

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO VALE DO CAÍ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JANAINA MENDEL**

**ESTUDO DE VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE  
PRODUÇÃO DE MORANGOS EM SUBSTRATO EM SISTEMA PROTEGIDO NA  
REGIÃO DO VALE DO CAÍ/RS**

**SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ  
2021**



**JANAINA MENDEL**

**ESTUDO DE VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE  
PRODUÇÃO DE MORANGOS EM SUBSTRATO EM SISTEMA PROTEGIDO  
NA REGIÃO DO VALE DO CAÍ/RS**

Relatório de Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Campus Vale do Caí, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Área de concentração: Novos negócios.

Orientador: Prof. Ms. Sílvio Aurélio Jaeger.

**SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ  
2021**



**JANAINA MENDEL**

**ESTUDO DE VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE  
PRODUÇÃO DE MORANGOS EM SUBSTRATO EM SISTEMA PROTEGIDO  
NA REGIÃO DO VALE DO CAÍ/RS**

Relatório de Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Campus Vale do Caí, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Administração.

**Aprovada em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ /2021.**

**Banca Examinadora**

---

Prof. Sílvio Aurélio Jaeger  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Claudia Felipe Ramos  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dra. Zaida Cristiane dos Reis  
Universidade de Caxias do Sul – UCS



## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço à minha família, especialmente meu pai, minha mãe e minha irmã por sempre estarem presentes ao meu lado em todos os momentos da minha vida, vocês realmente são pessoas especiais e eu tenho sorte por tê-los. Aos meus amados pais, perdão pelos erros e mágoas!

A todos os meus professores do ensino básico, fundamental e superior, que tornaram possível essa trajetória até o tão desejado Bacharel. Agradeço, principalmente, ao meu querido professor e orientador, Sílvio Aurélio Jaeger, por todo ensinamento e conselhos, sempre me instruindo para seguir no caminho correto. Obrigada pela paciência!

Também gostaria de deixar registrado meu agradecimento à UCS do Campus do Vale do Caí, seu corpo docente, direção e administração. Agradeço, principalmente, às secretárias Maristela Laux e Ivonete Lauxen por todo o suporte prestado durante minha trajetória na universidade.

Agradeço ainda, à minha amiga e prima, Carla Graciele Rhoden Colling, por toda ajuda na construção deste trabalho.

A todos os demais amigos e colegas da universidade, que de alguma forma contribuíram nessa jornada, tornando os dias de estudo mais leves e agradáveis, muito obrigada!



## RESUMO

O mercado de plantação de frutas mais naturais cresce no Brasil, devido ao fato de aumentar a procura por produtos saudáveis e com menos agrotóxicos e a preocupação com uma vida mais saudável. Em virtude disso, o mercado se encontra com diversas empresas prontas para aproveitarem este momento favorável, assim gerando também uma maior demanda por morangos. Frente a estas informações, o negócio em questão está baseado no estudo de viabilidade de implementação de uma empresa de plantação de morangos em substrato em sistema protegido na região do Vale do Caí/RS. O seguinte trabalho procurou elaborar a compreensão das reais necessidades e exigências necessárias à estruturação de um novo empreendimento. Este trabalho terá como um dos seus principais objetivos a elaboração de toda a fundamentação teórica necessária ao desenvolvimento do novo negócio, além da realização de pesquisas de campo com o intuito de identificar o potencial de mercado do produto, assim como compreender os reais anseios dos clientes. Através deste estudo, pode-se comprovar que um novo negócio de plantação de morangos obteve uma boa aceitação por parte do público-alvo, devido ao seu apelo mais natural e saudável, assim como seus serviços inovadores oferecidos. No decorrer do trabalho são abordados ainda, todos os procedimentos para a implantação do empreendimento, desde a definição da missão, visão, filosofia e objetivos que guiarão as operações da organização, até os procedimentos para estratégias de *marketing*, detalhamento das operações e rentabilidade esperada de acordo com a previsão de vendas elaborada.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Morango. Substrato. Serviço inovador. Frutas.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O morango no Brasil .....	42
Figura 2 – Evolução do empreendedorismo.....	46
Figura 3 – Matriz de criatividade e inovação <i>versus</i> habilidades gerenciais .....	47
Figura 4 – Incentivos para empreender.....	49
Figura 5 – Taxa de sobrevivência/mortalidade de empresas .....	51
Figura 6 – Estrutura do morango.....	52
Figura 7 – Estrutura da fruta.....	53
Figura 8 – Estufa em túnel alto com cortinas laterais.....	57
Figura 9 – Orientação solar na construção de estufas .....	58
Figura 10 – Bancada da plantação de um morangueiro em substrato .....	59
Figura 11 – <i>Slab</i> .....	60
Figura 12 – Daniela Brustolin Backes e a produção de morangos <i>San Andreas</i> .....	67
Figura 13 – Plantação de morangos em <i>slabs</i> .....	68
Figura 14 – Plantação de morangos em <i>slabs</i> .....	68
Figura 15 – Proprietária dos Morangos Augsten.....	70
Figura 16 – Plantação de Morangos Augsten .....	71
Figura 17 – Produtos da empresa Agroindústria Doces Augsten.....	72
Figura 18 – Definição de objetivo e diferenças entre objetivo geral e específico .....	77
Figura 19 – Comparação entre pesquisa qualitativa x quantitativa .....	79
Figura 20 – Tipos de amostra.....	83
Figura 21 – Cálculo de amostragem .....	86
Figura 22 – Gênero .....	89
Figura 23 – Faixa etária .....	89
Figura 24 – Renda familiar .....	90
Figura 25 – Consumo de morangos .....	91
Figura 26 – Frequência que compra morangos.....	92
Figura 27 – Finalidade para a qual compra morangos .....	92
Figura 28 – Pré-disposição em aderir um plano de assinatura mensal de entregas de morango na residência .....	93
Figura 29 – Frequência que gostaria de receber os morangos em sua residência ...	94
Figura 30 – Pré-disposição em comprar no mercado produtos caseiros e naturais (exemplo: geleias, sorvetes, caldas, polpa de morango).....	95



Figura 31 – Pontos que deixam a desejar na oferta de morangos .....	95
Figura 32 – Ramo de atuação .....	97
Figura 33 – Origem/procedência do morango .....	97
Figura 34 – Média de preço do kg do morango quando adquirido no fornecedor .....	98
Figura 35 – Média de volume comercializado por mês .....	99
Figura 36 – Custos de transporte .....	100
Figura 37 – Fornecedores levam os produtos até a empresa cliente .....	100
Figura 38 – Compatibilidade das características atuais do morango disponível em relação à qualidade exigida pelo cliente .....	101
Figura 39 – Falta de disponibilidade de morango no mercado atual .....	101
Figura 40 – Período do ano quando o morango é mais escasso e de difícil acesso .....	102
Figura 41 – Período onde o morango é mais procurado pelo cliente .....	102
Figura 42 – Aceitação de um novo produtor de morangos na região .....	103
Figura 43 – Análise <i>SWOT</i> .....	118
Figura 44 – Planejamento estratégico (metodologia) .....	123
Figura 45 – Valores da empresa “Morangos Mendel” .....	127
Figura 46 – Marca da empresa “Morangos Mendel” .....	136
Figura 47 – Morangos da espécie <i>Albion</i> .....	137
Figura 48 – Morangos da espécie <i>San Andreas</i> .....	138
Figura 49 – Embalagem plástica .....	139
Figura 50 – Placa de identificação da empresa “Morangos Mendel” .....	144
Figura 51 – Cartão de visita, frente e verso, da “Morangos Mendel” .....	145
Figura 52 – Página “Morangos Mendel” no <i>Facebook</i> .....	146
Figura 53 – Banner para utilização em feiras e eventos .....	147
Figura 54 – Tipos de canais de distribuição .....	150
Figura 55 – Croqui da estrutura metálica da estufa .....	152
Figura 56 – Croqui com instalação de depósito e banheiro ao lado da estufa .....	153
Figura 57 – Fluxograma do processo de produção de morangos .....	159
Figura 58 – Diagrama do fluxo de caixa do cenário realista .....	182
Figura 59 – Fórmula ROI .....	183
Figura 60 – Fórmula ROS .....	184
Figura 61 – Fórmula VPL .....	185
Figura 62 – Fórmula TIR .....	186



Figura 63 – Plano de contingência.....	198
--	-----



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estádios fenológicos de desenvolvimento do morangueiro.....	54
Quadro 2 – Principais tipos de morango cultivados no Brasil .....	55
Quadro 3 – Diferenças de características de entrevista pessoal e de entrevista por telefone .....	107
Quadro 4 – Variáveis do macroambiente .....	112
Quadro 5 – Variáveis do microambiente .....	115
Quadro 6 – Matriz <i>SWOT</i> .....	120
Quadro 7 – Descrição do cargo de gerente de operação.....	161



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de solução nutritiva (fase vegetativa) para substrato com pH 5,2 a 5,5 .....	64
Tabela 2 – Exemplo de solução nutritiva (fase frutificação) para substrato com pH 5,2 a 5,5 .....	64
Tabela 3 – Exemplo de solução nutritiva (fase vegetativa) para substrato com pH acima de 7,0.....	65
Tabela 4 – Exemplo de solução nutritiva (fase frutificação) para substrato com pH acima de 7,0.....	65
Tabela 5 – População das cidades da região do Vale do Caí/RS.....	85
Tabela 6 – Cidade.....	90
Tabela 7 – Disposição a pagar pelo kg de morango .....	94
Tabela 8 – Cidade de atuação .....	96
Tabela 9 – Formas de aquisição do morango por parte do fornecedor.....	99
Tabela 10 – Tabulação cruzada entre rendimento familiar <i>versus</i> disposição a pagar no kg do morango .....	104
Tabela 11 – Tabulação cruzada: consumo de morango <i>versus</i> frequência de consumo.....	105
Tabela 12 – Tabulação cruzada: cidade que mora <i>versus</i> disposição a pagar pelo kg do morango.....	106
Tabela 13 – Preços praticados pelos concorrentes no mercado do morango para pessoa física .....	141
Tabela 14 – Preços médios do kg do morango quando adquirido no fornecedor pelo mercado.....	142
Tabela 15 – Preços de venda final do morango <i>San Andreas e Albion</i> .....	142
Tabela 16 – Investimentos em infraestrutura .....	154
Tabela 17 – Ferramentas e equipamentos para o negócio “Morangos Mendel” .....	155
Tabela 18 – Insumos e materiais para o negócio “Morangos Mendel” .....	156
Tabela 19 – Investimento inicial .....	165
Tabela 20 – Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1kg) para o ano 01 em atividades no cenário realista para pessoa física .....	168
Tabela 21 – Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1kg) para o ano 01 em atividades no cenário realista para pessoa jurídica .....	169



Tabela 22 – Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1kg) para o ano 02 em atividades no cenário realista para pessoa física .....	170
Tabela 23 – Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1kg) para o ano 02 em atividades no cenário realista para pessoa jurídica .....	170
Tabela 24 – Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1kg) para 05 anos em atividades no cenário realista para pessoa física .....	170
Tabela 25 – Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1kg) para 05 anos em atividades no cenário realista para pessoa jurídica .....	171
Tabela 26 – Projeção de vendas em R\$ no ano 01 em um cenário realista para pessoa física .....	172
Tabela 27 – Projeção de vendas em R\$ no ano 01 em um cenário realista para pessoa jurídica .....	172
Tabela 28 – Projeção de vendas em R\$ no ano 02 em um cenário realista para pessoa física .....	172
Tabela 29 – Projeção de vendas em R\$ no ano 02 em um cenário realista para pessoa jurídica .....	172
Tabela 30 – Projeção de vendas em R\$ para 05 anos em um cenário realista para pessoa física .....	173
Tabela 31 – Projeção de vendas em R\$ para 05 anos em um cenário realista para pessoa jurídica .....	173
Tabela 32 – Alíquotas e partilha do Simples Nacional .....	174
Tabela 33 – Custos fixos e variáveis .....	175
Tabela 34 – Custos variáveis de produção por unidade (bandeja de 1kg) com 02 mudas.....	175
Tabela 35 – Fluxo de caixa do ano 01 em R\$ no cenário realista.....	178
Tabela 36 – Fluxo de caixa para 05 anos em R\$ no cenário realista.....	179
Tabela 37 – DRE do ano 01 no cenário realista.....	181
Tabela 38 – DRE para 05 anos no cenário realista.....	181
Tabela 39 – <i>Payback</i> do cenário realista .....	183
Tabela 40 – ROI do cenário realista.....	184
Tabela 41 – ROS do cenário realista .....	185
Tabela 42 – VPL do cenário realista, na calculadora HP 12C.....	186
Tabela 43 – VPL do cenário realista, na calculadora HP 12C.....	187
Tabela 44 – Margem de contribuição no cenário realista.....	188



Tabela 45 – Ponto de equilíbrio no cenário realista .....	188
Tabela 46 – Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1kg) para o ano 01 em atividades no cenário otimista para pessoa física .....	189
Tabela 47 – Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1kg) para o ano 01 em atividades no cenário otimista para pessoa jurídica .....	189
Tabela 48 – Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1 kg) para 05 anos em atividades no cenário otimista para pessoa física .....	190
Tabela 49 – Previsão de vendas, em unidades (bandeja de 1 kg), para 05 anos em atividades no cenário otimista, para pessoa jurídica .....	190
Tabela 50 – Projeção de vendas em R\$ no ano 01 em um cenário otimista para pessoa física .....	191
Tabela 51 – Projeção de vendas em R\$ no ano 01 em um cenário otimista para pessoa jurídica .....	191
Tabela 52 – Projeção de vendas em R\$ para 05 anos em um cenário otimista para pessoa física .....	192
Tabela 53 – Projeção de vendas em R\$ para 05 anos em um cenário otimista para pessoa jurídica .....	192
Tabela 54 – Fluxo de caixa do ano 01 em R\$ no cenário otimista .....	193
Tabela 55 – Fluxo de caixa para 05 anos em R\$ no cenário otimista .....	194
Tabela 56 – DRE do ano 01 no cenário otimista .....	195
Tabela 57 – DRE para 05 anos no cenário otimista .....	195
Tabela 58 – <i>Payback</i> do cenário otimista .....	196
Tabela 59 – VPL e TIR no cenário otimista, na calculadora HP 12C .....	196



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABISOLO	Associação Brasileira das Indústrias de Tecnologia em Nutrição Vegetal
ABRAFRUTAS	Associação Brasileira dos Produtores Exportadores de Frutas e Derivados
AGAS	Associação Gaúcha de Supermercados
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CPV	Custo de Produtos Vendidos
DC	Dia Curto
DL	Dia Longo
DN	Dia Neutro
DRE	demonstrativo de resultados do exercício
EBC	Empresa Brasil de Comunicação
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
G1	Grupo Globo
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
I T R	Imposto Territorial Rural
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MG	Minas Gerais
P.H.	Potencial Hidrogeniônico
PB	<i>payback</i>
ROI	<i>return on investment sale</i> / retorno sobre o investimento
ROS	return on sale/ retorno sobre vendas
RS	Rio Grande do Sul
RSI	retorno sobre investimento
RSV	retorno sobre vendas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEMA	Secretaria do Meio Ambiente e Infraestrutura
SP	São Paulo
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>



TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
UCS	Universidade de Caxias do Sul
VPL	Valor Presente Líquido



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>33</b>
<b>2</b>	<b>TEMA, PROBLEMA E OBJETIVOS .....</b>	<b>37</b>
2.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	37
2.2	OBJETIVOS .....	38
2.3	JUSTIFICATIVA.....	40
<b>3</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>43</b>
3.1	NOÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO .....	43
3.2	LITERATURA DO NEGÓCIO PROPOSTO .....	52
3.3	EMPREENDEDORISMO DO NEGÓCIO PROPOSTO .....	66
<b>4</b>	<b>PESQUISA DE <i>MARKETING</i> .....</b>	<b>75</b>
4.1	OBJETIVOS DA PESQUISA DE <i>MARKETING</i> .....	75
4.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	78
4.3	AMOSTRAGEM.....	81
4.4	PROCESSO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	87
4.5	RESULTADOS DA PESQUISA .....	88
<b>4.5.1</b>	<b>Tabulações cruzadas .....</b>	<b>103</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Análise dos dados primários e secundários.....</b>	<b>106</b>
<b>5</b>	<b>CONTEXTO DO NOVO NEGÓCIO.....</b>	<b>109</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISE AMBIENTAL.....</b>	<b>111</b>
6.1	MACROAMBIENTE .....	111
6.2	MICROAMBIENTE .....	114
6.3	ANÁLISE <i>SWOT</i> .....	117
<b>7</b>	<b>DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO, VISÃO, MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS ....</b>	<b>123</b>
7.1	NEGÓCIO.....	124
7.2	VISÃO.....	125
7.3	MISSÃO.....	126
7.4	VALORES.....	127
7.5	OBJETIVOS .....	128



