34
5.5.8 Estimativa dos Custos Fixos Mensais	34
5.5.9 Demonstrativo de Resultado	35
6. CONCLUSÕES	36
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

1 INTRODUÇÃO

Um Plano de Negócios é basicamente um instrumento de planejamento, no qual as principais variáveis envolvidas em um empreendimento são apresentadas de forma organizada.

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

Para a maioria dos empreendedores, a elaboração do plano de negócios tem como principal objetivo a apresentação do empreendimento a possíveis futuros parceiros comerciais como sócios, incubadoras e investidores. Porém, embora sirva muito bem para essa finalidade, consideramos que o principal benefício da montagem de um Plano de Negócio está no conhecimento adquirido pelo próprio empreendedor durante esse processo. Desde que levada a sério, a elaboração do plano de negócios induz a realização do planejamento de forma organizada, forçando o empreendedor à reflexão. Questões como: quem é o comprador de meu produto? É possível produzi-lo a um custo comercialmente viável? Meu projeto é lucrativo? E inúmeras outras questões a serem analisadas, são determinantes para o sucesso ou fracasso do empreendimento e a busca por essas respostas tem boas chances de gerar conhecimento para o empreendedor, diminuindo incertezas e conseqüentemente os riscos para o empreendedor.

Pode-se pensar no plano de negócios, como uma série de questões que deverão ser respondidas pelo empreendedor de forma a prepará-lo para a montagem efetiva do negócio.

Evidentemente, a montagem de um bom Plano de Negócios não garante o sucesso do empreendimento, mas, sem dúvida, representa um importante passo nessa direção.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O cultivo de hortaliças representa uma parcela expressiva na agricultura. A produção anual brasileira de hortaliças é de 14 milhões de toneladas, movimentando no mercado acima de 5 bilhões de reais. Minas Gerais é o segundo estado maior produtor de olerícolas no país com área plantada superior a 46 mil hectares, com volume produzido superior a 850 mil toneladas e com a geração, no setor, de aproximadamente 40 mil empregos diretos.

O sucesso do cultivo de hortaliças depende em grande parte da utilização de mudas de alta qualidade, o que torna o cultivo de hortaliças mais competitivos, com o aumento de produtividade e diminuição dos riscos de produção.

A produção de mudas de hortaliças em bandejas de isopor possui inúmeras vantagens em relação à produção de mudas tradicional e em recipientes individuais, entre as quais: raízes e mudas mais vigorosas e saudáveis; mudas uniformes, com tamanho adequado e perfeito equilíbrio entre área foliar e raízes; menor risco de transmissão de doenças, pragas e sementes de plantas daninhas; redução do choque (danos) de transplante; alto índice de pegamento no campo; diminuição do trabalho de plantio, com economia de sementes, substrato, fertilizantes, defensivos e água; redução da mão-de-obra e de transporte de mudas; redução dos custos; economia de espaço; melhor programação do plantio; é reutilizável; o local é fixo, não havendo necessidade de mudar o canteiro; condições de trabalho mais favoráveis, higiênicas e seguras, diminuindo a fadiga para o trabalhador; melhoria da qualidade do produto final.

Através da utilização deste sistema de cultivo protegido, a produção de mudas, em geral, vem apresentando um nível tecnológico mais elevado, resultando em material de qualidade com riscos bastantes reduzidos. Dessa forma, o produtor pode elaborar um cronograma de produção de mudas por um período maior e, conseqüentemente, obter melhor remuneração, como também maior estabilidade dos preços das mudas durante o ano, uma vez que fatores ambientais como temperatura, umidade, luminosidade, dentre outros, podem ser controlados, proporcionando um microclima favorável, principalmente nos estágios iniciais de desenvolvimento das mudas. Além disso, o controle fitossanitário pode ser conduzido com mais eficiência, contribuindo para a produção de mudas sadias.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

No mundo várias empresas foram, e são abertas sem qualquer tipo de planejamento. Tal atitude se esconde atrás dos sonhos e da necessidade, onde para muitos a construção da empresa própria é uma mera realização pessoal, o de trabalhar por conta própria. E ao mesmo tempo para outros é uma dura caçada à oportunidade de fonte de renda para o seu sustento.

Diante deste cenário algumas obtêm sucesso, seja por sorte ou competência, e muitas não sobrevivem por falta de planejamento.

Existem várias maneiras de se reduzir o risco de falência de um empreendimento. Uma delas é o plano de negócios. Com ele, adquire-se um melhor entendimento no âmbito geral do negócio almejado. Mas, para isso é preciso ter questionamentos, tais como: É viável montar estufas de mudas de hortaliças na cidade de Mario Campos?; O que fazer para atrair clientes?; Como realizar o marketing do meu negócio e ou produto?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 GERAL

Estruturar um plano de negócios a fim de obter resultados quanto a viabilidade mercadológica e econômico-financeira para a criação e desenvolvimento de estufas para produção de mudas de hortaliças na cidade de Mario Campos.

1.3.2 ESPECÍFICOS

- Analisar riscos e “calcular” soluções para reduzi-los e até mesmo evitá-los;
- Identificar pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio;
- Conhecer o mercado e definir estratégias de marketing para os produtos e serviços oferecidos;
- Identificar e avaliar as potencialidades e dificuldades na implantação do negócio.

1.4 JUSTIFICATIVA

A falta de planejamento é um grande problema enfrentado pelos empresários. A partir do momento em que se planeja algo, adquire-se capacidade de prever riscos e assim aumentam as chances de sucesso do negócio em questão.

É extremamente relevante a coleta de dados para concepção do plano de negócios. Sua viabilidade fica clara pela forma como é conduzida, através de levantamentos bibliográficos e pesquisas, onde não possui custos elevados e dificuldades de acesso aos mesmos.