<b>8</b>	<b>MARKETING</b> .....	<b>131</b>
8.1	TIPOS DE MERCADO.....	131
8.2	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E POSICIONAMENTO .....	132
8.3	PRODUTOS .....	136
8.4	PREÇOS .....	139
8.5	DESCONTOS, FORMAS DE PAGAMENTO E CONDIÇÕES DE CRÉDITO .....	142
8.6	PROMOÇÃO .....	143
8.7	FEIRAS E EVENTOS .....	146
8.8	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	148
<b>9</b>	<b>OPERAÇÕES</b> .....	<b>151</b>
9.1	INFRAESTRUTURA.....	151
9.2	MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS .....	154
9.3	MATÉRIAS-PRIMAS, INSUMOS E MATERIAIS .....	156
9.4	ESTOQUE DE MATERIAIS E PRODUTOS ACABADOS .....	157
9.5	AGREGADOS E TERCEIRIZADOS .....	157
9.6	MANUTENÇÃO .....	157
9.7	PROCESSOS.....	158
9.8	INFORMAÇÕES .....	159
<b>10</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>161</b>
10.1	SALÁRIOS.....	162
10.2	TREINAMENTOS .....	162
<b>11</b>	<b>PROJEÇÕES FINANCEIRAS</b> .....	<b>165</b>
11.1	PLANO DE INVESTIMENTO.....	165
11.2	FONTES DE INVESTIMENTO .....	166
11.3	PROJEÇÕES ECONÔMICAS .....	167
<b>11.3.1</b>	<b>Previsão de vendas em um cenário realista</b> .....	<b>167</b>
11.4	CUSTOS E DESPESAS FIXAS E VARIÁVEIS .....	173
11.5	AVALIAÇÃO ECONÔMICA .....	176
<b>11.5.1</b>	<b>Fluxo de caixa cenário realista</b> .....	<b>177</b>
<b>11.5.2</b>	<b>Demonstrativo de resultados no cenário realista</b> .....	<b>180</b>



11.6	INDICADORES ECONÔMICOS.....	182
11.6.1	<i>Payback</i> cenário realista.....	182
11.6.2	Retorno sobre o investimento (ROI ou RSI) no cenário realista .....	183
11.6.3	Retorno sobre vendas (ROS ou RSV) no cenário realista .....	184
11.6.4	Valor presente líquido (VPL) do cenário realista .....	185
11.6.5	Taxa interna de retorno (TIR) do cenário realista .....	186
11.6.6	Ponto de equilíbrio no cenário realista.....	187
11.7	CENÁRIO OTIMISTA .....	188
11.7.1	Fluxo de caixa para o cenário otimista.....	192
11.7.2	Demonstrativo de resultados no cenário otimista.....	195
12	PLANO DE CONTINGÊNCIA E ANÁLISE DE RISCO .....	197
13	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	199
14	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	201
	REFERÊNCIAS.....	203
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS NA PESQUISA COM PESSOA FÍSICA.....	215
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS NA PESQUISA COM ESTABELECIMENTOS, CNPJ .....	219



## 1 INTRODUÇÃO

O cultivo de morango é uma importante fonte de renda para agricultores brasileiros, sendo uma técnica que exige dedicação. Conforme Reisser Junior et al. (2015), a área nacional plantada é de cerca de 4.000 hectares, e a produção anual gira em torno de 105 mil toneladas de morango anualmente. Os principais estados produtores são Minas Gerais, Rio Grande do Sul, São Paulo, Espírito Santo e Paraná.

O morango pode ser cultivado através do formato orgânico ou em substrato, o qual será o estudo de caso deste trabalho. A ergonomia do manejo do morango em substrato e em *slabs* é ligada à qualidade do produto, pois se o produtor trabalha com uma má-postura, como no sistema aberto de plantação de morango em solo, conseqüentemente, a produção baixa. Esta nova ideia de negócio do trabalho proposto visa o bem-estar do produtor, com melhores técnicas de manejo do morango. A ergonomia pode melhorar a eficiência, a produtividade, a segurança e a saúde nos postos de trabalho, conforme Marques et al. (2010).

O sistema de plantação em substrato é utilizado na Europa, onde é preferido por utilizar menos espaço em pequenas propriedades. No Brasil, porém, é importante definir tecnologias para otimizar retorno ao produtor e aos clientes. Uma das vantagens em frente ao sistema convencional de plantio de morangos em solo, segundo Embrapa (2006), é não precisar da rotação das áreas. Há também uma otimização de tempo e de produção quando o sistema de plantio em prateleiras é adotado, assim como a facilidade na adoção do sistema de princípios de segurança dos alimentos.

No Brasil, a expansão da produção em ambiente protegido ocorreu na década de 80, quando houve o desenvolvimento da indústria de plástico no país, que exigiu a adoção de novas tecnologias neste tipo de cultivo.

O presente trabalho apresenta características do novo negócio de produção de morangos em substrato em sistema protegido, na cidade de Pareci Novo/RS, através da análise de dados já publicados por autores em suas obras conceituadas, e através de pesquisas de *marketing* realizadas pela autora, assim como análise do mercado e ambiental, verificando as vantagens do uso desta técnica.

Desta forma, o capítulo 2 apresenta o tema e em seguida sua delimitação, bem como o objetivo e a justificativa para a ideia do negócio proposto.

O capítulo 3 busca aprofundar os conhecimentos da autora em relação ao tema empreendedorismo, conhecimentos estes, importantes para o presente trabalho. A ideia para o novo negócio é apresentada neste capítulo e trata das suas definições e verifica o empreendedorismo vigente em torno deste negócio.

Em seguida, o capítulo 4 apresenta um estudo teórico sobre a pesquisa de *marketing*, assim como a formulação do problema, os tipos de pesquisa a serem utilizados, o universo da pesquisa, a amostragem, bem como, analisa os resultados obtidos na pesquisa de *marketing* realizada pela autora junto ao público-alvo, sendo que os resultados demonstram que esta ideia do negócio proposto é viável. Neste capítulo, também, são analisados os dados primários e secundários. A partir desta análise, segue-se para o capítulo 6, onde analisa-se o macro e microambientes, assim como a matriz *SWOT*, pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças do novo negócio.

No capítulo 7, são alinhados os aspectos estratégicos do empreendimento, que compreende desde a visão e missão da organização, até os objetivos gerais e específicos.

O capítulo 8 apresenta a área de *marketing*, com definição dos itens a serem comercializados, seus preços de venda, passando pelas formas de comunicação e relacionamento com os futuros clientes.

Já o capítulo 9 apresenta a área de operações, que compreende a necessidade de infraestrutura, estoques iniciais e produtos acabados, e os processos produtivos.

Na questão de RH, o capítulo 10 demonstra de maneira objetiva as ações planejadas para esta área, assim como o perfil de quem atua nessa área, pró-labore e funções.

O capítulo 11 relata as atividades referentes à área financeira, como projeção de vendas, custos fixos e variáveis, fluxos de caixa e demonstrativos de resultado para os cenários realista e otimista. São apresentados também os principais indicadores econômicos, como *payback*, ponto de equilíbrio, valor presente líquido e taxa interna de retorno.

Na sequência, o capítulo 12 apresenta os planos de contingência para os dois cenários analisados, realista e otimista.

No capítulo 13, são apresentadas as limitações do estudo, relatando algumas dificuldades quanto ao levantamento de dados sobre a produção de

morangos na região.

Finalizando este Trabalho de Conclusão do Curso, são apresentadas as considerações finais, que remetem a não viabilidade do negócio proposto.



## 2 TEMA, PROBLEMA E OBJETIVOS

Para a realização do presente trabalho, torna-se essencial a descrição dos objetivos do negócio proposto. Desta forma, este capítulo aponta as delimitações do tema, a definição do problema, assim como os objetivos gerais e específicos.

### 2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A fim de obter um bom trabalho científico, este deve ser iniciado pela definição do tema. Segundo Castro (2006), o tema deve ser original, importante e viável. Cada um desses critérios é independente um do outro, mas é importante que o trabalho contemple os três, a fim de termos um negócio viável na prática.

Cervo, Bervian e Silva (2006, p. 74), afirmam que “As razões que podem levar o pesquisador a formular questões de pesquisa são de dois tipos: intelectuais, baseadas simplesmente no desejo de conhecer ou compreender; e práticas, baseadas no desejo de conhecer para realizar algo melhor ou de maneira mais eficiente”. Complementam ainda, que o tema pode surgir do interesse profissional ou particular, de um estudo ou de uma leitura.

Seguindo com os pensamentos de Cervo, Bervian e Silva (2006), para delimitar o tema de um trabalho de pesquisa, podem-se estipular circunstâncias, principalmente de espaço e tempo, ou seja, o cenário geográfico e histórico.

Com base nos conceitos supracitados, propõe-se como tema deste trabalho, a produção de morangos em substrato em sistema protegido, na região do Vale do Caí/RS. A autora escolhe este assunto devido ao fato de sua família já trabalhar com agricultura e plantação de citros, ao contato familiar que possui com médicos da área da saúde, que demonstram, com estudos e pesquisas, os benefícios de uma alimentação mais natural. Tal escolha se dá também, pelo fato da observação da autora em relação ao atual ritmo acelerado da vida moderna, onde a falta de tempo faz as pessoas recorrerem a alimentos prontos, devido à falta de opções de alimentação natural no mercado. Os morangos serão produzidos na residência da autora, em Pareci Novo/RS, o que possibilita a entrega destes em toda a região do Vale do Caí/RS.

No que diz respeito ao problema da pesquisa, McDaniel e Gates (2003), informam que a pesquisa inicia-se através da definição de uma oportunidade ou de

um problema. Complementando esta informação, Boone e Kurtz (2009), citam que um problema bem definido é capaz de evitar a perda de tempo com informações desnecessárias para a real solução. Em contrapartida, uma definição objetiva e clara do problema, aumenta a precisão e o ritmo do andamento do processo de pesquisa do novo negócio.

Em seguimento, Salomon (1996, p. 196), afirma que “A pesquisa científica começa pelo problema. [...] E problema é dúvida, é dificuldade, é quebra-cabeça, é curiosidade, é mistério, é assombro”. Estas palavras mostram a importância da definição do problema para um projeto, no qual a autora esclarece a dificuldade que possui como pesquisadora e como pretende resolvê-la através da pesquisa.

Marconi e Lakatos (2006, p. 104), apresentam questões que devem ser atendidas, a fim de validar um problema cientificamente:

- a) o problema pode ser exposto em forma de pergunta?;
- b) o problema corresponde à capacidade pessoal, social, científica e metodológica? Esses interesses citados estão em harmonia?;
- c) o problema pode ser objeto de investigação crítica, controlada e sistemática?;
- d) o problema pode ser verificado empiricamente em suas consequências?;
- e) o problema se constitui em questão científica, ou seja, relaciona-se pelo menos entre duas variáveis?

Sendo assim, para a definição do problema, a autora se deparará com uma pergunta que deve ser passível de resposta. A partir disso, o problema aqui proposto, tem como finalidade responder à seguinte questão: “É viável a abertura de uma empresa de produção de morangos em substrato em sistema protegido, na Região do Vale do Caí/RS?”

## 2.2 OBJETIVOS

Definidos o tema e a definição do problema, é necessário formular os objetivos contidos neste trabalho.

Roesch (2005), afirma que os objetivos são importantes para vários fins, mas em primeiro lugar, para definir os “objetivo-meios”, que se refere aos processos e resultados, e para definir os “objetivos realistas”, a fim de compreender as

ferramentas que estão disponíveis nas etapas iniciais do trabalho. Sendo assim, os objetivos são classificados em gerais e específicos.

Segundo Samara e Barros (2007), a definição dos objetivos se dá através da determinação do objetivo geral, ou primário, e dos objetivos específicos, ou secundários. O objetivo geral do projeto deve responder as dúvidas através de uma visão ampla, e assim, solucionar o problema. Já os objetivos específicos, traçam metas mais específicas no projeto, e visam auxiliar o objetivo geral com informações mais detalhadas.

Entende-se por objetivo geral, o propósito do projeto, e a sua definição mostra as etapas seguintes do trabalho. O objetivo geral é definido de forma genérica e abrange todos os objetivos específicos. Castro (2006), afirma que o objetivo geral deve ser claro e possuir objetividade. Para o trabalho em si, o objetivo geral se define em verificar a viabilidade da abertura de uma empresa de produção de morangos em substrato em sistema protegido, na Região do Vale do Caí/RS.

Mas apenas a formulação do objetivo geral não basta para mostrar como o trabalho será desenvolvido. É importante ter os objetivos específicos claros, como Wildauer (2012, p. 68), confirma: “O objetivo de um empreendimento depende totalmente da visão que possuímos sobre o negócio a ser concretizado. Devemos considerar em um plano de negócios, todos os objetivos que podem ser realizados, mapeando cada um deles. Pode-se, inclusive, derivar alguns em objetivos específicos, de forma a descrevermos todos os detalhes de cada um deles”.

Em relação a esse tema, Roesch (2005), afirma que:

Os objetivos específicos operacionalizam – especificam o modo como se pretende atingir um objetivo geral. Assim, no caso da formulação de um plano ou sistema, por exemplo, os objetivos passam a ser claramente associados às etapas do plano e normalmente a literatura aponta informações de fases ou etapas a cumprir. Estas passam a constituir objetivos específicos (ROESCH, 2005, p. 96).

Assim, a autora define os objetivos específicos, que tornarão possível o alcance do objetivo geral da proposta:

- a) verificar, através do plano de *marketing*, mais especificamente através da pesquisa de *marketing*, a aceitação do novo negócio na região do Vale do Caí/RS;

- b) realizar uma análise do mercado já existente no ramo do negócio proposto, a fim de identificar características dos concorrentes;
- c) comprovar a viabilidade do negócio no atual cenário, tendo como ferramentas a criatividade e a diferenciação;
- d) verificar o preço que o público-alvo se dispõe a pagar na nova ideia de negócio;
- e) demonstrar a possibilidade de estabelecer contato e estreitar relacionamento com o futuro cliente, oferecendo-lhe vantagens ao adquirir o serviço;
- f) extrair e aplicar em um negócio local, práticas semelhantes que já tiveram sucesso em negócios já existentes, em outros estados do Brasil e no mundo.

### 2.3 JUSTIFICATIVA

A fim de atingir uma justificativa aceitável, Castro (2006), cita três critérios importantes para a formação de uma pesquisa de um novo negócio: a viabilidade, a importância e a originalidade.

Ao se tratar de viabilidade, este critério é atendido no estudo do negócio proposto, uma vez que não há empecilhos para a realização deste: pois existe disponibilidade financeira para realização do estudo e pesquisa. Além disso, a região do Vale do Caí/RS encontra-se próxima para a realização da pesquisa de mercado e análise de todos os dados abordados neste trabalho. Também, há uma imensa disponibilidade de bibliografias e artigos sobre o assunto para embasamento teórico.

O critério importância deve ser o mais considerável do estudo, além de se tratar de um trabalho acadêmico, através do qual a autora expõe os ensinamentos adquiridos durante sua vida acadêmica, também se trata de um projeto pessoal, e caso o estudo aponte para a viabilidade do negócio proposto, esta ideia terá o intuito final de concretização do empreendimento, contribuindo também para o movimento de empreendedores do Brasil. A ideia no ramo de negócios voltado para a produção de morangos em substrato sempre chamou a atenção da autora, devido o contato diário com produtos orgânicos e alimentação natural, promovidos pelo estilo de vida dos familiares. Além disso, laços de amizade com nutricionistas e pessoas do ramo de saúde e alimentação orgânica foram se fortalecendo, possibilitando assim, novos

aprendizados sobre o assunto. Por último, o projeto se torna original, pois de acordo com Castro (2006), o trabalho surpreenderá com os resultados finais, tanto para a autora do projeto, como também para o público que adquirirá o produto. O estudo deste trabalho tem todas essas capacidades atendidas através da análise das informações coletadas e demonstradas no decorrer dos capítulos.

A Instituição EBC (2017), cita que o Brasil é o terceiro maior produtor das frutas no mundo, ficando atrás apenas da China e Índia, porém, o morango ainda ocupa um espaço restrito, com uma produção em 2016, de 160 mil toneladas. Um estudo recente feito pela Abrafrutas em parceria com a Universidade de Lavras, MG, indica que a produção de morangos no Brasil, em 2016, foi em média de 35 toneladas por hectare. Em regiões que usam mais tecnologia ela pode chegar a 60 toneladas por hectare.

O sistema de hidroponia ou semi hidroponia (em substrato), com técnicas de irrigação e fertirrigação, onde os nutrientes são distribuídos na água ou em substratos, foram as técnicas que mais contribuíram para o número da produção supracitada, onde Minas Gerais é o estado que mais se destaca no Brasil. A região Sul foi responsável em 2016, por 45% de toda produção nacional, com 73 mil toneladas.

São Paulo e Rio de Janeiro são apontados como os principais consumidores de morango *in natura*, em um mercado onde praticamente não há exportações. A rentabilidade por hectare foi de R\$ 180 mil, com um custo de R\$ 70 mil pelo mesmo espaço plantado, conforme será informado na Figura 1.

O IBGE (2017), afirma que o Brasil ocupa o 11º lugar no *ranking* dos produtores mundiais de morango, produzindo até 146 mil toneladas. A região Sudeste está em destaque, seguido da Região Sul, com 110 mil e 29 mil toneladas, respectivamente. Os maiores produtores são Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná e Espírito Santo. O RS é responsável por 43% da produção da região Sul do Brasil, concentrado, na maior parte, nas cidades de Caxias do Sul, Bom Princípio e Flores da Cunha.

Figura 1 – O morango no Brasil



Fonte: EBC (2017).

O sistema de produção proposto neste trabalho é em substrato, método utilizado na Europa, pois possibilita a melhor utilização do espaço em pequenas propriedades, segundo Embrapa (2006). No Brasil, este sistema também apresenta vantagens em relação ao sistema convencional de plantio, como a não necessidade de rotação de áreas, otimização da produção e espaço. A instalação é mais prática, pois são pequenas porções de substrato inerte ensacadas, umedecidas por um sistema de irrigação interno e apoiadas em cavaletes de madeira, possibilitando mais organização ao local.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, a autora apresenta referências sobre empreendedorismo, a fim de aprofundar seus conhecimentos sobre este tema e também pelo negócio proposto: produção de morangos em substrato.

#### 3.1 NOÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO

A abertura de um negócio próprio é um sonho para muitos brasileiros, conforme pesquisa divulgada pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2012), onde destaca que quase 90% dos entrevistados afirmam ter o desejo de possuir um negócio próprio como carreira profissional. O resultado demonstrou que o desejo de possuir um negócio próprio (43,5%) foi maior do que o desejo de uma carreira profissional em uma empresa privada (24%).

Os autores Dolabela (2008) e Dornelas (2005), afirmam que a palavra empreendedor é de origem francesa, *entrepreneursip*, cujo significado é aquela pessoa que assume riscos e começa algo novo.

Deve-se notar que a atividade empreendedora é aquela que busca gerar valor, por meio da criação ou expansão da atividade econômica, identificando novos produtos, processos e mercados (AHMAD; SEYMOUR, 2008 apud IBGE, 2014), os empreendedores são de suma importância para o desenvolvimento econômico e no comércio de bens, e por grande parte do fluxo de capital da economia (SEBRAE, 2006). Kirzner (1973, apud DORNELAS, 2005), já afirmava também este significado, onde o empreendedor é aquele que visualiza as oportunidades presentes criando equilíbrio no meio do caos econômico.

Dornelas (2014), cita que os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação, e que são apaixonadas pelo que fazem, são pessoas que não se contentam em apenas ser mais um na multidão, pelo contrário, possuem o desejo de terem reconhecimento e admiração, sempre visando o legado que deixarão.

No entanto, um conceito antigo de Schumpeter (1949 apud DORNELAS, 2005, p. 39), define o termo empreendedor de uma forma diferente: “Empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela

exploração de novos recursos e materiais”. Conforme Dornelas, Spinelli e Adams (2013), esse processo de destruição criativa fez com que grandes empresas mundialmente renomadas perdessem sua posição para novatos, principiantes.

A história do homem é, todavia, reformulada constantemente, repleta de alterações de acordo com a dinâmica de como nos relacionamos e de como todos os eventos ocorrem. Em consequência disto, é claro que os conceitos sobre o homem e o empreendedorismo também sofrem mutações, podendo os autores da atualidade definir um significado contrário aos já expostos em época anterior a que vivemos.

Corroborando com a informação supracitada, quando se fala em história do empreendedorismo, um fato importante é que ela não é recente. O primeiro registro de uma pessoa com as características de um empreendedor é de Marco Polo, em meados do século XIII, que viajava ao Extremo Oriente estabelecendo pequenas rotas comerciais, onde ele fazia acordo com um homem que tinha dinheiro, a fim de vender suas próprias mercadorias. Dornelas (2014), afirma que Marco Polo era o intermediário, o aventureiro que trabalharia ativamente, assumindo o papel do comerciante que se arriscava em um negócio em troca de lucro, enquanto o homem que emprestou o dinheiro seria o capitalista, que assumia os riscos de forma passiva.

Já na Idade Média, o termo empreendedor teve o contexto alterado, passando a ser definido como o indivíduo que gerenciava ou participava de alguns projetos, sendo apoiado pelo governo que oferecia os recursos. Assim, o empreendedor não corria risco, gerenciava apenas o projeto (DORNELAS, 2014; HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2009).

Esta definição começou a ser vista de outra forma em meados do século XVII, onde o empreendedor começava a ter ligações de risco, nas quais ele firmava um contrato com o governo, para realizar serviço ou fornecer produto. Nesta condição, o empreendedor assumiria riscos, já que os valores eram fixos, e qualquer lucro ou perda resultante do negócio era dele. Neste período, Richard Cantillon, um economista e escritor famoso, que é considerado por muitos o criador do termo empreendedorismo, distinguiu capitalista de empreendedor. Para ele, empreendedor é o indivíduo que assume riscos, enquanto o capitalista é o fornecedor do capital (DORNELAS, 2014; HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2009).

Finalmente no século XVIII, de acordo com Dornelas (2014), provavelmente

devido a Revolução Industrial na Inglaterra, os termos capitalista e empreendedor ficam claramente definidos e distintos entre si, onde o investidor pode ser um empreendedor que faz seus próprios investimentos, assumindo assim, os riscos envolvidos, em troca de uma taxa de retorno sobre o investimento. Hisrich, Peters e Shepher (2009), citam o inventor Thomas Edison, o empreendedor que levantou seu próprio capital de forma particular, a fim de financiar seus experimentos, sendo assim, um usuário do capital.

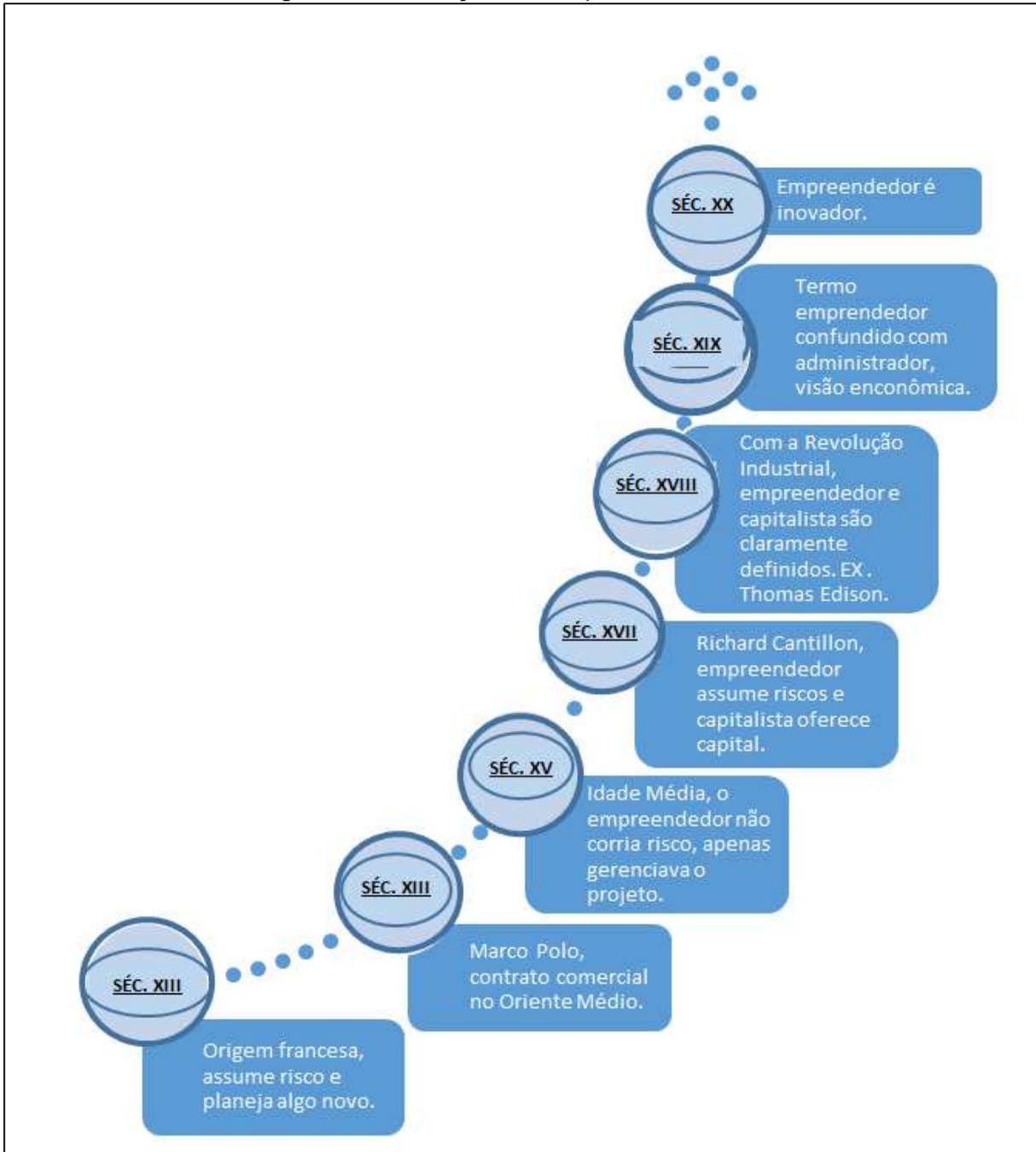
Entretanto, entre os séculos XIX e XX, o termo empreendedor era confundido com administrador do ponto de vista econômico “Como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista” (DORNELAS, 2014, p. 20). O autor ressalta ainda, que é importante que todo empreendedor seja também um bom administrador, a fim de obter sucesso nos negócios. Henry Fayol ensinava que o papel de um bom administrador é planejar, dirigir, organizar e controlar, além de definir metas. O empreendedor é, com base nas informações supracitadas, um administrador completo, pois realiza essas e outras atividades.

O conceito empreendedor como inovador passa a ser usado em meados do século XX, onde o empreendedor é finalmente responsável pela revolução dos modos de produção e produtos, e até mesmo pela modificação de produtos e serviços antigos para melhor, onde ele cria novos mercados, serviços e produtos. O empreendedor é visto como um indivíduo capaz de inovar, mesmo que essa característica já estivesse presente desde a antiguidade com, por exemplo, a população egípcia, que construía pirâmides com pequenos blocos de terra (HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2009).

A Figura 2 mostra resumidamente a evolução do empreendedorismo, através de uma linha do tempo:

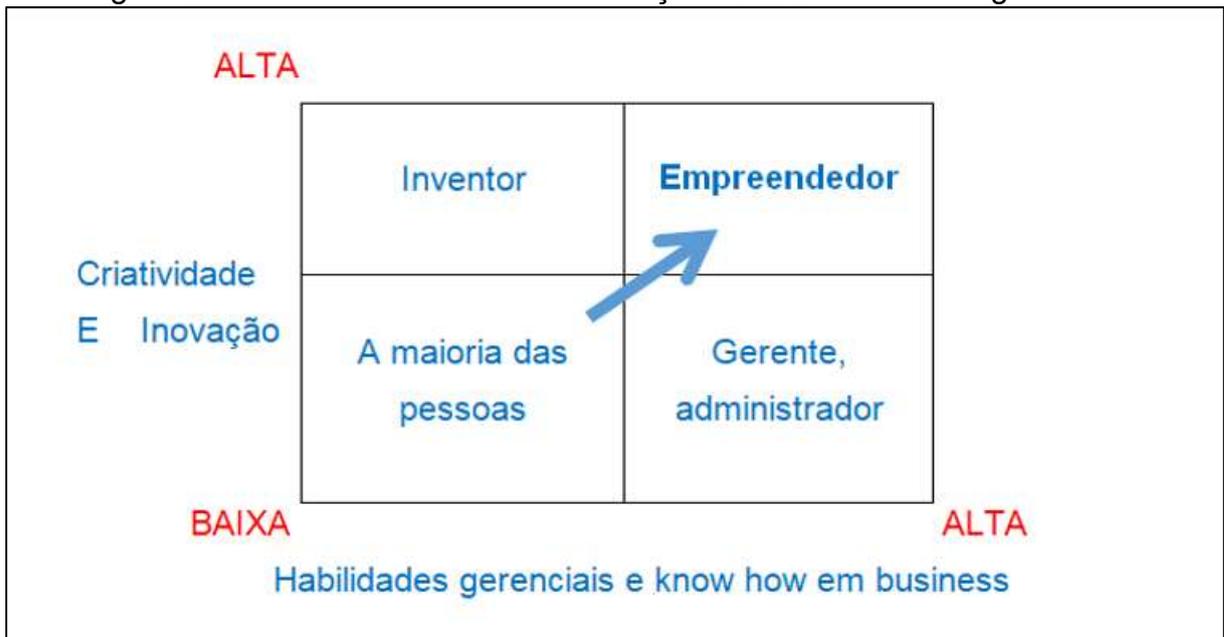
A autora conclui que, mesmo havendo vários pontos de vista sobre o conceito de empreendedorismo, um deles é unânime: o empreendedor cria e oferece algo novo, assumindo assim, os riscos envolvidos no negócio, visando sempre a recompensa e satisfação econômica e pessoal, segundo Hisrich, Peters e Shepher (2009).

Figura 2 – Evolução do empreendedorismo



Fonte: elaborada pela autora (2020).

Afinal, quais as características de um empreendedor? De acordo com Degen (2009), existem características marcantes no empreendedor, entre elas, a alta habilidade gerencial e a criatividade. A Figura 3 mostra a matriz de criatividade *versus* habilidades, através da qual é possível identificar estas características.

Figura 3 – Matriz de criatividade e inovação *versus* habilidades gerenciais

Fonte: Degen (2009).

Degen (2009), cita ainda, que um empreendedor assumirá ou administrará os papéis abaixo em um novo negócio:

- empendedor: o indivíduo que tem a ideia. É o visionário que introduz a empresa no mercado e assume todos os riscos do negócio;
- empresário: o indivíduo que possui o capital para investir, assumindo assim, os riscos financeiros com o objetivo de lucrar;
- executivo: treina a equipe e procura superar os desafios que lhe são impostos. O reconhecimento vem geralmente através de um bom salário ou um bônus, por exemplo;
- empregado: o funcionário que gosta de trabalhar em determinada tarefa, se desempenhando ao máximo. O reconhecimento vem através de um salário acima da média de mercado e estabilidade no emprego.

O autor Degen (2009), afirma que o empreendedor, no início de sua trajetória, assume todos os papéis acima. Mas isso pode variar de acordo com o tipo de negócio. Por exemplo, alguns negócios mais inovadores exigem um estudo maior e geram maior investimento por serem mais arriscados, exigindo mais dos papéis de empreendedor e empresário. Já os negócios com menos risco envolvido, exigem mais dos papéis de executivo e empregado. No entanto, em ambos os negócios, é fundamental que o empreendedor iniciante desempenhe bem todos os quatro papéis: de empreendedor, empresário, executivo e empregado.

Dornelas (2012), afirma que um empreendedor deve se antecipar aos outros, tomar as melhores decisões, sempre focado em seu objetivo final, além de agir de forma proativa, empreender, criar novas coisas e inovar no que já existe. De acordo com o autor, este é o ciclo que caracteriza um empreendedor.

Ainda, para Dolabela (2006), há três níveis de relações, através das quais uma pessoa pode se tornar empreendedora ou não. A primeira delas é a relação familiar e com conhecidos, este é o contato mais determinante para formação de empreendedores, que toma como base o exemplo que muitas vezes vem de casa.

O segundo e terceiro níveis, mas não menos importantes, tomam por base a relação do indivíduo com as atividades dos meios, redes de contatos, palestras, cursos, entre outros. A autora acredita que o empreendedorismo pode sim, ser ensinado, considerando que atualmente a oferta de cursos de profissionalização e graduação sobre o assunto é cada vez maior.

O SEBRAE (2007), define o empreendedor de acordo com o modo como age:

- a) iniciativa: age de forma espontânea, antes que as circunstâncias o forcem a agir;
- b) busca de oportunidades: é atento e eficaz ao perceber na hora certa as oportunidades que o mercado oferece;
- c) persistência: não desiste frente às dificuldades e luta pelos seus projetos;
- d) busca de informação: valoriza a informação e a busca através da leitura de livros, cursos e troca de informações com as pessoas que possuem experiência no setor;
- e) preocupação com a alta qualidade do trabalho: é interessado em manter o nível mais alto de qualidade dos seus serviços ou produtos oferecidos;
- f) eficiência: se preocupa com a redução de custos, com os recursos e com o tempo que é necessário para as tarefas;
- g) autoconfiança: acredita em sua capacidade;
- h) persuasão: possui habilidade de convencimento;
- i) uso de estratégias de influência: é capaz de definir formas para influenciar as outras pessoas;
- j) reconhecimento das próprias limitações: as reconhece e aprende com os seus erros;
- k) comprometimento com os contratos de trabalho: há um

comprometimento pessoal em relação ao cumprimento dos contratos de trabalho;

- l) assertividade: soluciona os problemas de forma direta, tomando as decisões corretas;
- m) monitoramento: acompanha os trabalhos dos outros, a fim de satisfazer as expectativas do negócio;
- n) perícia: experiência e capacitação em várias áreas do negócio, a fim de obter assim, maiores chances de êxito;
- o) planejamento sistemático: usa análise lógica para definir planos para a tomada de decisão;
- p) resolução de problemas: é hábil para mudar de estratégia quando for necessário.