2 REVISÃO CONCEITUAL

2.1 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra entrepreneurship e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. (DOLABELA, 1999: 43)

Segundo Dolabela (1999: 47), no final do século 18 Cantillon identificou como empreendedor as “pessoas que compravam matérias-primas (geralmente um produto agrícola) e as vendiam a terceiros, depois de processá-las – identificando, portanto, uma oportunidade de negócios e assumindo riscos”. Tudo indica que a ação empreendedora seja um fenômeno regional, uma vez que a cultura, as necessidades e os hábitos de determinada região determinam comportamentos. Geralmente os empreendedores reproduzem as características do período e do lugar em que vivem, onde costumam buscar seu referencial básico.

Acredita ainda que “empreendedor é alguém que imagina, desenvolve e realiza uma visão. Em outras palavras, acredita que pode realizar seu próprio sonho, julgando-se capaz de mudar o ambiente em que está inserido” (Dolabela: 59-60). Um empreendedor trabalha em um contexto de constante mudança e evolução; seus papéis e funções são transformados a cada momento em consequência do fato de que aprendem com suas atividades, com a experiência adquirida. Assim sendo, é possível pensar em uma associação entre o assumir diversificados papéis e funções e a evolução do negócio.

Dolabela (1999) lista as características do empreendedor que levantou em estudos: tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia; tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo e necessidade de auto-realização; trabalha sozinho; é perseverante; aprende com seus erros; se dedica intensamente ao trabalho e concentra esforços para atingir resultados; fixa metas realistas e alcança-as, luta contra padrões impostos e diferencia-se; descobre nichos; é intuitivo; é comprometido; cria situações para obter feedback e se aprimora a partir dele; busca, utiliza e controla seus recursos; é um sonhador realista; possui sistema próprio de relações com funcionários; se orienta para longo prazo; aceita dinheiro como medida de seu

desempenho; tece “rede de relações” (contatos e amizades) e a utiliza como suporte para alcançar seus objetivos; conhece o ramo de atuação; explora a imaginação e define visões; transforma seus pensamentos em ações; é pro-ativo; possui método próprio de aprendizagem, e o faz indefinidamente; é capaz de influenciar as pessoas com as quais lida; assume riscos moderados, é inovador e criativo; tolera ambiguidade e incerteza; e é consciente sobre o ambiente no qual está inserido, o que permite que aproveite oportunidades de negócios.

Dolabela apresenta três categorias de visão empreendedora: emergente, que se refere a idéias e produtos que queremos lançar; central, resultado de uma ou mais visões emergentes que pode ser externa (posição que deseja ocupar no mercado) e interna (tipo de organização que se visa alcançar); e visões complementares, que é a gestão que sustenta a visão central. A visão é formada por alguns elementos, dentre eles está o conceito de si, a auto-imagem do empreendedor. O conceito de si influencia o desempenho do indivíduo, uma vez que “ as pessoas só realizam algo quando se julgam capazes de fazê-lo” (IDEM, 1999: 77). Ele possui os valores e motivações individuais, além da forma particular do indivíduo perceber o mundo. Geralmente estão vinculados aos modelos, indivíduos com os quais a pessoa si identifica, e varia conforme o contexto de inserção e a função desempenhada.

A energia é elemento fundamental para o exercício de liderança. Ela está relacionada à quantidade e qualidade do tempo que o indivíduo si dedica ao trabalho e sofre influência do conceito de si. Ela será base para que o empreendedor compreenda o setor, desenvolva uma visão, estabeleça relações e dedique-se ao produto ou empresa. Outro fator determinante é a liderança, que é “decorrente do conceito de si, da energia, da compreensão do setor, da visão e das relações” (IDEM: 78). Ela influenciará o tamanho da visão, ou seja, a amplitude do que se deseja realizar. É um processo em constante evolução, mutável, realimentado é que depende de avanços progressivos do próprio empreendedor é de seu negócio. Vimos que a liderança decorre da compreensão do setor é das relações, o que se significam esses termos?

Compreensão do setor significa ter conhecimento sobre como o setor e as empresas nele inseridas funcionam, conhecer sua estruturação saber como se dão os processos, tendências do mercado, quem são e qual o comportamento dos clientes, perceberem pontos fortes e fracos, assim como oportunidades e ameaças. É essencial conhecer fornecedores de insumos e as necessidades de recursos humanos. Para explicar as relações, Dolabela utiliza uma

citação de Filion: “diga-me com quem pretendes andar e direi que serás” (FILION apud DOLABELA, 1999: 81). Ao dar início ao processo empreendedor, o indivíduo busca relações que contribuam para o aprimoramento realização de sua visão. Ele procura obter informações para testar sua idéia e verificar se poderá ser um bom negócio. Ele se ocupa com leituras sobre o assunto e participação em feiras e eventos do setor o que permite que novas idéias sejam agregadas ao produto, modificando-o. Ao modificá-lo, o empreendedor procura novas pessoas, feiras, livros e revistas, ou seja, é um processo contínuo e interativo de conquista de relações. “Há indícios de que a energia dirigida à construção das relações internas seja fundamental para o sucesso da empresa”. (DOLABELA: 82)

O empreendedor precisa de espaço para crescer, e caso este espaço não esteja disponível em seu meio, ele tentará estabelecê-lo por conta própria, seja alterando as regras do meio ou migrando. O espaço de si reflete o espaço que está reservado a cada um. Compromissos sociais e convenções formais e informais que regem as relações em uma sociedade são resultados do espaço de si dos membros daquele meio.