Por fim, Hisrich, Peters e Shepherd (2009), chegam à conclusão de que o termo empreendedor não tem uma única definição, e resulta em várias perspectivas. Empreendedorismo se resume basicamente a agir diante das oportunidades, inovar, criar algo novo, assumir os riscos do negócio, trabalhar em equipe ou individual, mas sempre se destacando dos demais. Sempre busca alcançar seus objetivos em um futuro incerto, exigindo do empreendedor planejamento, controle e execução.

Apresentadas as características do empreendedor, Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 6), demonstram as compensações de ser um empreendedor: “Os indivíduos são atraídos para o empreendimento por inúmeros incentivos prazerosos ou recompensa”, conforme a Figura 4:

Figura 4 – Incentivos para empreender



Fonte: Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 7).

No Brasil, segundo Dornelas (2001), o movimento de empreendedores se iniciou em meados da década de 1990, principalmente com a criação da entidade SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). No início, o empreendedor encontrava pouco material para auxiliá-lo e o ambiente econômico e político não eram propícios.

Sobre esse assunto, Maximiano (2006), argumenta:

Apesar das dificuldades, o Brasil apresenta algumas perspectivas positivas em relação ao empreendedorismo. Desde alguns anos atrás, foram criados órgãos e iniciativas de apoio ao empreendedor, como o SEBRAE, as fundações estaduais de apoio à pesquisa, as incubadoras de novos negócios e as escolas superiores, que têm oferecido cursos e outros tipos de programas sobre o empreendedorismo (MAXIMIANO, 2006, p. 06).

O Brasil possui milhares de pequenos empreendedores que fazem parte da crescente geração de riquezas do nosso país, e mesmo com os relativos progressos, o movimento de empreendedorismo precisa de um olhar especial do governo. É preciso que estas empresas recebam suporte para crescer consistentemente e oferecer mais oportunidades de trabalho. É necessário também que o governo traga para a formalidade muitas destas empresas, diminuindo impostos e oferecendo garantias aos empresários.

O 'custo Brasil' é definido de forma ampla como o custo extra de fazer negócios no Brasil acima e além do que seria normal se não fosse pela corrupção, ineficiência do governo, complicações burocráticas e legais, impostos excessivos e infraestrutura deficiente (DEGEN, 2009, p. 6).

No trecho supracitado, o autor refere-se às altas taxas de tributos cobradas pelo governo do Brasil, o que resulta em um preço elevado dos produtos ao chegarem no mercado. Seguindo esta linha, a carga fiscal ao longo dos anos só aumenta. Esses custos somados à falta de eficiência do governo geram o custo Brasil, que dificulta a competitividade com o mercado internacional, por exemplo.

Complementando, Degen (2009), afirma ainda, que há duas forças que travam o empreendedorismo no Brasil. Sendo a primeira delas a estatização, uma empresa do governo que inibe a concorrência. A segunda força é o capitalismo oligopolista, onde uma ou mais empresas são protegidas pelo estado, mediante a corrupção. Essas forças juntas impossibilitam na maioria dos casos, o empreendedor de prosperar.

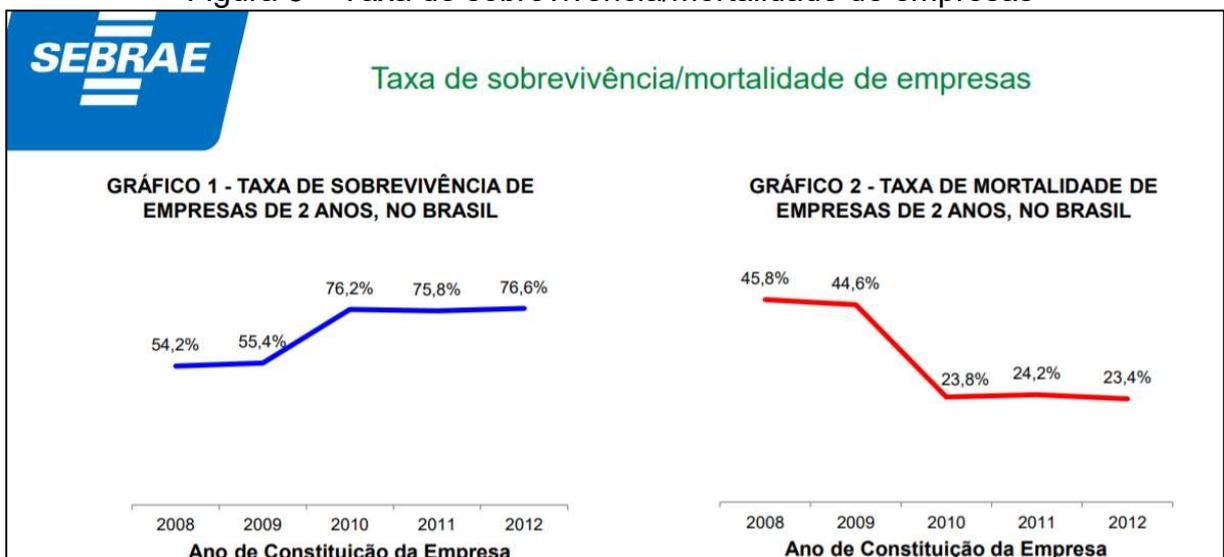
Para Dornelas (2008), a principal causa para a taxa de mortalidade de

pequenas empresas no Brasil é o aumento do número de desempregados, onde os funcionários sem emprego criam seus próprios negócios. Contudo, devido à falta de experiência e conhecimento, e à falta de capacidade, acabam encerrando suas atividades em pouco tempo após a abertura.

Em detrimento aos fatores supramencionados, houve no Brasil a criação de vários programas destinados aos empreendedores, como por exemplo, o programa Brasil Empreendedor, criado pelo governo federal em 1999, com o objetivo inicial de capacitar mais de 2,3 milhões de empresários e destinar mais de R\$ 8 bilhões à micro e pequenas empresas. O programa conta com a participação de entidades como Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e SEBRAE SP. Conforme Folha Tudo (1999), “A entidade é responsável pelo cadastro e treinamento de empreendedores em busca de financiamento e capacitação. E ainda, presta assessoria de crédito para as empresas que concluírem o treinamento e apresentarem um projeto de viabilidade”.

No entanto, estudos publicados pelo SEBRAE (2016), comprovam que a situação supracitada vem melhorando a cada ano, o que mostra positivamente a evolução do empreendedorismo no Brasil. O autor do estudo ressalta que o quadro de sobrevivência de empresas se encontra animador, onde o percentual de empresas que sobrevivem, pelo menos dois anos no Brasil, passou de 54,2% em 2008 para 76,6% em 2012, ou seja, um aumento de permanência no mercado de 22,4%, conforme sinaliza a Figura 5.

Figura 5 – Taxa de sobrevivência/mortalidade de empresas



Fonte: SEBRAE (2016).

Segundo o site G1 (2013), esta alta taxa de sobrevivência se deve principalmente aos três fatores seguintes: aumento da escolaridade, legislação favorável e mercado fortalecido. Demonstra também que a taxa de sobrevivência das empresas no Brasil chega a um patamar similar ao de grandes países, como Eslovênia (78%), e supera os países, como Canadá (74%), Áustria (71%) e Espanha (69%), por exemplo.

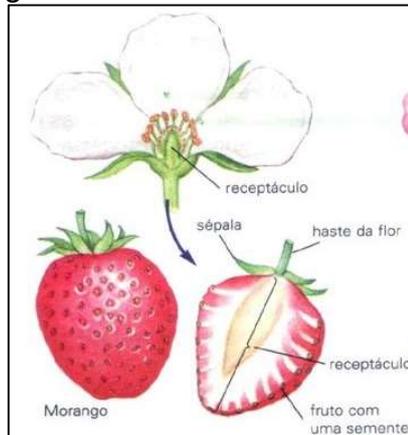
### 3.2 LITERATURA DO NEGÓCIO PROPOSTO

Ao se iniciar este capítulo relacionado ao tema do negócio proposto, é preciso que se fale sobre a história do morangueiro e suas características, assim como do sistema de produção em substrato.

A fruta possui características que atraem o consumidor, como a cor do vermelho-vivo, o aroma e o sabor incomparáveis. Possui grande quantidade de vitamina C, auxiliando assim, na preservação de ossos, dentes, gengivas e vasos sanguíneos. Segundo Oliveira e Antunes (2016), não há registro oficial sobre a data de introdução dos morangos no Brasil, mas acredita-se que tenha surgido em Minas Gerais, no município de Estiva, por volta de 1950.

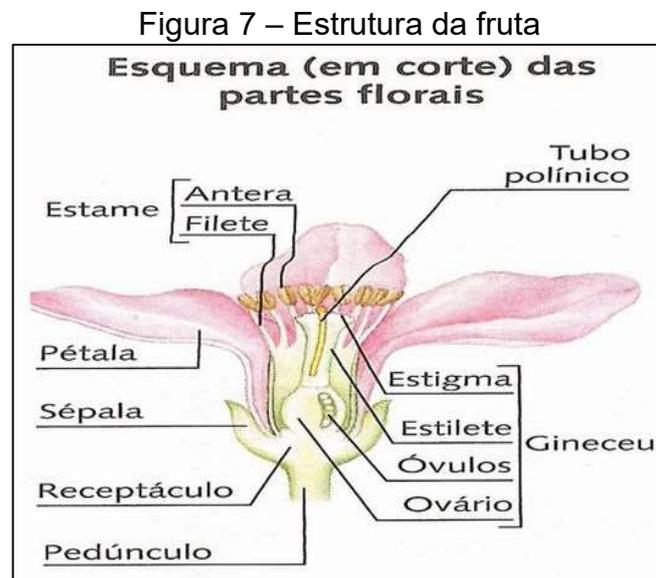
O morangueiro, segundo Silva (2011), é uma espécie originária da família *Rosaceae* e gênero *Fragaria*, e possui cerca de vinte espécies e quatro híbridos. A parte comestível é formada por um receptáculo carnoso com cor vermelho-vivo, o que forma um pseudofruto. Os verdadeiros frutos são os aquênios, estruturas pequenas que possuem as sementes firmadas ao receptáculo, citam Oshita e Jardim (2012), conforme aponta a Figura 6.

Figura 6 – Estrutura do morango



Fonte: Mundo ecologia (2018).

O morangueiro tem caules que crescem sobre o solo com suas raízes e originam novas plantas. Estes caules, segundo Hoffmann e Bernardi (2006), se desenvolvem a partir das gemas basais das folhas. As flores do morangueiro são hermafroditas e hemicíclicas com pedúnculo floral. O cálice é formado por brácteas unidas na sua base e as pétalas são livres, brancas ou avermelhadas, distribuídas ao redor do receptáculo. Os estames ficam ao redor do receptáculo e possuem inúmeros filamentos, possuindo anteras férteis ou estéreis. Os pistilos, que também são em grande volume, são dispostos em espiral, com um ovário que possui apenas um óvulo, afirmam Hoffmann e Bernardi (2006), na Figura 7.



Fonte: Santos (2010).

Após os pistilos serem fecundados, o receptáculo floral é transformado em um morango, que é considerado um fruto falso, sobre os quais estão os aquênios, os verdadeiros frutos do morangueiro.

Ainda de acordo com Hoffmann e Bernardi (2006), o morangueiro possui um sistema radicular fasciculado, caule formado por folhas, que é conhecido como coroa que dá o aspecto de roseta ao moranguinho. Cada planta pode ter uma ou mais coroas, onde crescem as folhas e raízes.

O ciclo vegetativo do morangueiro, apontado no Quadro 1, segundo Meier et al. (1994), pode variar de acordo com a temperatura, nas diferentes estações do ano e ao decorrer dos anos.

Quadro 1 – Estádios fenológicos de desenvolvimento do morangueiro

Estádios	Descrição
Estádio 0	Brotação (desenvolvimento de brotos)
Estádio 1	Desenvolvimento das folhas
Estádio 2	Desenvolvimento da parte aérea
Estádio 3	Desenvolvimento de estolhos e plantas jovens
Estádio 4	Desenvolvimento dos botões florais
Estádio 5	Floração
Estádio 6	Desenvolvimento do fruto
Estádio 7	Maturação do fruto
Estádio 8	Senescência, início da dormência

Fonte: adaptado a partir de Meier et al. (1994).

Darrow (1966), afirma que as principais fases do ciclo de um morangueiro são a indução floral, iniciação e surgimento das flores, assim como a formação, crescimento e maturação das suas frutas. Segundo Sanhueza et al. (2005):

As folhas se originam da coroa de forma helicoidal com forma e cor variando conforme a cultivar. Em geral, são trifoliadas com um par de estípulas triangulares na base, às vezes, apresentam um par de pequenos folíolos abaixo dos normais. Os folíolos são dentados, de cor verde escuro na face superior e acinzentada e pilosa na face inferior. As folhas têm 300 a 400 estômatos/mm<sup>2</sup>, um número bem maior que os de outras culturas, como por exemplo, da macieira, que possui 246 estômatos/mm<sup>2</sup>. Esta característica faz com que a cultura seja muito sensível à falta de água, baixa umidade relativa, alta temperatura e intensidade e duração da luz (SANHUEZA et al., 2005, p. 1).

Conforme afirma Almeida (2016), interferem na produção do morangueiro fatores como temperatura, disponibilidade hídrica e fotoperíodo (duração do dia em relação à noite em um tempo de 24 horas, reação da planta em relação ao tempo). A temperatura ideal para o ciclo vegetativo é de 12°C à noite e 25°C ao dia. Para a produção de frutos e crescimento da planta é de 12°C à noite e 18°C ao dia, conforme citam Wang e Camp (2000).

Claramente se faz necessário escolher o tipo de morango a ser cultivado. Para isso, deve-se observar o fotoperíodo de cada região e período do ano. Fotoperíodo, segundo Chang (1974), é definido como duração, em horas, do comprimento do dia mais os crepúsculos. Enquanto a resposta das plantas em relação ao tempo é conhecida como fotoperiodismo.

A floração do morangueiro depende principalmente do fotoperíodo e da temperatura. Assim, os tipos de morango são divididos em dias curtos (DC), neutros (DN) e longos (DL). Em tipos de dias curtos, a floração ocorre com o fotoperíodo

menor que 14 horas ou temperatura inferior a 15°C. Em dias neutros (DN), a cultivar é indiferente ao fotoperíodo, ou seja, a floração pode acontecer em qualquer época do ano, fora da temperatura, acima de 30°C. Em dias longos (DL), a floração acontece quando o fotoperíodo é maior que 12 horas, porém, no Brasil, não são cultivados tipos de morangueiros com DL, conforme Palha (2005). O Quadro 2 apresenta os tipos de morangueiros cultivados no Brasil.

Quadro 2 – Principais tipos de morango cultivados no Brasil

(continua)

Tipo	Origem	Classificação	Descrição
<i>Albion</i>	Universidade da Califórnia (2004)	Dias Neutros	Melhor sabor do que outras cultivares de Dias neutros. Coloração vermelho-brilhante. Tolerante a podridões de coroa e raiz, e à murchadeira.
Aromas	Universidade da Califórnia (1994)	Dias Neutros	Fruto de bom tamanho, precoce, coloração vermelho-brilhante, bom sabor. Relativamente tolerante ao oídio. Consumo <i>in natura</i> e industrialização.
Camarosa	Universidade da Califórnia (1992)	Dias Curtos	Frutos de tamanho grande, coloração vermelho-escura, polpa firme e cor vermelho-brilhante, sabor subácido. Suscetível à mancha de <i>Mycosphaerella</i> , à antracnose e ao mofo-cinza. Consumo <i>in natura</i> e industrialização.
Caminho Real	Universidade da Califórnia (2004)	Dias Curtos	Frutos grandes, firmes, com epiderme e polpa vermelho-escura, bom sabor. Relativamente tolerante à <i>Verticillium</i> , podridão de raiz e coroa e ao míldio. Consumo <i>in natura</i> e industrialização.
Diamante	Universidade da Califórnia (1997)	Dias Neutros	Frutos grandes, firmes, coloração do interior do fruto vermelho-clara. Relativamente resistente ao míldio e moderadamente suscetível a manchas foliares, <i>Verticillium</i> , podridões de coroa. Consumo <i>in natura</i> . Devido sua coloração interior, não é recomendado para a industrialização.
Festival	Universidade da Flórida (2000)	Dias Curtos	Frutos de forma cônica, firmes, coloração vermelho-escuro e excelente sabor. Suscetível à podridão da coroa e fruta. Resistentes a enfermidades foliares e radiculares.
Monterey	Universidade da Califórnia (2010)	Dias Neutros	Frutos pouco maiores que a <i>Albion</i> . Tolerância a doenças mais comuns na cultura, suscetível ao míldio.
Oso Grande	Universidade da Califórnia (1987)	Dias Curtos	Frutos de tamanho grande, polpa firme no início da produção e mediana no final da colheita, coloração vermelho-clara, aromática e sabor subácido. Tolerante ao mofo-cinza e suscetível à mancha de <i>Mycosphaerella</i> e à antracnose. Consumo em <i>in natura</i> .
Palomar	Universidade da Califórnia (2008)	Dias Curtos	Frutos grandes de cor semelhante a ventana e forma cônica curta. Moderadamente resistente ao oídio, à antracnose, à podridão da coroa e à murcha de <i>Verticillium</i> . Apresenta tolerância condicional ao ácaro-rajado.
Portola	Universidade da Califórnia (2010)	Dias Neutros	Fruto tem tamanho semelhante ao da <i>Albion</i> , mas coloração mais clara e um pouco mais brilhante.

(conclusão)

Tipo	Origem	Classificação	Descrição
San Andreas	Universidade da Califórnia (2008)	Dias Neutros	Fruto vermelho, mais leve que <i>Albion</i> e a <i>Aromas</i> , mais escuro que <i>Diamante</i> , grande e longo, firmeza e polpa semelhantes a <i>Albion</i> . Moderadamente resistentes ao oídio, à antracnose, podridão da coroa, à murcha de <i>Verticillium</i> e a mancha-comum. É tolerante ao ácaro-rajado.
Tudla Milsey	Tudela, Espanha (1992)	Dias Curtos	Frutos de formato cônico ou de cunha alongado, grande, polpa de textura firme e epiderme de coloração vermelha, sabor subácido. Tolerante ao mofo-cinza e susceptível à mancha de micosfarela e à antracnose.
Ventana	Universidade da Califórnia (2004)	Dias Curtos	Frutos grandes, moderadamente firmes, coloração interna e da epiderme vermelho-brilhante, ótima aparência e bom sabor. Tolerante ao míldio, suscetibilidade intermediária à podridão de raiz e coroa e é moderadamente suscetível à <i>Verticillium</i> .
Vila Nova	Espanha, Valência	Dias Curtos	Frutos de formato cônico, longos e grandes, aroma intenso, polpa de textura média e epiderme são de coloração vermelha. Resistente à mancha de micosfarela e à mancha de dendrofoma, tolerante à antracnose e susceptível ao mofo cinza e à podridão da coroa e rizoma. Consumo <i>in natura</i> e industrialização.

Fonte: adaptado de Oliveira e Antunes (2016), Antunes (2005) e Castro (2004).

Este trabalho estuda ainda, a viabilidade da produção de morangos em um sistema protegido de produção. No Brasil, a expansão da produção em ambiente protegido ocorreu a partir dos anos 80, quando a indústria plástica iniciou seu desenvolvimento, conforme Ribeiro (2013). O cultivo sem solo é dividido em dois grupos: hidropônico e cultivo em substrato. Para o negócio proposto, utiliza-se o sistema de plantação em substrato, onde se utiliza calhas, *slabs* (são sacos de cultivo, resistentes e de dupla face que acomodam o substrato), contêineres ou vasos.

Dentre os modelos de estrutura mais conhecidos, segundo Embrapa (2006), estão as estufas, cobrindo apenas uma ou várias bancadas. As armações das estufas podem ser construídas em vários formatos e materiais, em madeira, em PVC e mistas, contendo os dois materiais supracitados. Estas armações são cobertas com plástico, inseridos na parte de cima, na frente, atrás e nas laterais como cortina, conforme aponta a Figura 8.

Figura 8 – Estufa em túnel alto com cortinas laterais



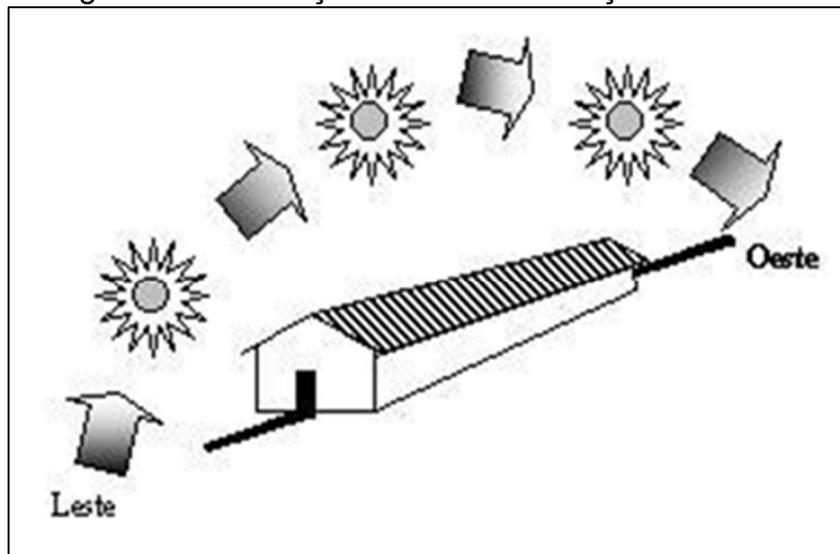
Fonte: Embrapa (2006).

Ainda, segundo Embrapa (2006), as cortinas, que são os plásticos nas laterais, podem ser erguidas dependendo da condição climática, possibilitando com que temperaturas altas sejam amenizadas ao erguê-las em dias quentes, ou então, manter ou impedir que as temperaturas baixem em dias frios. Nas laterais baixas das estufas são colocadas telas em *nylon* com no mínimo 0,5 m de altura, para proteger a estufa contra animais que possam entrar, como roedores e gambás, que são normalmente atraídos pelos frutos.

A orientação da construção da estufa deve ser considerada. Conforme Embrapa (2006), constrói-se com o eixo maior na orientação Leste-Oeste, possibilitando uma redução no sombreamento das vigas estruturais, possibilitando uma melhor radiação solar, conforme aponta a Figura 9. Também deve ser construída no sentido da direção dos ventos predominantes.

As formas de cultivar morangos dentro das estufas são variadas. No trabalho proposto utiliza-se o cultivo, que é conhecido como semi-hidropônico, onde as estufas são de túnel alto, em forma de arco, construídas com no máximo 30 m de comprimento e pé direito não menor que 3 m de altura. O formato do arco permite maior resistência a ventos e mudanças climáticas.

Figura 9 – Orientação solar na construção de estufas



Fonte: Mendes (2019).

Com base nas informações supracitadas, destacam-se as vantagens de um sistema protegido com estufa:

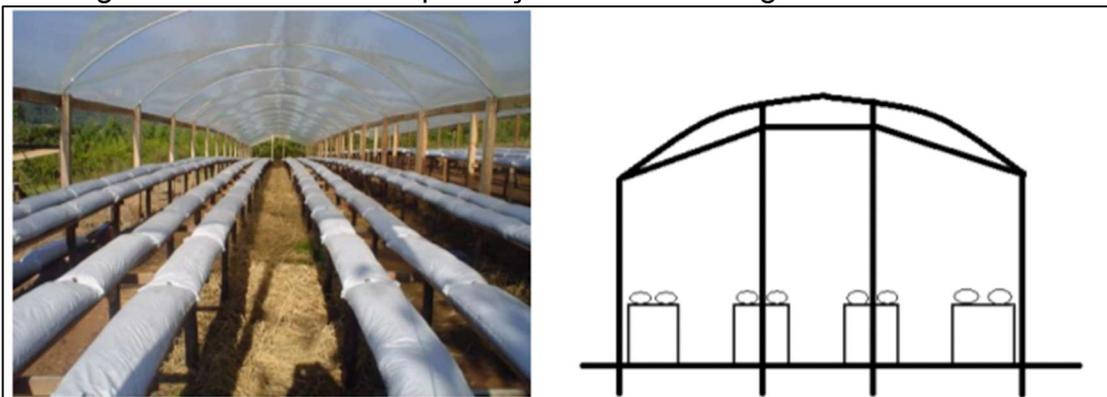
- a) produção sem contato com o solo: o que diminui a utilização de agrotóxicos nas culturas, aumentando a produtividade de maneira orgânica. É importante que a planta tenha boa luminosidade, para que possa realizar a fotossíntese e proporcionar um bom desenvolvimento para a cultura (PAGNAN; MONEGAT, 2015);
- b) ventilação: a ventilação na estufa é importante, pois acarreta uma diminuição da temperatura interna. Temperaturas altas acarretam maior probabilidade de infestação de doenças e insetos;
- c) controle de variáveis: de acordo com Figueiredo (2011), o cultivo feito em ambiente protegido é ideal para o controle das variáveis do vento, solo, umidade do ar, temperatura e radiação, e pela possibilidade de automação das estruturas de cultivo, uso da fertirrigação e a implantação de culturas em regiões e épocas do ano normalmente e naturalmente desfavoráveis a sua exploração;
- d) vantagens: corroborando com as informações supramencionadas, Calvete et al. (2008), citam que as vantagens são: proteção contra ventos, granizo, chuvas, geadas, baixas temperaturas e ataque de pragas e doenças;
- e) produção ininterrupta: Gonçalves et al. (2016), citam entre as vantagens,

que algumas que: são uma produção durante o ano todo, descarte da rotação de cultura, diminuição de problemas de fotossíntese nas plantas, proteção das mudas do morangueiro das mudanças climáticas, além da ergonomia, que possibilita uma melhor postura para os trabalhadores e diminui assim, os riscos à saúde.

Ainda, se tratando da estrutura da estufa, é necessário definir as bancadas que suportarão os sacos de substrato da plantação dos morangueiros. O sistema de plantação em substrato, tanto utiliza prateleiras de madeira com diferentes níveis (dois, três, cinco e seis níveis), quanto bancadas com um único nível e altura aproximada de 1 m do solo. Para o negócio proposto, utilizaremos a opção com apenas um nível, conforme Figura 10.

As bancadas são feitas com madeira, distribuídas sobre palanques de sustentação, a aproximadamente 1 m do solo, com um espaço entre uma e outra bancada de aproximadamente 0,7 m, para que possa haver manejos, tratos e colheita. Estas estruturas sustentarão os *slabs* (embalagens com os substratos) e o sistema de irrigação. Entre o início e o final da estufa também deve haver um espaço aproximado de 1m, que segundo Bortolozzo et al. (2006), é necessário, pois o sistema de bancadas oferece distribuição de energia solar mais homogênea para as mudas do morangueiro, o que resulta em um sabor diferenciado.

Figura 10 – Bancada da plantação de um morangueiro em substrato



Fonte: Embrapa (2006).

As vantagens de uma bancada elevada incluem, principalmente o baixo alcance de pragas e insetos, pois abaixo da bancada haverá plantas que servirão de alimento para estes, e nestas plantas se instalarão insetos predadores dos nocivos. Outra vantagem primordial da produção em bancadas é o conforto do trabalhador

que não precisa trabalhar agachado como no sistema tradicional de plantação em solo. Além disso, ele trabalha ao abrigo da chuva, sol e umidade. Com o manejo facilitado, a redução da mão de obra é equivalente a 40% em comparação as mesmas tarefas executadas em campo.

Conforme recomendações de Oliveira e Antunes (2016), as dimensões mais utilizadas de uma estufa, são arcos de 5,20 m e comprimento de 30 m. Nessas dimensões é possível alocar quatro fileiras duplas de *slabs*, o que resultam em aproximadamente 240 m de *slabs*, podendo ser cultivadas de 1.680 a 2.400 plantas, dependendo da variedade do morango a ser cultivada.

Oliveira e Antunes (2016), afirmam que o *slab*, a embalagem plástica que suporta o substrato e possui aproximadamente 30 cm de diâmetro, deve ser preferencialmente na cor branca na parte externa, conforme Figura 11, e internamente na cor preta, a fim de evitar aquecimento em excesso do substrato que está no seu interior, e evitar também possível germinação de sementes. Os *slabs* podem ser comprados prontos, já com o substrato, ou produzido pelo produtor.

Figura 11 – *Slab*



Fonte: Oliveira e Antunes (2016).

A principal vantagem de utilização de *slabs*, conforme Oliveira e Antunes (2016), em relação aos demais sistemas de produção, é quando as plantas apresentam podridão de raízes ou outra patologia de solo, é possível eliminar

apenas o *slab* contaminado, não prejudicando as demais plantas. A indicação é que os *slabs* sejam trocados a cada dois anos, diminuindo assim a perda de produtividade.

O *slab* contém em seu interior o substrato, que conforme cita Kämpf (2005), é o meio onde se desenvolvem as raízes dos morangueiros, cultivados fora do solo. O substrato dá suporte às plantas e regulariza a disponibilidade de nutrientes para as raízes. O substrato deve conter características biológicas, físicas e químicas adequadas, onde seu ideal seria um pH entre 5,2 e 5,5; densidade entre 300 e 400kg/m<sup>3</sup>; porosidade cerca de 85%; aeração entre 10 e 25%. Conforme Embrapa (2006), o substrato deve ser ainda isento de doenças, pragas, toxinas e doenças, ter um custo baixo, ser uniforme, estar disponível constantemente no mercado, ter capacidade de reter água e decompor-se lentamente.

Os substratos sólidos mais utilizados são:

- a) vermiculita: segundo Martinez (2005), é uma forma de cultivo que não necessita nenhuma atividade química e é considerada um argilomineral, sendo um dos substratos mais usados, por causa de suas características de expansão, que pode reter mais água para distribuir às plantas, e devido ao fato de alta aeração para o bom desenvolvimento da planta;
- b) casca de arroz carbonizada: também é uma das fontes mais utilizadas, segundo Gonçalves et al. (2016), devido à sua elevada estabilidade química e física, sendo resistente à decomposição; além disso, possui alta porosidade e baixa retenção de umidade. A casca de arroz possui baixo custo e alta capacidade de drenagem da água, conforme citam Medeiros, Strassburger e Antunes (2008). Estudos mostram que, comparando a eficiência da cinza de casca de arroz carbonizada, casca de arroz natural e casca de arroz queimada (a cinza), quando misturado 50% de casca de arroz carbonizado e 50% da cinza, eleva-se a produtividade de produção do morango;
- c) fibra da casca de coco: conforme Martinez (2005), tem alta capacidade de reter água, devido sua grande aeração e alta porosidade, permitindo assim, que as raízes tenham espaço para se desenvolver. Antes de ser utilizada deve permanecer por doze horas imersa na água, a fim de eliminar o colete de potássio, de sódio e do tanino, e deve também ser enriquecida com os nutrientes utilizados para a cultura. Contudo, é

considerado um substrato de alto valor econômico e de qualidade, devido seu grande espaço poroso. Carrijo, Liz e Makishima (2002), citam ainda, que a fibra de coco possui boas propriedades físicas, como a sua não reação aos nutrientes da adubação, abundância da matéria prima, que é renovável, baixo custo, longa durabilidade sem alteração de características físicas e a possibilidade de esterilização;

- d) húmus: é a excreção das minhocas, possível através da criação racional destas, usando qualquer material que possa se decompor. Segundo Schiedeck, Gonçalves e Schwengber (2006), o húmus oferece vários benefícios sobre suas características físicas e químicas, produzindo uma boa adubação orgânica;
- e) serragem: Wendling, Guastala e Dedecek (2007), citam que este é um substrato de baixo custo e fácil aquisição, com alta porosidade. Apesar da serragem estar exposta ao tempo, pode sim ser utilizado como substrato, porém, sua qualidade depende do tipo de madeira e das condições de como foi armazenado. Entretanto, depois de um determinado tempo sendo utilizada, a serragem quando compostada e envelhecida, apresenta alto índice de retenção de água, o que é prejudicial às mudas de morangueiro.

Corroborando com as informações supracitadas, destacam-se a seguir, as vantagens de um sistema de plantação em substrato. Quando se utiliza o sistema de hidroponia, o ataque de parasitas é menor, e assim, caso ocorra o ataque, se faz a desinfecção de maneira mais simples, podendo ser usado cálcio ou sódio para a limpeza dos canais. A qualidade das mudas no transplante e a qualidade da água usada para irrigação são fatores essenciais para a diminuição de patógenos (MARTINEZ; FILHO, 2006).

Pivoto e Martelleto (2014), afirmam que, em caso de adversidades no desenvolvimento da planta, só precisa ser descartado o recipiente onde esta se encontra, diminuindo assim a transmissão para os demais recipientes, sem prejudicar o desenvolvimento e produtividade do cultivo. Como não haverá rotação de cultura, é possível estender o tempo de produção do morango em ambiente protegido.