Entre as características essenciais de um empreendedor está a capacidade de identificar, agarrar e buscar maneiras de aproveitar uma oportunidade. Mas o que é oportunidade? Dolabela explica que é “uma idéia que está vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao seu consumidor, seja através da inovação ou da diferenciação. Ela tem algo de novo e atende a uma demanda dos clientes, representando um nicho de mercado”. Segundo ele, uma oportunidade tem potencial para gerar lucros e surge em momento propício para quem irá aproveitá-la, por isso é durável e baseada em necessidades insatisfeitas. Não basta perceber a oportunidade, é necessário saber ‘agarrá-la’ no momento adequado. Para isto não há uma receita de bolo ou checklist a ser seguido; depende da habilidade do empreendedor. Como identificar oportunidade? Dolabela lista algumas características das oportunidades, dentre elas: podem surgir de desejos e necessidades insatisfeitos; estão em qualquer lugar; costumam provir de experiências e intuições; são simples na concepção; exigem esforço, não devem ser tratadas com superficialidade; ajustam-se ao empreendedor (know-how, perfil, relações etc.); são atraentes, duráveis, baseiam-se na criação de produtos e serviços e agregam valor ao consumidor; são alvos móveis; dependem do empreendedor para transformá-las em um negócio interessante.

É papel do empreendedor transformar a idéia em um negócio de sucesso. Muitos pensam que os negócios surgem de uma ‘luz repentina, um estalo’, mas enganam-se. Na realidade,

uma boa idéia geralmente surge de brainstormings, tentativas e erros, idas e vindas, e muito trabalho. A criatividade, elemento essencial no processo empreendedor, pode ser desenvolvida através de técnicas e exercícios e aprimorada através da melhora da intuição. Mas, o que é intuição? Segundo Dolabela (1999), ao contrário do que muitos pensam, intuição não é um talento misterioso, e sim o “subproduto direto do treinamento e da experiência que foram estocados como conhecimento”. Para o autor a criatividade advém do processo de solução de problemas, e este, por sua vez, depende do conhecimento que permite ao especialista compreender situações rápidas e produtivamente. O que permite a um indivíduo ser especialista é sua habilidade de reconhecer sinais ou indicações presentes nas diversas situações, e depois recuperar na memória a melhor resposta aos sinais encontrados.

A proatividade relaciona-se com a motivação, que seria o impulso que os seres humanos carregam consigo para agirem de determinada maneira na realização de tarefas e conquista de objetivos. Há uma certa confusão do termo motivar com incentivar, mas este último seria as atitudes, comportamentos e estratégias gerenciais tomadas com vistas a animar as pessoas, diferente da motivação que é algo interno das pessoas, é como o motivo que as leva à ação.

Auto-confiança e tolerância também são fatores pessoais importantes nos indivíduos empreendedores. Ter auto-confiança significa ser otimista, o que nas palavras de Dornelas (2005) é amar, adorar o que se faz, o que não significa falta de humildade, mas sentir-se seguro ao tomar decisões. Os empreendedores são pessoas comprometidas com a implementação de suas ações, e Dornelas (2005) chama isso de determinação em atropelar as adversidades e ultrapassar obstáculos.

As pessoas com espírito empreendedor são aquelas que estão sempre atentas às oportunidades de negócios do mercado e estão dispostas a assumir riscos, e esta é a característica mais conhecida nos empreendedores na opinião de Dornelas (2005), porque o verdadeiro empreendedor assume riscos de forma calculada, avaliando e gerenciando as reais chances de sucesso. São pessoas visionárias, capazes de prever o futuro de sua vida e de seus negócios, e com grande habilidade para implementar seus sonhos.

Como último fator pessoal, talvez venha o mais importante de todos, por ser considerado para Dornelas (2005) o verdadeiro combustível do empreendedor, está a paixão, pois se trata de pessoas extremamente apaixonadas pelo que fazem, como dito anteriormente, mas que

tem grande disciplina, são trabalhadores exemplares, sempre encontrando energia para continuar, pois são incansáveis e possuem a capacidade de transformar uma idéia abstrata, em algo concreto, agregando valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.

O ambiente de negócios é extremamente dinâmico e instável, o que faz com que diversas variáveis influenciem os mais diversos ramos de atividades. Questões econômicas, sociais, tecnológicas, legais, culturais e demográficas, entre tantas outras, são exemplos de variáveis que constituem indicadores do ambiente. Muitos estudiosos em seus livros e artigos remetem o sucesso de grandes inovações aos períodos de guerra e/ou aos períodos de crises econômicas. Isso é um exemplo de como as situações interferem no comportamento dos seres humanos. Porém, para Dornelas (2005), o fato de uma idéia ser ou não única não importa, é um mito dizer que o sucesso depende disso. O que importa, segundo ele, é como o empreendedor utilizará sua idéia ou identificará oportunidades e de que forma as colocará em prática.

Portanto, empreendedorismo não se trata de modismo passageiro, nem tão pouco se relaciona somente a situações de sobrevivência, mas também a situações de escolha, de liberdade de escolha, onde o novo perfil já exigido dos profissionais para manterem certo nível de empregabilidade pode ser também utilizado ao empreendedorismo, pois são pessoas que procuram ler bastante, estar informados, atentos a novas tecnologias e às regras do mercado.

2.2 INOVAÇÃO

Inovar é ter uma idéia que seus concorrentes ainda não tiveram e implantá-la com sucesso. A inovação faz parte da estratégia das empresas: seu foco é o desempenho econômico e a criação de valor.

Um dos maiores desafios do mundo corporativo moderno, a inovação tem na realidade um conceito simples. Ela é uma iniciativa, modesta ou revolucionária, que surge como uma novidade para a organização e para o mercado e que, aplicada na prática, traz resultados econômicos para a empresa – sejam eles ligados à tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio.

A inovação pode estar no desenho, no produto, nas técnicas de marketing ou no serviço prestado ao cliente. Ela está nos cremes hidratantes, num fabricante francês de automóveis, num detergente para roupas. Acontece nas ruas, nos centros comerciais, nas revistas, nos outdoors. O cerne da inovação está no consumidor – é preciso atender às suas necessidades para efetivamente criar valor.