Mary (2005), cita que o sistema ajuda no controle de nutrientes essenciais ao bom desenvolvimento da planta, ao modo de que a solução nutritiva é dissolvida

em água, fazendo com que se produza de maneira mais eficiente e com menos riscos, além de isentar o uso de agrotóxicos. O sistema em substrato evita a degradação, poluição e agressão ao solo e ao meio ambiente, resultando assim, em um produto saudável.

Antunes, Fagherazzi e Vignolo (2017), citam outra vantagem do sistema em substrato: no cultivo em solo e ambiente desprotegido, têm-se condições desfavoráveis para a produção em algumas épocas do ano, enquanto no cultivo fora do solo, podem-se produzir durante os doze meses do ano, pois com ambiente protegido, a planta não entra em contato com as mudanças climáticas, e o ambiente fica propício para a produção.

Gonçalves, Cocco e Antunes (2014), afirmam que em um sistema em substrato há maior controle da cultura, como pragas, doenças e economia de água, comparando com cultivo em solo. No ambiente protegido tem-se uma melhor proteção às mudanças climáticas, e esta se diferencia dos demais sistemas de cultivo por ser uma alternativa aprimorada, na qual utiliza porções de substratos, alocados em bancadas, sem contato com o solo e com irrigação interna, o que facilita a organização das plantas, diminui o espaço usado para plantações e otimiza o monitoramento de doenças e deficiências nas plantas.

É possível observar também, a importância e o maior rendimento de plantas com o plantio fora do solo. Antunes e Junior (2007), afirmam que em um cultivo fora do solo a densidade dos morangueiros pode chegar a 200 mil plantas por hectare na região Sul, enquanto no cultivo em solo pode chegar a 45 mil plantas por hectare.

A utilização de mudas de boa qualidade é importante para uma boa produção, assim como a observância do clima predominante da região e do conhecimento do solo, segundo Reisser Junior et al. (2014).

Schwengber et al. (2010), confirmaram com estudos nas variedades Chandler e Sequoia, que em ambiente protegido há uma superioridade no rendimento e qualidade das frutas, se comparado com o cultivo em solo. Essas características positivas exigem também tecnologias diferenciadas na produção, uma vez que a produção é caracterizada por cultivos intensos de elevado financeiro ao produtor, segundo afirma Ribeiro (2013).

Corroborando com a informação supracitada, Bliska Junior e Honório (1996), citam em sua obra que o avanço da informática e a tecnologia proporcionaram uma economia de mão de obra humana e de energia em várias operações de manejo,

entre elas, a automatização do fornecimento da ventilação, da solução de nutrientes e do controle fotoperiódico, sombreamento artificial, cortinas e concentração constante de dióxido de carbono.

Segundo Embrapa (2006), geralmente apenas o substrato não disponibiliza a quantidade necessária de nutrientes, atuando muitas vezes apenas como reserva e sustentação de água. Assim, se utilizam geralmente soluções nutritivas completas. Com base nessa informação, Embrapa (2006), disponibiliza algumas soluções, tanto para a fase vegetativa, quanto para a fase de frutificação, às quais devem ser adaptadas de acordo com as condições reais do cultivo. Se o pH estiver na faixa ideal de 5,2 e 5,5m podem ser usadas as soluções nutritivas das Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Exemplo de solução nutritiva (fase vegetativa) para substrato com pH 5,2 a 5,5

<b>Fertilizante</b>	<b>Para 1.000 litros de solução</b>
Nitrato de Cálcio (15,5-00-00)	480g
Nitrato de Potássio (12-00-45)	300g
Fosfato Monoamônico (11-60-00)	90g
Fosfato Monopotássico (00-51-33)	108g
Sulfato de Magnésio (00-00-00-09)	360g
Ácido Bórico (17% B)	1,8g
Sulfato de Cobre (25% Cu)	0,18g
Sulfato de Manganês (25% Mn)	1,2g
Sulfato de Zinco (20% de Zn)	0,6g
Molibdato de Sódio (39% Mo)	0,18g
Ferro Quelatizado (6% Fe)	36g

Fonte: adaptada de Furlani (2001).

Continuando com as informações sobre exemplos de soluções nutritivas, observa-se na Tabela 2, um exemplo desta para substrato com pH de 5,2 a 5,5, para a fase de frutificação.

Tabela 2 – Exemplo de solução nutritiva (fase frutificação) para substrato com pH 5,2 a 5,5

<b>Fertilizante</b>	<b>Para 1.000 litros de solução</b>
Nitrato de Cálcio (15,5-00-00)	480g
Nitrato de Potássio (12-00-45)	300g
Fosfato Monopotássico (00-51-33)	216g
Sulfato de Magnésio (00-00-00-09)	360g
Ácido Bórico (17% B)	1,8g
Sulfato de Cobre (25% Cu)	0,18g
Sulfato de Manganês (25% Mn)	1,2g
Sulfato de Zinco (20% de Zn)	0,6g
Molibdato de Sódio (39% Mo)	0,18g
Ferro Quelatizado (6% Fe)	36g

Fonte: adaptada de Furlani (2001).

Em situações onde o pH é alto, acima de 7,0, Embrapa (2006), disponibiliza outro exemplo de solução nutritiva, onde os componentes tornam este pH mais baixo, conforme mostram as Tabelas 3 e 4.

Tabela 3 – Exemplo de solução nutritiva (fase vegetativa) para substrato com pH acima de 7,0

<b>Fertilizante</b>	<b>Para 1.000 litros de solução</b>
Nitrato de Cálcio (15,5-00-00)	480g
Sulfato de Amônio (20-00-00)	50g
Nitrato de Potássio (12-00-45)	300g
Sulfato de Potássio (00-00-50)	70g
Sulfato de Magnésio (00-00-00-09)	360g
Ácido Fosfórico (85%)	110ml
Ácido Bórico (17% B)	1,8g
Sulfato de Cobre (25% Cu)	0,18g
Sulfato de Manganês (25% Mn)	1,2g
Sulfato de Zinco (20% de Zn)	0,6g
Molibdato de Sódio (39% Mo)	0,18g
Ferro Quelatizado (6% Fe)	36g

Fonte: adaptada de Furlani (2001).

Observa-se na Tabela 4, um exemplo de solução nutritiva para substrato com pH acima de 7,0.

Tabela 4 – Exemplo de solução nutritiva (fase frutificação) para substrato com pH acima de 7,0

<b>Fertilizante</b>	<b>Para 1.000 litros de solução</b>
Nitrato de Cálcio (15,5-00-00)	480g
Sulfato de Amônio (20-00-00)	75g
Nitrato de Potássio (12-00-45)	180g
Sulfato de Potássio (00-00-50)	260g
Sulfato de Magnésio (00-00-00-09)	360g
Ácido Fosfórico (85%)	110ml
Ácido Bórico (17% B)	1,8g
Sulfato de Cobre (25% Cu)	0,18g
Sulfato de Manganês (25% Mn)	1,2g
Sulfato de Zinco (20% de Zn)	0,6g
Molibdato de Sódio (39% Mo)	0,18g
Ferro Quelatizado (6% Fe)	36g

Fonte: adaptada de Furlani (2001).

A solução nutritiva dá suporte para o desenvolvimento das plantas, e através desta solução ela encontra os nutrientes que faltam no substrato, em suas diferentes

fases de cultivo. É necessário observar as necessidades da planta e os nutrientes que cada solução compõe. Segundo Bezerra (2003), para cada fase da planta deve ser utilizada uma solução diferente, principalmente quando a planta evolui da fase vegetativa para a fase reprodutiva. Usa-se a mesma solução, porém, em quantidades diferentes de alguns componentes e sais, considerando que a planta usa mais nutrientes para reproduzir.

Giménez, Andriolo e Godoi (2008), citam que a solução pode ser elaborada a partir de nutrientes como magnésio, potássio, fósforo, enxofre, zinco manganês e nitrogênio. Há empresas que fornecem para comercialização a mistura já pronta, que deve ser diluída em água.

### 3.3 EMPREENDEDORISMO DO NEGÓCIO PROPOSTO

Na busca por mais conhecimento sobre a produção e comercialização de morangos, a autora realizou uma entrevista virtual com as proprietárias de duas plantações de morango em substrato. A visita pessoalmente não foi realizada, devido a atual situação de pandemia (*Covid*) que o mundo se encontra.

A primeira entrevista ocorreu com a proprietária Daniela Brustolin Backes, conforme Figura 12, que possui uma propriedade de produção de morangos em substrato em sistema protegido, com estufas em Bom Princípio/RS, no Bairro Bela Vista. Devido ao fato de trabalharem apenas com talão do produtor, a proprietária utiliza o nome comumente “Frutas de Valter” como marca da empresa familiar. Daniela conta que além de produzirem morango em substrato, também produzem ainda, morango no sistema antigo, em solo. Além da produção de figo, uva, melão, citros e goiaba.

Daniela iniciou com a plantação de morangos em 1994. No início, a plantação de morango em substrato foi apenas um teste para verificar o desempenho da produção na região. E como o teste deu certo, nunca mais pararam de produzir.

A entrevistada conta que seus pais são naturais de Caxias do Sul/RS, e sempre trabalharam com a agricultura familiar. A fruta com a qual sabiam lidar era a uva, por isso quando se mudaram para Bom Princípio/RS, foi a primeira cultura que implantaram. Em seguida, realizaram o teste com plantio de hortaliças, outras frutíferas e então migraram para a cultura do morangueiro, que hoje é o carro chefe

do sustento da propriedade.

Figura 12 – Daniela Brustolin Backes e a produção de morangos *San Andreas*



Fonte: cedido por Daniela Brustolin Backes (2020).

Daniela conta que a história da família é de superação e de dificuldades, entre perdas por enchentes, secas, temporais e também de colheitas exuberantes. Comenta, que hoje comanda um negócio que foi criado por seus pais com muita força e vontade, e gostaria que cada pessoa tivesse a oportunidade de conhecer a história de um agricultor e compreender, assim, que essa classe não quer “envenenar” o país. Comenta ainda, que os agricultores são pessoas humildes, humanas e éticas, que trabalham insaciavelmente para produzir e alimentar o país.

Hoje, a propriedade conta com 20 estufas que medem aproximadamente 50 m x 5 m, onde cada estufa comporta aproximadamente 3.500 mudas plantadas em *slabs* da variedade *San Andreas*, conforme visto nas Figuras 13 e 14. A produção

mensal oscila durante o ano, conforme a proprietária, e o maior pico de produção em sua propriedade é entre os meses de agosto, setembro e outubro, onde a produção chega a 3.000 kg de morangos por mês. Nos meses de baixa, a produção varia de 400 a 600 kg mensais, com o preço do morango em uma média de R\$ 10,00/Kg.

Figura 13 – Plantação de morangos em *slabs*



Fonte: cedido por Daniela Brustolin Backes (2020).

Na Figura 14, também podemos analisar com mais detalhes a plantação de morangos em *Slabs*.

Figura 14 – Plantação de morangos em *slabs*



Fonte: cedido por Daniela Brustolin Backes (2020).

Seus principais clientes, conta Daniela, são mercados, atravessadores e a Ceasa. Dificilmente há venda direto ao consumidor final, sempre há um atravessador.

A proprietária Daniela conta ainda, que as maiores dificuldades são lidar com as mudanças climáticas, como atualmente a escassez de chuvas. Caso eles venham a ter algum prejuízo devido às adversidades climáticas, não podem contar com aporte de nenhum seguro. Há também, a dificuldade de garantir a qualidade da fruta em todas as vendas, pois esta depende de vários fatores como clima, umidade do ar, temperatura, água e solarização. Fatores que não dependem da ação humana, e isso pode acarretar perda de clientes.

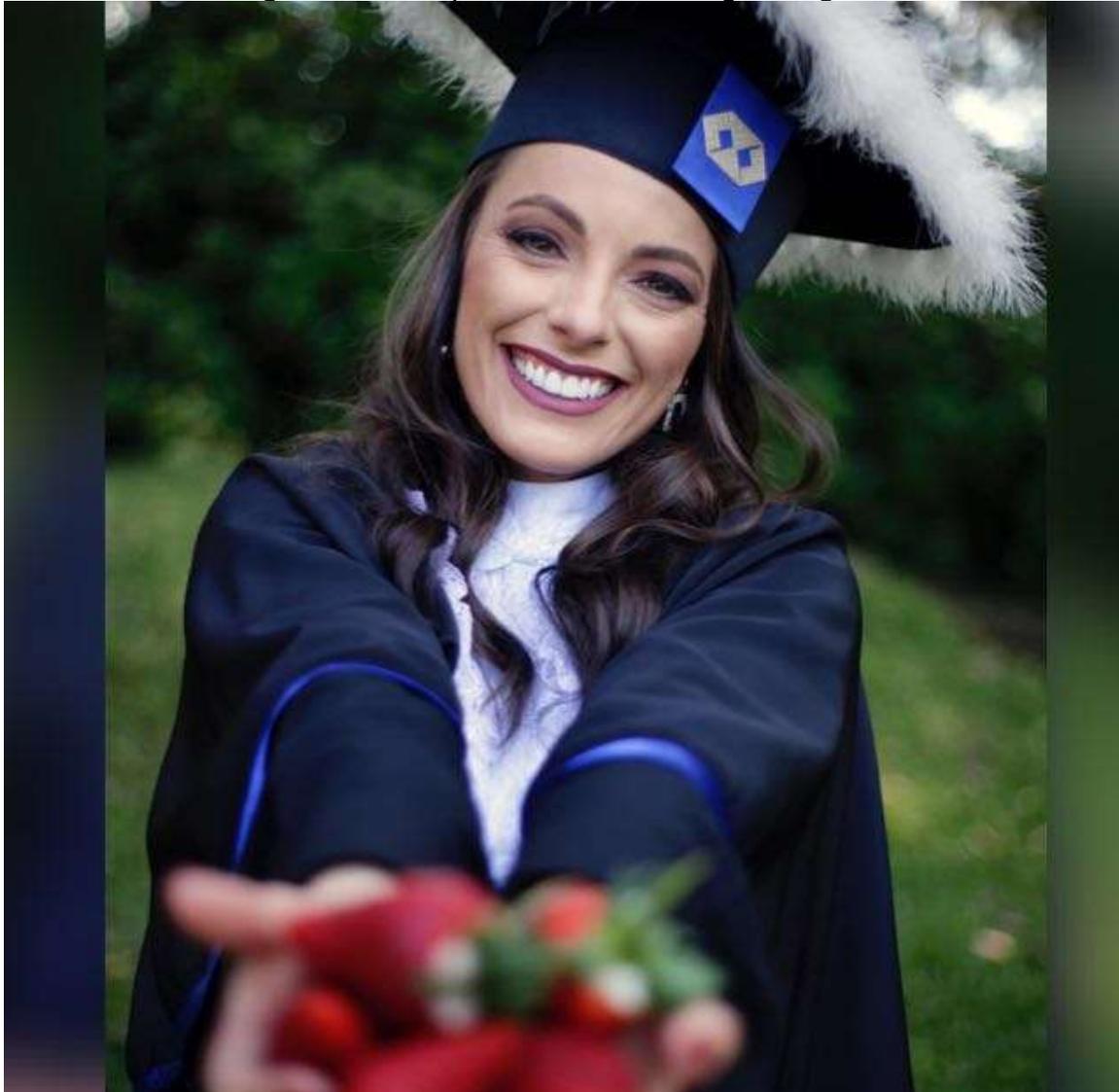
A segunda entrevista foi com a proprietária da empresa Morangos Augsten, Cássia Eduarda Augsten, conforme Figura 15. O agronegócio da família Augsten está localizado na localidade Linha Ávila Baixa, interior do município de Gramado/RS. Fundado em maio de 1998, pelo atual proprietário Luís Cesar Augsten, acompanhado de sua esposa Vera Elisabete Augsten, onde um ano mais tarde formaram sociedade com os senhores Celso e Elice Augsten. Hoje, o agronegócio é gerido por Luís Cesar e sua família, findando assim, a antiga sociedade no ano de 2014. O agronegócio em questão é considerado uma empresa legalmente informal, pois não se obtém do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ, trabalhando assim como pessoa física, classificado como micro produtor no talão de produtor rural, sob Inscrição Estadual.

Cássia conta que a propriedade rural é compreendida de 30 hectares, separadas em três áreas distintas, formando um *agrobusiness*, ou seja, uma cadeia agroindustrial. Uma área de 21 hectares está destinada ao processo de plantio e colheita de morangos. Produção esta, que compreende doze estufas de 250 m<sup>2</sup> cada uma, resultando em uma extensão total de 3.000 m<sup>2</sup>, totalizando a quantia de 36 mil mudas de morangos no cultivo semi-hidropônico de morangos de três espécies diferentes. Esta mesma gleba de terras possui cerca de 100 m<sup>2</sup> de reservatório de água para o sistema de irrigação.