O conceito de linhas de montagem na produção de automóveis desenvolvido por Henry Ford nos anos 10 e a criação do Windows, pela Microsoft, no final da década de 80, foram idéias visionárias que deram uma reviravolta em seus setores. Mas não é preciso ser uma empresa do porte da Ford ou da Microsoft para inovar. Exemplo disso é a Brasilata, companhia brasileira fabricante de latas metálicas, que desenvolveu um novo sistema de fechamento de latas de tintas já patentado na Europa, Japão e Estados Unidos e que agora é exportado para o México, gerando, inclusive, receitas de royalties.

A TIPOLOGIA DO FÓRUM DE INOVAÇÃO

O Fórum de Inovação, consórcio de organizações criado pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), classifica a inovação em quatro quadrantes:

- Inovação de produtos e serviços: desenvolvimento e comercialização de produtos ou serviços novos, fundamentados em novas tecnologias e vinculados à satisfação de necessidades dos clientes.
- Inovação de processos: desenvolvimento de novos meios de fabricação de produtos ou de novas formas de relacionamento para a prestação de serviços.
- Inovação de negócios: desenvolvimento de novos negócios que forneçam uma vantagem competitiva sustentável.
- Inovação em gestão: desenvolvimento de novas estruturas de poder e liderança.

Algumas percepções sobre inovação de autores importantes:

- C.K. Prahalad (Universidade de Michigan)

Inovação é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da companhia.

- Ernest Gundling (3M)

Inovação é uma nova idéia implementada com sucesso, que produz resultados econômicos.

- Joseph Schumpeter (economista)

A inovação caracteriza-se pela abertura de um novo mercado.

- Peter Drucker (Universidade de Claremont)

Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza.

- Ronald Jonash e Tom Sommerlatte (consultores)

Inovação é um processo de alavancar a criatividade para criar valor de novas maneiras, através de novos produtos, novos serviços e novos negócios.

- Tom Kelley (Ideo)

Inovação é o resultado de um esforço de time.

O PROPÓSITO DA INOVAÇÃO

Inova-se para se diferenciar no mercado e para gerar riqueza contínua.

As companhias têm feito de tudo para aumentar seu lucro em meio a cenários tão competitivos: reengenharia, downsizing, corte de pessoal, melhora na eficiência, controle de qualidade. Ainda assim, olham para o horizonte e sempre conseguem enxergar um concorrente lá na frente, a quilômetros de distância. Mas como seu concorrente pode estar na dianteira da competição, se você já aplicou todos os processos modernos de gestão e utiliza as tecnologias mais avançadas lançadas no mercado? Provavelmente porque a empresa dele inova mais do que a sua.

Mais que um modismo de gestão, a inovação tem de ser encarada com a mesma importância que a qualidade dos produtos ou o atendimento aos clientes. Ela é crucial

independentemente da fase em que se encontra a sua organização – seja seu objetivo crescer, perpetuar-se, ou mesmo, em tempos de altíssima competição, sobreviver. Isso não significa, é claro, que a tradição precisa ser abandonada. O bom convívio entre o novo e o tradicional é o que leva as companhias ao sucesso.

Uma das metas de quem almeja a liderança em inovação é fixar um padrão na indústria. Em 1975, a Sony introduziu o formato Betamax na fabricação de sistemas de gravação de filmes em vídeo. Um ano depois, porém, a JVC lançou o formato VHS – de custo mais baixo e com o dobro da capacidade de tempo de gravação –, que se estabeleceu como padrão no mercado.

A criação da Gol Linhas Aéreas é um dos casos mais inovadores do país nos últimos anos. A companhia surgiu em 2000, quando o setor de aviação vivia uma intensa crise. Com sua política de preços mais baixos e redução de custos – terceirizou parte do serviço de terra e manutenção –, logo alcançou a terceira posição entre as maiores companhias do país. A Gol fechou 2002 com 19 aeronaves de última geração, 17% do mercado, resultado operacional positivo e faturamento superior a R\$ 650 milhões (com expectativa de duplicá-lo em 2003).

RAZÕES PARA INOVAR

- Razões tecnológicas:

- Desenvolver novos produtos e serviços;
- Alterar ou melhorar os métodos de produção existentes;
- Imitar os líderes em inovação;
- Adaptar as tecnologias desenvolvidas por outros às necessidades da empresa;
- Melhorar o desempenho de técnicas existentes.

- Razões econômicas:

- Inovação em produtos;
- Substituir produtos obsoletos;
- Alargar a gama de produtos;
- Manter posição atual de mercado;

- Entrar/abrir novos mercados;
- Inovação de processos;
- Melhorar a flexibilidade na fabricação;
- Reduzir custos de fabricação;
- Reduzir consumo de materiais;
- Reduzir consumo de energia;
- Reduzir taxa de defeitos de fábrica;
- Reduzir custos no design dos produtos;
- Reduzir custos com pessoal;
- Melhorar as condições de trabalho;
- Reduzir a poluição ambiental.

Fonte: Conceição Vedovello, consultora do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT)

INOVAÇÃO NO BRASIL

Ela ainda é pouco sistematizada dentro das companhias, mas já é possível observar que a inovação entrou para a agenda de prioridades.

Em países em desenvolvimento, como o Brasil, a inovação ainda é um tema novo. As companhias instaladas no país, nacionais ou multinacionais, transformaram-se significativamente nos últimos anos para se modernizar e sobreviver à abertura de mercado nos anos 90. Aprimoraram seus processos de gestão, incorporaram avanços tecnológicos, passaram a se preocupar com atração e retenção de talentos e investiram em programas de qualidade. Porém, ainda não se desprenderam dos antigos referenciais para criar uma mentalidade inovadora, e insistem em copiar produtos e modelos de sucesso de outros países ou das concorrentes de primeira linha.

A Pesquisa Industrial – Inovação Tecnológica (Pintec), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no segundo semestre de 2002, apontou que as 72 mil empresas brasileiras pesquisadas entre 1998 e 2000 gastaram R\$ 22,1 bilhões em inovação tecnológica no período, o equivalente a 3,8% de seu faturamento. Desse volume, 52,2% foram destinados à aquisição de bens de capital e apenas 16,75% às atividades internas de pesquisa e desenvolvimento (P&D). As empresas de grande porte lideram as inovações:

68,4% das companhias com 500 ou mais funcionários incorporaram novas tecnologias a seus produtos ou processos. O índice cai para 31,6% nas empresas de 10 a 49 empregados.

Em inovação tecnológica, o Brasil não está muito abaixo de países de desenvolvimento médio na Europa, como a Espanha. A diferença é que, aqui, a maior parte da inovação tecnológica está na incorporação de tecnologia a produtos, e não em P&D.

INOVAÇÃO NA VISÃO DE CEO'S

Os líderes das organizações ainda não aprenderam a promover a inovação. Além disso, no Brasil a pesquisa ainda está mais ligada à ciência do que à aplicação nas empresas.

A realidade empresarial brasileira é carregada de mitos. Um deles é imaginar a inovação como um assunto para acadêmicos e cientistas alienados, trancafiados em seus laboratórios e alheios à vontade do mercado. Entretanto, nos últimos anos, as empresas mais inovadoras do mundo têm mostrado que a melhor forma de incentivar a criatividade das pessoas é arraigar uma cultura de inovação (*) que envolva todos os funcionários, clientes e fornecedores da companhia. Dessa forma, o compromisso com a inovação acaba se tornando um hábito.

Muitos executivos e empresários se consideram inovadores por terem lançado um produto de sucesso no mercado, mas se esquecem de dar continuidade ao processo – e acabam vivendo constantes picos e vales. Ninguém consegue viver muito tempo sob as glórias de uma inovação passada.

(*) As questões culturais – como a aversão ao risco – bloqueiam a inovação no país. Outro obstáculo à mudança de mentalidade é que as companhias, para não interferir nas regras de competição, acomodam-se em sistemas já fechados e não ousam buscar novos formatos. Problemas conjunturais derivados dos cenários macroeconômico e político também são usados pelas empresas como justificativa para não inovar.

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA

Neste estudo, aplica-se um olhar hermenêutico através da realização do estudo de caso. Conforme Vergara (2003, p.13), “Um olhar hermenêutico busca a compreensão de significados, muitos deles ocultos”. Ao discutir nesta pesquisa a relação entre as ações tomadas pelos participantes dos projetos e o ambiente organizacional, depara-se com a questão: O homem é produto do ambiente ou seu produtor (Vergara, 2003, p. 12).

Utilizando ainda a classificação proposta por Vergara (2003, p.49), a pesquisa é:

- Quanto aos fins: esta pesquisa é descritiva por expor características de determinado processo e estabelecer correlações entre variáveis. É explicativa por explicar o processo e tornar a realização deste inteligível, justificando os motivos pelos quais os aspectos identificados devem ser objeto de análise, indicando quais aspectos estão relacionados à realização de novos negócios e parcerias. O estudo pressupõe pesquisa descritiva como base para suas explicações (Vergara, 2003, p. 47);
- Quanto aos meios, é uma pesquisa de campo, por ser realizada no local onde ocorre o caso em estudo, incluindo entrevistas, questionários e observação participante. Apesar de não ser, possui uma pesquisa bibliográfica. É uma pesquisa participante por envolver as pessoas diretamente ligadas ao processo, ao problema sob investigação, fazendo com que a fronteira entre pesquisador e pesquisado seja tênue.

Por fim, como tipo de pesquisa também é um estudo de caso, pois está delimitado a empresa, com dois setores da mesma definidos como unidades de análise, tendo caráter de profundidade e detalhamento.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Preliminarmente à coleta de dados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica se deu em teorias que se constituem como os eixos de análise. Com base nesta pesquisa, foi montada uma lista inicial de aspectos a serem investigados no campo. Esta lista contribuiu para o levantamento de categorias de aspectos organizacionais e suas dimensões que poderiam estar relacionadas à realização de novos negócios e parcerias. Estes eixos, categorias e dimensões foram a base para a preparação dos questionários para as entrevistas e para a busca documental.

Os dados de campo foram coletados mediante investigação documental e levantamento de percepções por meio de entrevistas realizadas com o auxílio de questionários não-estruturados, com pessoas que participam ativamente dos processos de realização de novos negócios e parcerias. A entrevista não-estruturada é essencial para acessar o ambiente organizacional, sua dinâmica e sua interação com os indivíduos. Somente através dos indivíduos que participam dos processos é possível se obter os aspectos organizacionais que estão relacionadas às ações que estes indivíduos necessitam tomar em seu dia-a-dia. As dificuldades e facilidades vividas não estão descritas e não podem ser apreendidas tão somente em uma análise documental, como uma busca de definições de cargos e atividades e de atribuições das gerências. A realidade enfrentada é conhecimento tácito, e não explícito. Não obstante, o autor, acessou varios sites e participou de reuniões e apresentações, que serviram de fonte de indícios. Enfim, a pesquisa estruturada não deveria ser utilizada para não enviesar o trabalho.

Os entrevistados foram motivados a entrar em detalhes, exprimindo sentimentos, crenças, características pessoais e experiências (Vergara, 2003, p. 58). Conforme Vergara (2003) ressalta, é importante compreender qual é o ponto de vista dos indivíduos ou grupos estudados acerca das situações que vivem, de qual a percepção destes sobre tais situações, como eles as interpretam, qual o seu sistema de valores, quais são os seus problemas e quais são as suas preocupações. É preciso aprender qual é a lógica dos pesquisados. Contribuiu para estas análises também o fato do autor conhecer a realidade dos entrevistados.

O pesquisador buscou respostas de como e porque as coisas funcionavam da forma declarada com o objetivo de extrair os aspectos organizacionais causadores destas dificuldades ou facilidades encontradas pelos entrevistados. O objetivo foi, além de retratar os hábitos e comportamentos do entrevistado no processo, buscar, de modo a sintetizar, as experiências vividas.