Sobre as espécies cultivadas, a entrevistada cita que a espécie de morango *Albion*, tem como sua principal característica a excepcional qualidade de fruto, tanto por tamanho, como pelo seu sabor e firmeza. Cássia comenta que para a Empresa Brasileira De Pesquisa Agropecuária - Embrapa, a espécie *Albion*, conforme Figura 16, é um cultivar próprio para consumo *in natura*, de dia neutro, ou seja, acontecido

na primavera/verão de regiões de altitude e com verão ameno e também durante o inverno, espécie esta, originária da Califórnia.

Figura 15 – Proprietária dos Morangos Augsten



Fonte: cedido por Cássia Eduarda Augsten (2020).

Outra espécie cultivada na propriedade da entrevistada é a *San Andreas*, uma cultivar de dia neutro adaptado para Costa Central e Sul da Califórnia, originária da Universidade da Califórnia, por cruzamento entre *Albion* e uma seleção. Caracteriza-se por possuir frutos grandes e longos, com peso médio de 31,6 gramas, firmeza e sabor semelhante a *Albion*, assim como época e padrão de produção.

Figura 16 – Plantação de Morangos Augsten



Fonte: cedido por Cássia Eduarda Augsten (2020).

Última espécie em processo de cultivo na propriedade em estudo, é a Pircinque, espécie esta, de origem italiana em fase de testes na propriedade em estudo. Caracterizada pela baixa exigência de horas de frio, precisa de menos nutrientes para se desenvolver. O resultado é um fruto de tamanho maior, mais saboroso, com maior concentração de açúcar, classificado como "super doce", além de possuir qualidade superior e manejo facilitado.

Em entrevista com Cássia, ela fala que a propriedade possui uma área com 3 hectares, designada ao prédio da Agroindústria Doces Augsten, inaugurada no dia 08 de fevereiro de 2018, com alvará de licença provisória concedida pelo município de Gramado e inscrita no Programa Estadual de Agroindústria Familiar sob nº 07.098/15 e Inscrição Estadual 056/103.1207. A Agroindústria está planejada com o intuito de agregar renda ao agronegócio em estudo, com a estratégia de reaproveitar o morango sem absorção no mercado, principalmente em épocas de alta produção. A Figura 16 mostra um exemplo do produto da Doces Augsten.

Além do cultivo do morango e a renda da agroindústria, o negócio da família possui 100 pés de pêssegos, cerca de 10 mil metros quadrados de cultivo de abóboras, ambas as culturas destinadas à venda para a Cooperativa Piá de Nova Petrópolis/RS. A terceira gleba de terras citada anteriormente, contendo seis hectares, está destinada ao cultivo de madeiras de corte como eucaliptos e acácia.

Figura 17 – Produtos da empresa Agroindústria Doces Augsten



Fonte: cedido por Cássia Eduarda Augsten (2020).

Toda essa cadeia agroindustrial é comandada pelo fundador Luis Cesar Augsten, 54 anos, juntamente com sua esposa Vera Elisabete Augsten, 50 anos, e suas filhas Cássia Eduarda Augsten, 26 anos e Carolaine Augsten, 20 anos, sendo que os pais têm escolaridade de ensino fundamental incompleto e ambas as filhas graduadas em Administração de Empresas.

Cássia conta que a cadeia agroindustrial é dividida e comanda diferentemente em cada processo, isso devido ao negócio ser oriundo da agricultura familiar. A família distribuiu entre seus membros, funções na produção, comercialização e finanças, de acordo com a aptidão de cada um, resultando de um mesmo membro da família assumir mais de uma função. A tomada de decisão é sempre feita em conjunto, mas primeiramente passando pelos idealizadores, os pais.

Atualmente, o setor de processo de cultivo do morango possui um faturamento médio anual de R\$220 mil reais. As culturas temporárias relatadas acima, são culturas responsáveis pela rotação do solo, e seu faturamento anual gira em torno de R\$ 35 mil reais. Quanto ao faturamento da agroindústria, não é possível ter uma média anual, pelo fato de ter iniciado suas atividades há pouco tempo.

Finalizando a entrevista, Cássia conta que o preço médio de venda do Kg do morango é de R\$ 12,00 e que seus principais clientes são restaurantes, fruteiras e mercados. A média mensal de produção gira em torno de 700kg, mas a produção varia mês a mês, por exemplo, em outubro a colheita é de aproximadamente 1.000 kg, já em junho a quantia cai para 250kg.

Cássia cita que a maior dificuldade atual é a grande concorrência no mercado, junto com a crescente instabilidade dos preços dos insumos agrícolas.

Desta forma, a autora deste trabalho proposto, pode obter algumas informações importantes para nortear o desenvolvimento da pesquisa e também ajudar na construção da ideia do novo negócio.



## 4 PESQUISA DE *MARKETING*

Este tópico abordará os meios utilizados para obter os dados utilizados durante a pesquisa, a fim de atingir os objetivos estabelecidos. Primeiramente, trataremos sobre o conceito de *marketing*, após sobre os objetivos, delineamento da pesquisa, amostragem, processo de coleta, seguido da análise de dados, e por fim, sobre os resultados da pesquisa aplicada.

### 4.1 OBJETIVOS DA PESQUISA DE *MARKETING*

Antes de expor os objetivos da pesquisa, a autora busca definir o conceito de *marketing*.

Para Kotler (2000), o *marketing* é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. O objetivo maior do *marketing* é a identificação e a satisfação das necessidades e desejos do cliente.

Malhotra (2006), afirma que

A pesquisa de *marketing* é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e o uso de informações para melhorar a tomada de decisões relacionada com a identificação e solução de problemas e oportunidades em *marketing* (MALHOTRA, 2006, p. 36).

Complementando a informação supracitada, Kotler (2000), complementa que o processo de *marketing* se baseia em analisar oportunidades de *marketing*, através da pesquisa e seleção de público-alvo, delineando as estratégias, planejando programas e organizando, implementando e controlando o esforço de *marketing*.

Atualmente, devido à alta competitividade no mercado, as empresas precisam buscar as informações para conquistarem uma nova fatia do mercado, as gerenciar e as transformar em vantagem competitiva.

Etzel, Walker e Stanton (2001), definem pesquisa de *marketing*:

A pesquisa de *marketing* consiste em todas as atividades que uma organização a obter a informação necessária para tomar decisões sobre o seu ambiente, seu *mix* de *marketing* e seus consumidores atuais e os em potencial (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p. 56).

Nesse contexto, McDaniel e Gates (2003, p. 8), afirmam que “A formatação de *marketing* é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao “marqueteiro” por meio de informações – informações estas, utilizadas para identificar e definir oportunidades e problemas de *marketing*; gerar, aperfeiçoar e avaliar ações de *marketing*; monitorar o desempenho do *marketing*, e melhorar a compreensão do *marketing* como um processo. A pesquisa de *marketing* especifica as informações necessárias para abordar essas questões; formula o método para a coleta de informações; administra e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados, e comunica as descobertas e suas implicações”.

Os autores supramencionados descrevem brevemente a pesquisa de *marketing* em planejamento, coleta e análise dos dados necessários para tomar as decisões e colher os resultados, através da análise e administração destes.

Ainda, para Kotler e Keller (2006), a pesquisa de *marketing* serve para identificar problemas e à solução destes. A pesquisa para identificar problemas averigua quais não estão expostos e que poderão surgir em algum momento futuro, enquanto a pesquisa para solução dos problemas é utilizada para solucionar os problemas que foram identificados na pesquisa anterior.

Prodanov e Freitas (2013), orientam que, os objetivos de pesquisa devem ser gerais e específicos, onde o objetivo geral é a síntese do que se pretende alcançar. Já os objetivos específicos mostram os detalhes, e são um desdobramento do objetivo geral. A Figura 18 aponta as diferenças entre ambos objetivos.

Figura 18 – Definição de objetivo e diferenças entre objetivo geral e específico

<p><b>Objetivos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionam-se com a visão global do tema (objetivo geral) e com os procedimentos práticos (objetivos específicos).</li> <li>• Indicam o que pretendemos conhecer, ou medir, ou provar no decorrer da pesquisa, ou seja, as metas que desejamos alcançar.</li> <li>• A formulação dos objetivos fica mais precisa ao utilizarmos um verbo no infinitivo, o qual descreva a ação. Assim, eliminamos interpretações vagas ou ambíguas.</li> </ul>
<p><b>Geral</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remete à conclusão do trabalho da pesquisa. Caracteriza-se por apresentar enunciado mais amplo, que expressa uma filosofia de ação.</li> <li>• Deve ser buscado a partir do título/da delimitação e/ou conclusão.</li> </ul> <p>Exemplos: compreender, conhecer, desenvolver...</p>
<p><b>Específicos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São mais simples, concretos.</li> <li>• São alcançáveis em menor tempo e explicitam desempenhos observáveis.</li> <li>• Permitem alcançar o objetivo geral.</li> <li>• Devem ser buscados na estrutura do trabalho (capítulos).</li> </ul> <p>Exemplos: apontar, classificar, comparar, conceituar, caracterizar, enumerar, formular, enunciar, diferenciar, coletar...</p>

Fonte: Prodanov e Freitas (2013).

Desta forma, o objetivo principal da pesquisa de *marketing* a ser realizada é: pesquisar e reunir o maior número de dados possíveis, a fim de verificar a viabilidade de abertura de uma empresa de produção de morangos em substrato na região do Vale do Caí/RS, em Pareci Novo/RS.

Para os objetivos específicos foram definidos:

- a) identificar o perfil do público-alvo, assim como a renda dos clientes em potencial;
- b) determinar com qual frequência o público-alvo compraria os morangos;
- c) determinar qual valor os possíveis clientes estão dispostos a pagar pelo morango;

- d) verificar se os futuros clientes adeririam a uma assinatura mensal de entrega de morangos;
- e) identificar de que forma os possíveis clientes jurídicos adquirem os morangos, via contrato ou sem contrato, por exemplo;
- f) analisar se os futuros clientes sentem falta da disponibilidade de oferta de morangos;
- g) identificar se os possíveis clientes aceitariam um novo produtor de morangos no mercado.

## 4.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neves (1996), cita que a pesquisa social é marcada fortemente por estudos estimando o uso de métodos quantitativos para descrever e organizar fenômenos de uma organização, o que também é possível através de métodos qualitativos. O autor cita ainda, que a pesquisa qualitativa é distinta da quantitativa, pois enquanto a pesquisa quantitativa segue com rigor um plano previamente estabelecido, a qualitativa é direcionada ao longo do desenvolvimento, não mede eventos e não usa nenhum instrumental estatístico para a análise de dados.

Prodanov e Freitas (2013), definem a pesquisa qualitativa:

Pesquisa qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais da abordagem (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70).

Na abordagem qualitativa, segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos seus dados. O pesquisador tem contato direto com o ambiente e com o objeto a ser estudado, necessitando assim, um trabalho de campo.

Complementando os tipos de pesquisa, Prodanov e Freitas (2013), definem a pesquisa quantitativa:

Pesquisa quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.) (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 69).

Ao se desenvolver uma pesquisa de natureza quantitativa, devemos formular hipóteses e classificar a relação entre as variáveis, a fim de garantir a precisão dos resultados obtidos. A Figura 19 mostra algumas diferenças entre as pesquisas quantitativas e qualitativas.

Figura 19 – Comparação entre pesquisa qualitativa x quantitativa

Ponto de Comparação	Pesquisa Qualitativa	Pesquisa Quantitativa
Foco da pesquisa	Qualidade (natureza e essência)	Quantidade (quantos, quanto)
Raízes filosóficas	Fenomenologia, interação simbólica	Positivismo, empiricismo, lógico
Frases associadas	Trabalho de campo, etnografia, naturalismo, subjetivismo	Experimental, empírico, estatístico
Metas de investigação	Entendimento, descrição, descoberta, generalização, hipótese	Predição, controle, descrição, confirmação, teste de hipótese
Ambiente	Natural, familiar	Artificial, não-natural
Amostra	Pequena, não-representativa	Grande, ampla
Coleta de dados	Pesquisador como principal instrumento (entrevista, observação)	Instrumentos manipulados (escala, teste, questionário etc.)
Modo de análise	Indutivo (pelo pesquisador)	Dedutivo (pelo método estatístico)

Fonte: Prodanov e Freitas (2013).

De acordo com os objetivos definidos no tópico anterior e o público-alvo para o negócio proposto, será utilizada a pesquisa de natureza quantitativa, considerando que os dados estatísticos serão imprescindíveis para o estudo da viabilidade deste trabalho, sendo esta, um tipo de pesquisa definida quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será de nível descritivo, pois serão utilizadas duas pesquisas de perguntas previamente estruturadas, sendo possível, assim, descrever as características do mercado a ser analisado. A pesquisa descritiva tem como meta solucionar problemas, melhorando as práticas através da observação, análise e entrevista. “É caracterizada por possuir objetivos bem definidos,

procedimentos padronizados, ser bem estruturada e dirimida para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação”, Mattar (1999, p. 85).

O estudo descritivo, conforme Richardson (1999), mostra um nível de análise que possibilita identificar as características dos fenômenos, permitindo assim a ordenação e classificação dos mesmos.

Prodanov e Freitas (2013, p. 52), citam que a pesquisa de nível descritivo é “Quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles, visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.” Esta pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados sem manipulá-los, sem interferência do pesquisador. Através deste tipo de pesquisa, se analisa a frequência com que um determinado fato ocorre, suas características, causas, natureza, e a relação que possui com outros fatos. Obtêm-se estes dados através de técnicas específicas, tais como entrevista, teste, observação, formulário e questionário.

Roesch (1999), complementa sobre pesquisa descritiva, citando que o objetivo desse tipo de pesquisa é obter um levantamento e informações sobre uma determinada população, como por exemplo, levantamento de opinião pública, ou pesquisa de mercado, ou seja, procuram-se fatos descritivos, para que se tenha a informação necessária a fim de tomar uma ação. Corroborando com a informação, Gil (2002), comenta que as pesquisas descritivas têm um objetivo primordial, basicamente é a descrição das características de certo fenômeno ou de uma população, com relação entre as variáveis.

Sobre o instrumento de pesquisa, Mattar (2005), afirma que ele é um documento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados que foram obtidos. Assim, pode-se nomear como instrumentos de pesquisa, todos formulários que tenham o objetivo de coletar e registrar dados, através de todas formas de administração. O instrumento de pesquisa mais utilizado é o questionário, que é um instrumento estruturado não disfarçado.

A fim de que um instrumento de pesquisa seja eficiente e atinja seu objetivo, é importante que se siga alguns passos, como a determinação dos dados necessários, a escolha do instrumento de pesquisa adequado para o negócio

proposto, realizar o pré-teste e a análise final.

Samara e Barros (2007), citam que não há um modelo de questionário ideal, mas cada projeto exige uma formulação de perguntas adequadas. Os questionários devem ter assim, forma (estrutura) e conteúdo (objetivos). Para isso, existem alguns tipos de perguntas que auxiliam na elaboração do projeto, estando classificadas em:

- a) perguntas fechadas: são oferecidas ao entrevistado diversas opções de respostas, porém, apenas uma ele poderá escolher;
- b) perguntas abertas: o entrevistado responde abertamente o que pensa, sem opção de múltipla escolha;
- c) pergunta semiaberta: é a soma da pergunta fechada com uma aberta, onde o entrevistado escolhe uma opção e depois a justifica;
- d) pergunta dicotômica: a pergunta possui somente opções de resposta sim ou não;
- e) pergunta encadeada: onde a pergunta depende da pergunta anterior;
- f) pergunta com matriz de resposta: é usado um quadro com perguntas, a fim de facilitar as respostas do entrevistado;
- g) pergunta com ordem de preferência: pergunta possui várias respostas, podendo ser enumeradas por preferência ou grau de importância.

O questionário da primeira pesquisa, contido no Apêndice A, com pessoas físicas, desenvolvido neste projeto proposto foi elaborado contendo 12 perguntas abertas, fechadas, dicotômicas e encadeadas, onde as perguntas 7 e 12 são classificadas como abertas, a pergunta 5 como dicotômica, as perguntas 6, 7 e 9 como encadeadas, pois dependem da resposta anterior. As perguntas 1, 2, 3, 4, 8, 10 e 11 são classificadas como fechadas.

Já o questionário da segunda pesquisa, contido no Apêndice B, com estabelecimentos comerciais foi elaborado com 15 perguntas, onde as perguntas 1, 2, 5, 6, 8, 9 e 15 são classificadas como fechadas, as perguntas 4, 7, 13 e 14 como abertas. As perguntas 3, 10 e 12 são classificadas como dicotômicas, e por fim, a pergunta 11 como encadeada.

### 4.3 AMOSTRAGEM

Prodanov e Freitas (2013), citam que, coletar dados é a fase do método de pesquisa que tem o objetivo de obter informações da realidade. É nessa etapa que

se define onde e como será realizada a pesquisa. É definido então o tipo de pesquisa, a população (universo da pesquisa), a amostragem, os instrumentos de coleta de dados e a maneira como se pretende tabular e analisar os dados, é a fase em que se reúnem os dados através de técnicas específicas.