Enfim, a pesquisa foi realizada por pautas. O autor buscou na revisão bibliográfica os aspectos que estavam relacionados com a realização de novos negócios e parcerias, definindo pontos a serem explorados. Segundo Vergara (2003, p.55), a pesquisa pode ser informal, focalizada ou por pautas. Informal é um bate-papo que tem por objetivo coletar os dados. Na focalizada, o assunto é definido. Na por pauta, o entrevistador agenda vários pontos a serem explorados. O tipo de pesquisa depende muito da motivação do entrevistado. A pesquisa partiu do informal, reordenando as perguntas conforme o depoimento direcionava-os assuntos, tentando sempre manter o foco, explorando os pontos listados a partir da revisão bibliográfica.

3.3 CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com os objetivos estabelecidos para o estudo, foram discutidas as características do ambiente da empresa e dos setores, foram identificadas as transformações possíveis a serem vividas pela empresa e pelos setores e alguns dos aspectos organizacionais aos quais o processo está imerso. Estas questões foram confrontadas com base num olhar hermenêutico comprometido com a interpretação, buscando explicar acordos e desacordos com os elementos apresentados. Através da postura interpretativa, foi possível chegar ao significado a ser compreendido, ao que está por trás de expressões exteriorizadas.

Os dados coletados nas entrevistas trouxeram reflexões, argumentações, interpretações, análises e conclusões dos profissionais, tendo sido codificados, comparados, confirmados e estruturados. As inferências obtidas a partir dos documentos foram tratadas apenas como indícios, devendo corroborar as evidências obtidas nas entrevistas, de modo a gerar constatações definitivas.

Na análise dos dados, buscou-se ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou, gerando um encadeamento de evidências. Na medida do possível, as fontes de evidência foram analisadas em conjunto, de forma que as descobertas basearam-se no cruzamento e na convergência de informações provenientes de fontes diferentes. A análise dos dados buscou também encontrar repetições e a partir delas, consolidar os aspectos. As entrevistas puderam proporcionar a repetição de evidências relevantes. A repetição das mesmas categorias, dimensões e atributos permitiram a montagem do quadro de referência com a robustez necessária para ser testado em futuros

estudos de caso, ainda que a repetição per se não seja suficiente para certificar o quadro e a construção de uma teoria.

4 O CASO

A C&S Mudas em geral é uma empresa que pretende oferecer a praticidade, comodidade e o mais importante de todos, custos reduzidos aos produtores de hortaliças. Como ela irá conseguir isso? Oferecendo mudas de hortaliças já no ponto do transplante produzidas em estufas nas bandejas de isopor a um baixo custo.

A Empresa conta com o apoio dos sócios empreendedores Jaimara e Thiago na sua administração e manutenção, assim como também de seus possíveis colaboradores. Sua estrutura será implantada na cidade de Mario Campos onde já existe uma vasta produção de hortaliças, talvez uma das maiores de Minas Gerais. O local escolhido para sede facilitará o contato direto com os produtores, bem como o transporte das mudas.

Uma desvantagem é ainda não estar concretizada, pois encontra-se em fase de projeto sua viabilidade econômico-financeira. Está sendo mensurado pontos fortes e fracos e também as oportunidades e ameaças que poderão surgir com a sua implementação.

5 ANÁLISE DOS DADOS (PLANO DE NEGÓCIO – SEBRAE/MG)

COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIO

C&S Mudas em Geral

5.1.1 - Descrição do Projeto

Tendo em vista um vasto mercado de produtores agrícolas espalhados na região metropolitana e em seus arredores, percebe-se uma demanda crescente por mudas de hortaliças cultivadas em estufas, pois possuem melhor qualidade comparada ao modelo tradicional e reduz o custo de produção.

Vejo como principais concorrentes os produtores já existentes e os que, assim como eu, pensam em entrar para este mercado.

Os fornecedores seriam os fabricantes de bandejas, de substratos, de adubos e de sementes.

O investimento inicial (sem contar com o terreno) seria baixo e com rápido retorno. Cerca de aproximadamente R\$ 5.000,00. Isto inclui estrutura modelo arco, 335 bandejas com 200 furos e mão de obra.

As mudas levam cerca de 15 dias para ficar no ponto do transplante.

O custo com matéria prima para atender esta estrutura fica em torno de R\$ 316,00 e o preço final praticado atualmente em média de cada bandeja é de R\$ 5,00. E com esta estrutura cultiva-se 2 remessas por mês.

Vale ressaltar que a venda se dará através de encomenda, o que reduz o risco com prejuízos.

A implementação deste Negócio se dará na cidade de Mario Campos.

O retorno do capital se dará em no máximo 1 ano.

Lucratividade: 31,99%

Rentabilidade: 13,14%

Prazo de Retorno: 1 ano

Ponto de Equilíbrio: R\$ 25.390,74

5.1.2 - Dados dos Empreendedores, Perfis e Atribuições

Nome: Jaimara Kelly de Souza

Endereço: Av Joaquim Lourenço de Oliveira 123/102

Bairro: Conj. Cristina C

Cidade: Santa Luzia

Estado: MG

Telefone1: (31)3636-1079

Telefone2: (31)8837-6746

Perfil:

Formada em Administração de Empresas com ênfase em Gestão da Inovação, possui vasta experiência na área administrativa e controle de estoque.

Atribuição:

Será responsável pela parte administrativa/financeira do negócio.

Nome: Thiago Moreira Correa da Silva

Endereço: R. Pirarucu 68

Bairro: São Cosme

Cidade: Santa Luzia

Estado: MG

Telefone1: (31)3636-1870

Telefone2: (31)8889-5911

Perfil:

Pessoa dinâmica com experiência no setor de cobrança e contato com cliente.

Atribuição:

Será responsável pela parte operacional assim como contato direto com cliente.

5.2.1 - Dados do Empreendimento

Nome da Empresa: C&S Mudas em Geral

CNPJ/CPF: em andamento

5.2.2 - Setor de Atividades

Outros: Rural

5.2.3 - Forma Jurídica

Sociedade Simples

5.2.4 - Enquadramento Tributário

Enquadramento Tributário (Âmbito Federal): Regime Simples

Enquadramento Tributário (Âmbito Estadual): Simples Minas

5.2.5 - Capital Social

Nome do Sócio:	Valor:	% de Participação:
Jaimara Kelly de Souza	R\$ 50.000,00	50%
Thiago Moreira Correa da Silva	R\$ 50.000,00	50%

Total: R\$ 100.000,00

5.3.1 - Descrição dos Principais Produtos

Principais produtos:

Mudas de Hortaliças

5.3.2 - Estudo dos Clientes:

Público Alvo:

Produtores de hortaliças dos arredores da Cidade de Mario Campos.

Comportamento dos Clientes:

Trata-se de clientes que buscam praticidade e qualidade no produto final.

Área de Abrangência:

Cidade de Mario Campos e Igarapé.

5.3.3 - Estudo dos Concorrentes

SUA EMPRESA

Qualidade: Ótima

Preço: bom

Condições de Pagamento: à vista ou 30 dias no cheque.

Localização: Excelente

Atendimento: Excelente

Serviços aos Clientes: Bom

Garantias Oferecidas: Contratos sobre compra.

Concorrente 1: JAPONÊS

Qualidade: Boa

Preço: Ruim

Condições de Pagamento: 45 dias

Localização: Excelente

Atendimento: Bom

Serviços aos Clientes: Bom

Garantias Oferecidas: Contrato sobre compra

Concorrente 2: GILBERTO

Qualidade: Ruim

Preço: Bom

Condições de Pagamento: 30 dias

Localização: Excelente

Atendimento: Bom

Serviços aos Clientes: Bom

Garantias Oferecidas: Não Há

Conclusões

O Japonês é o que mais produz. No entanto é o que pratica o pior preço comparado com os demais. Já o Gilberto, possui um socio de Barbacena e na maioria das vezes a muda sofre o desgaste no transporte por este não ser adequado.

Existe uma lacuna neste mercado, a qual pretendo preencher. O objetivo é produzir a melhor muda no menor custo possível. O que irá resultar no melhor preço praticado.

5.3.4 - Estudo dos Fornecedores

Descrição dos Itens a serem adquiridos:

Bandeja / Furador / Sameador / Chuveirinho / Lavadora de Alta Pressão

Nome do Fornecedor: Capri

Preço: R\$ 4,50 / R\$ 63,80 / R\$ 156,00 / R\$ 55,80 / R\$ 300,00

Condições de Pagamento: à vista, entrada + 30 e 60 no cheque, cartão de crédito 3x s/juros

Prazo Entrega: Imediata

Localização: próximo ao local de instalação

5.3.5 - Estratégias Promocionais

Produção em escala para obtenção do menor custo.

5.3.6 - Estrutura de Comercialização

Serão 10 Estufas com capacidade de 500 bandejas cada.

5.4.1 - Localização do Negócio

Endereço: Rua 8

Bairro: Bela Vista

Cidade: Mario Campos

Estado: MG

Telefone 1: (31)8889-5911

Telefone 2: (31)8837-6746

Considerações sobre o ponto que justifique a escolha:

Próximo aos maiores produtores de hortaliças de Minas Gerais.

5.4.2 - Layout ou Arranjo Físico



5.4.3 - Capacidade Produtiva e/ou Comercial

5.000 bandejas por Quinzena

5.4.4 - Processo de Produção e/ou Comercialização

Através de encomendas. Onde, feita a encomenda dá-se início ao processo produtivo ou encomendas programadas o processo produtivo também é programado.

Necessidade de Pessoal

Cargo/Função: Auxiliar de produção

Qualificações Necessárias:

Experiência em samear, desbastar (raliar), irrigar e adubar.

5.5.1 - Estimativa do Investimento Total

5.5.1.1 - Estimativa dos Investimentos Fixos

Imóveis

Descrição:	Quantidade:	Valor
lote 2000 m ²	1	R\$ 65.000,00
Total:		R\$ 65.000,00

Equipamentos

Descrição:	Quantidade:	Valor
Marcador de bandejas	2	R\$ 102,00
Sameador de semente	2	R\$ 156,00
Chuveirinho	1	R\$ 55,80
Lavadora de Alta Pressão	1	R\$ 300,00
Total:		R\$ 871,80

Móveis e Utensílios

Descrição:	Quantidade:	Valor
Bandejas de isopor	6.000	R\$ 4,50
Total:		R\$ 27.000,00

Veículos

Descrição:	Quantidade:	Valor
Veículo utilitário	1	R\$ 15.000,00
Total:		R\$ 15.000,00

Computadores

Descrição:	Quantidade:	Valor
Micro Computador	1	R\$ 1.000,00
Total:		R\$ 1.000,00

Total Geral das Estimativas com Investimentos Fixos: R\$ 108.871,80

5.1.2 - Estimativa dos Investimentos Financeiros

Estoque Inicial

Descrição:	Quantidade:	Valor:
Semente Peletizada (Balde c/ 250.000)	1	R\$ 1.700,00
Substrato	278	R\$ 11,70
Semente nua	15	R\$ 14,50
Vermiculita	1	R\$ 17,00
Sulfato de cobre kg	4	R\$ 7,78
Adubo	2	R\$ 22,00
Total:		R\$ 5.262,22

Capital de Giro: R\$ 6.000,00

RESUMO

Estoque Inicial:	R\$ 5.262,22
Capital de Giro:	R\$ 6.000,00
Total Investimentos Financeiros	R\$ 11.262,22

5.1.3 - Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais

Despesas de Legalização:	R\$ 600,00
Outras Despesas:	R\$ 1.000,00
Total:	R\$ 1.600,00

5.1.4 - Estimativa do Investimento Total(Resumo)

Estimativa de Investimentos Fixos:	R\$ 108.871,80
Estimativa dos Investimentos Financeiros:	R\$ 11.262,22
Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais :	R\$ 1.600,00
Total:	R\$ 121.734,02

5.5.2 - Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa

Produto/Serviço:	Quantidade:	Valor:	Total:
Alface Lisa	5000	R\$ 4,50	R\$ 22.500,00
Alface Crespa	5000	R\$ 5,50	R\$ 27.500,00
Faturamento (R\$):			R\$ 50.000,00

5.5.3 - Estimativa dos Custos com Materiais e/ou Insumos

5.5.4 - Apuração do Custo dos Materiais e/ou Mercadorias Vendidas

Produto/Serviço:	Estim. Vendas(em Unidades):	Custo Unit. Mater./Aquisição:	CMP/CMV:
Alface lisa	5.000	R\$ 1,00	R\$ 5.000,00
Alface Crespa	5.000	R\$ 2,50	R\$ 12.500,00
Custo Total			R\$ 17.500,00

5.5.5 - Estimativa dos Custos de Comercialização

Descrição % Faturamento Estimado:

Impostos

Simplex: 0% R\$ 50.000,00

IRPJ: 0% R\$ 50.000,00

PIS: 0% R\$ 50.000,00

COFINS: 0% R\$ 50.000,00

Contribuição Social: 0% R\$ 50.000,00

ICMS/Simples Minas: 0% R\$ 50.000,00

ISS: 0% R\$ 50.000,00

SubTotal 1: 0

Gastos com Vendas

Comissões: 0% R\$ 50.000,00

Propaganda: 0% R\$ 50.000,00

Juros: 0% R\$ 50.000,00

SubTotal 2: 0

Total(SubTotal 1 + 2): 0

5.5.6 - Estimativa dos Custos com Mão-de-Obra

Função:	Nº de Empregados:	Salário Mensal:	Total:
Auxiliar de produção	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00
Total:			R\$ 1.600,00

Encargos Sociais(%) 45

Total Encargos Sociais: R\$ 720,00

Total do custo de Mão de Obra: R\$ 2.320,00

5.7 - Estimativa dos Custos com Depreciação

Ativos Fixos:	Valor Bem:	Vida Útil:	Depr. Anual:	Depr. Mensal:
Imóveis	R\$ 65.000,00	25 anos	R\$ 2.600,00	R\$ 216,67
Equipamentos	R\$ 871,80	5 anos	R\$ 174,36	R\$ 14,53
Móveis e Utensílios	R\$ 27.000,00	10 anos	R\$ 2.700,00	R\$ 225,00
Veículos	R\$ 15.000,00	5 anos	R\$ 3.000,00	R\$ 250,00
Computadores	R\$ 1.000,00	3 anos	R\$ 333,33	R\$ 27,78
Total Depreciação Mensal:				R\$ 733,98

5.5.8 - Estimativa dos Custos Fixos Mensais

Aluguel: R\$ 0,00

Condomínio: R\$ 0,00

IPTU: R\$ 500,00

Água: R\$ 300,00

Energia Elétrica: R\$ 1.000,00

Telefone:	R\$ 300,00
Honorários do Contador:	R\$ 1.000,00
Pró-Labore:	R\$ 6.000,00
Manutenção dos Equipamentos:	R\$ 500,00
Salários+Encargos:	R\$ 2.320,00
Material de Limpeza:	R\$ 200,00
Material de Escritório:	R\$ 150,00
Combustível:	R\$ 1.500,00
Taxas Diversas:	R\$ 2.000,00
Serviços de Terceiros:	R\$ 0,00
Depreciação:	R\$ 733,98
Outros:	R\$ 0,00
Total (R\$):	R\$ 16.503,98

5.5.9 - Demonstrativo de Resultados

Descrição	\$	%
1. Receita Total com Vendas:	R\$ 50.000,00	100%
2. Custos Variáveis Totais		
2.1(-) Custos com materiais e ou CMV:	R\$ 17.500,00	35,00%
2.2 (-) Impostos sobre Vendas:	R\$ 0,00	0,00%
2.3 (-) Gastos com Vendas:	R\$ 0,00	0,00%
Subtotal de 2 (2.1 + 2.2 + 2.3):	R\$ 17.500,00	35,00%
3. Margem de Contribuição (1 - 2):	R\$ 32.500,00	65,00%
4. Custos Fixos Totais:	R\$ 16.503,98	33,00%
5. Lucro/Prejuízo Líquido (3 - 4):	R\$ 15.996,02	31,99%

5.10 - Indicadores de Viabilidade

5.10.1 - Ponto de Equilíbrio	25.390,74
5.10.2 - Lucratividade	31,99%
5.10.3 - Rentabilidade	13,14%
5.10.4 - Prazo de Retorno do Investimento	1 ano

6 CONCLUSÕES

Com base nos dados apresentados, o projeto de abertura do empreendimento é viável e está apto a ser colocado em prática o mais rápido possível.

Os objetivos e estratégias estão claramente identificados, confirmando sua viabilidade e bom retorno que dará.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DORNELAS, José Carlos Assis; **Empreendedorismo – Transformando idéias em negócios**; Editora Campus, 2005.

DOLABELA, Fernando; **Oficinas do Empreendedor**; Editora de Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando; **O Segredo de Luiza**; Editora de Cultura, 2006.

DRUCKER, Peter F.; **Inovação e Espírito Empreendedor**; Pioneira; SP, 1986, pg. 39-45.

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, R; **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**; Editora Globo; SP, 2003, pg.12-18

SCHUMPETER, Joseph A . **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (OBS.: primeira edição em alemão: 1.911)

KOTLER, Philip; **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. São Paulo, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant; **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. Editora Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant; **Métodos de pesquisa em Administração**. Editora Atlas, 2008.

Material da Internet:

www.portaldoagronegocio.com.br

www.sebraemg.com.br

www.plantfort.com.br

www.estufasplanttec.com.br

www.embrapa.br