Cita Mattar (2005), que a ideia básica de amostragem está em que, a coleta de dados em alguns elementos da população e sua análise pode proporcionar relevantes informações de toda a população.

Ainda, segundo Prodanov e Freitas (2013),

De modo geral, as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-lo em sua totalidade. Por essa razão, nas pesquisas sociais, é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõe o universo. Quando um pesquisador seleciona uma pequena parte de uma população, espera que ela seja representativa dessa população que pretende estudar (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 97).

Amostra é, portanto, uma parte da população ou universo selecionada a partir de uma regra ou de um plano. É um subconjunto do universo ou população por meio do qual se estabelece ou se estima as características deste universo ou desta população.

A amostragem segundo Mattar (2005), é baseada em duas premissas, onde a primeira é a de que poucos elementos podem representar toda a população pela quantidade de semelhanças, e a segunda diz respeito a discrepância entre os valores das variáveis da população (parâmetros) e os valores dessas variáveis obtidos na amostra (estatística). O autor relata que tais diferenças são minimizadas, pois, ao mesmo tempo em que algumas medições subestimam o valor do parâmetro, outras os superestimam, portanto, os valores tendem a contrabalançar-se e a anular as outras, resultando em medidas na amostra, que são, geralmente, próximas às medidas da população. A amostra pode ser probabilística ou não probabilística, conforme Figura 20.

A amostra não probabilística ou não casual, segundo Mattar (2005), é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende pelo menos, em parte, do julgamento do pesquisador. Samara e Barros (2007), citam que esse tipo de amostra seleciona sua amostra por critérios subjetivos do pesquisador, baseado em sua experiência e objetivos de estudo.

Figura 20 – Tipos de amostra

Tipos de Amostra	1. Amostras não probabilísticas (não causais)	Amostras por acessibilidade Amostras intencionais Amostras por cotas
	2. Amostras probabilísticas (causais)	Amostras aleatórias simples Amostras casuais simples Amostras casuais estratificadas Amostras por agrupamentos Amostras por etapas

Fonte: Prodanov e Freitas (2013).

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a amostra não probabilística se classifica em:

- a) amostra por acessibilidade ou por conveniência: é o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo não tem nenhum rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos aos quais tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma representar o universo. Ela é menos dispendiosa, utiliza menos tempo, mas também é menos confiável;
- b) amostra intencional ou de seleção racional ou de julgamento: consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população. A vantagem desta amostragem está nos baixos custos de sua seleção, mas requer por outro lado, grande conhecimento da população e do subgrupo que foi selecionado. É o tipo mais simples de amostra, já que o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos dos quais deseja saber a opinião;
- c) amostra por cotas: esse é o procedimento que apresenta maior rigor, é dividido em três fases: a primeira classifica a população em função das propriedades tidas como relevantes para o estudo, a segunda determina a proporção da população a ser colocada em cada classe, e a terceira fixa as cotas para cada observador ou entrevistador encarregado de selecionar elementos da população que será pesquisada.

Prodanov e Freitas (2013), citam que, por um lado, somente as amostras probabilísticas podem originar uma generalização estatística, devido ao fato de se apoiar em cálculo estatístico. Por outro lado, as amostras não probabilísticas são compostas de forma acidental ou intencional, onde os elementos não são

selecionados aleatoriamente. Com essa tipologia, não é possível generalizar os resultados da pesquisa em termos de população, ou seja, não há garantia de representatividade do universo que se pretende analisar.

Em relação à amostra probabilística, Malhotra (2006), cita que esse tipo de amostra é o processo de amostragem onde cada elemento da população tem chance de ser incluído na pesquisa. Dentro da amostragem probabilística, encontram-se as seguintes tipologias, segundo Prodanov e Freitas (2013). Ainda segundo os autores, probabilística é a amostra que contém qualquer elemento da população-alvo com probabilidade diferente de zero de fazer parte dela.

- a) amostra probabilística simples: cada elemento da população tem chance de ser incluído na amostra de forma aleatória, esse é o procedimento mais básico da amostragem científica. Todos os outros procedimentos são variações deste método;
- b) amostra casual simples: todos os participantes têm probabilidade de participar da amostra. Por exemplo: seleciona-se uma amostra casual simples de cinco casos (ABCDE), o que torna possível vários pares, após isso é realizado um procedimento onde se escreve cada combinação de cada par em um papel e se realiza um sorteio, onde os dois casos sorteados constituirão a amostra casual simples;
- c) amostra casual estratificada: técnica que divide a população total em dois subgrupos, por exemplo, idade ou cidade onde reside. Este tipo de amostra tende a aumentar a precisão sem altos custos;
- d) amostra por agrupamento ou por conglomerados ou *cluster*: esta técnica é indicada em situações em que é difícil a identificação de seus elementos. Os conglomerados são representados por empresas, associações, igrejas, etc. Dentre estes conglomerados que representam a população-alvo, se faz o cadastro dos seus membros, formando assim os grupos necessários. Em seguida, se faz o sorteio do percentual de cada grupo, no final sendo somados formando a amostra final;
- e) amostras por etapas (áreas): torna-se útil quando se deseja pesquisar uma população que tem seus elementos dispersos em uma grande área, por exemplo, um estado ou país.

A amostragem da primeira fase da pesquisa, com pessoas físicas a ser utilizada neste trabalho constitui-se de uma amostra exploratória probabilística, onde

o objetivo é explorar uma situação problema, a fim de promover critérios e maior compreensão sobre o assunto.

Já a segunda fase da pesquisa com mercados, padarias, restaurantes e supermercados constitui-se da amostra não probabilística por conveniência, devido à dificuldade em realizá-la, pois a autora não conseguiu obter números gerais sobre o mercado do ramo de alimentação e seus comerciais. A autora tentou contato com a Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), porém esta não divulga números do ramo para pessoas que não sejam cadastradas junto à associação.

O público-alvo deste presente trabalho terá como população uma amostra dos moradores e empresas do ramo da alimentação da Região do Vale do Caí/RS, que engloba as cidades que mostra a Tabela 5. Segundo o site SEBRAE (2019), a Região do Vale do Caí/RS possuía em 2019 um total de 190.907 mil habitantes, e a população economicamente ativa era de 134.432 mil habitantes.

Tabela 5 – População das cidades da região do Vale do Caí/RS

<b>Cidades Vale do Caí</b>	<b>População total</b>	<b>População ATIVA</b>
Alto Feliz	3245	2300
Barão	6591	4732
Bom Princípio	14145	10220
Brochier	5087	3501
Capela de Santana	12559	8928
Feliz	13914	9984
Harmonia	4922	3499
Linha Nova	1910	1302
Maratá	2721	1862
Montenegro	66596	46177
Pareci Novo	4177	2978
Salvador do Sul	7543	5418
São José do Hortêncio	4509	3217
São José do Sul	2418	1627
São Pedro da Serra	3631	2650
São Sebastião do Caí	23931	16660
São Vendelino	2290	1643
Tupandí	4917	3522
Vale Real	5801	4212
<b>TOTAL</b>	<b>190907</b>	<b>134432</b>

Fonte: adaptada pela autora de SEBRAE (2019).

População, segundo Malhotra (2005), é definida como um total de elementos que têm alguns conjuntos comuns de características, sendo assim, haverá para cada projeto de pesquisa uma população específica. Complementando esta

informação, o autor ainda cita, que população é o conjunto de elementos (pessoas), que têm as informações que o pesquisador necessita. É importante que o público-alvo seja definido precisamente, a fim de obter dados focados na pesquisa do problema.

Corroborando com a informação supracitada, McDaniel e Gates (2003), comentam que a população representa o grupo total de pessoas do qual necessitamos obter informações. Com base nisso, é necessário que o entrevistador especifique as características dos indivíduos ou empresas, para obter assim, as informações relevantes para o projeto de pesquisa.

Com base na Figura 20, anteriormente demonstrada, e de acordo com o site Survey Monkey (2020), a fim de se obter uma amostra para a primeira pesquisa com pessoa física, com 95% de grau de confiança e 5% de margem de erro, para a população economicamente ativa do Vale do Cai/RS, é necessário o mínimo de 384 respondentes, conforme Figura 21.

Figura 21 – Cálculo de amostragem

The image shows a screenshot of the SurveyMonkey sample size calculator. The title is "Calcule o tamanho da sua amostra". There are three input fields: "Tamanho da população" with the value 134432, "Grau de confiança (%)" with a dropdown menu set to 95, and "Margem de erro (%)" with the value 5. Below these fields, the text "Tamanho da amostra" is displayed above the large green number "384".

Fonte: Survey Monkey (2020).

Para a segunda pesquisa com pessoa jurídica, amostra não probabilística por conveniência, a autora solicitou respostas do questionário de pesquisa a estabelecimentos mais próximos e com quem possuía mais contato. Foi realizado um pré-teste com ambas pesquisas em 24 de maio de 2020. Para Malhotra (2005), o pré-teste se baseia em testar o questionário da pesquisa com uma pequena parte da amostra, cerca de 10% dos entrevistados normalmente, a fim de identificar e remover possíveis problemas.

Para Samara e Barros (2007, p. 166), o pré-teste "Tem a finalidade de confirmar se o questionário está adequado aos objetivos do estudo, no que se refere

à clareza de entendimento pelo entrevistado, assim como, avaliar as respostas dadas e o tempo médio de sua aplicação”.

O pré-teste foi realizado em 24 de maio de 2020 com 10 pessoas na região do Vale do Caí/RS. Inicialmente foi solicitado ao entrevistado que respondesse o questionário enviado. Após essa resposta, o entrevistado foi informado de que se tratava de um pré-teste, a fim de se analisar seu entendimento e clareza das perguntas. Em ambas as pesquisas, os entrevistados informaram que as perguntas estavam claras e objetivas, não havendo sugestões de melhoria.

#### 4.4 PROCESSO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Mattar (2005), afirma que a coleta de dados é o documento através do qual o apresentador mostra as questões aos entrevistados, para assim, registrar os dados obtidos.

Complementando, Kotler (2000), cita que a fase da coleta de dados é uma das etapas que demanda certo tempo, se tornando dispendiosa e sujeita a erros, devido ao fato, por exemplo, de alguns entrevistados não terem tempo disponível para responder ao questionário, e assim deverão ser recontados ou substituídos; outros ainda não responderão o formulário; e pode haver aqueles que darão respostas desonestas e tendenciosas. Por isso, deve haver um bom planejamento para evitar o desperdício de tempo e obter dados confiáveis.

Atualmente, a coleta de dados e seus métodos estão mais fáceis de serem aplicados, devido a informática, comunicação e tecnologia. Essas tecnologias eliminam em quase todos os casos, a necessidade de edição dos resultados, evitando assim o número de erros, além de economizar tempo.

A coleta de dados para ambas as pesquisas foi realizada entre os períodos de 22 de maio de 2020 a 16 de junho de 2020, pelo *Google Forms*, ferramenta disponível pela plataforma Google na *Internet*. Os questionários foram enviados aos entrevistados via *WhatsApp*, e-mail e mídias sociais, como *Facebook* e *Instagram*, para residentes da região do Vale do Caí/RS. Para a primeira pesquisa com pessoas físicas obteve-se um total de 940 respostas, considerando a amostra de 384 retornos. Para a segunda pesquisa com estabelecimentos comerciais houve um retorno de apenas 22 respondentes.

Pelo fato das pesquisas terem sido aplicadas via *Internet*, estas poderiam ter atingido públicos diferentes do objetivo, porém, as solicitações foram encaminhadas individualmente a cada respondente da região do Vale do Caí/RS.

Após a coleta de dados, será feita a análise destes. Segundo Kotler e Keller (2006), esta é a etapa onde o entrevistador tira as conclusões a partir dos dados coletados, onde, na sequência, ele os tabula e monta uma distribuição de frequência. Nesta fase também se aplicam técnicas estatísticas e modelos de apoio à decisão, a fim de tirar conclusões adicionais.

Malhotra (2005), informa que após esse processo supracitado, ocorre a codificação, onde a melhor forma de realizar essa etapa é através de uma planilha do Excel. Codificação é o processo onde se atribui um número ou um código para cada questão, a fim de representar a resposta.

#### 4.5 RESULTADOS DA PESQUISA

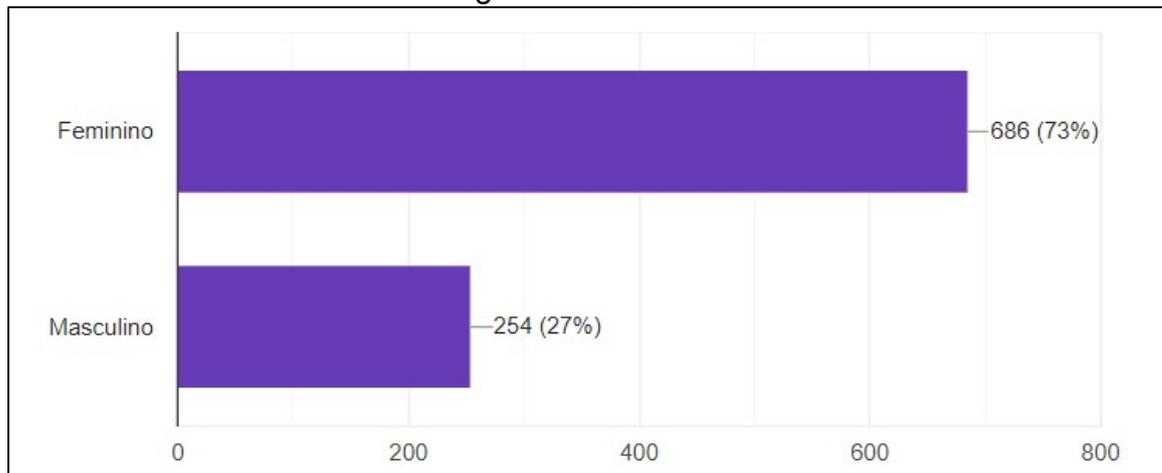
Após a coleta e codificação dos dados, ocorre a análise das informações coletadas. A análise dos resultados, segundo Samara e Barros (2007), é a descrição dos valores relevantes à pesquisa em estudo, através da tabulação de dados, a fim de se obter conclusões.

A partir dos dados coletados, através das duas pesquisas com uso do questionário do *Google Forms*, são apresentadas as análises e gráficos de cada questão, com o intuito de melhor descrever e explicar os resultados obtidos.

A primeira pesquisa a ser analisada é a com pessoas físicas, onde a amostragem mínima era de 384 entrevistados, e que obteve um total de 940 respondentes, aplicada na região do Vale do Caí/RS.

Ao serem solicitados quanto ao seu gênero, conforme aponta a Figura 22, foram 73% do sexo feminino e 27% do sexo masculino. Esse percentual demonstra uma maior disposição feminina em responder questionários. Isso pode ser visto de um ângulo positivo, já que normalmente as mulheres procuram com mais frequência os morangos para uso em receitas, por exemplo. Considera-se pelo lado positivo também, o fato das mulheres usualmente fazerem as compras da família com maior frequência que os homens.

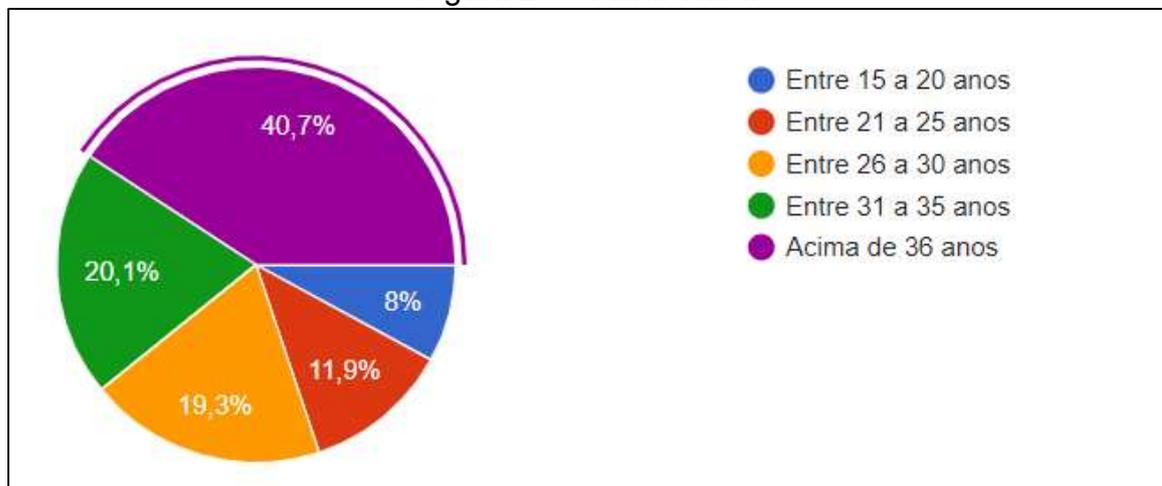
Figura 22 – Gênero



Fonte: dados da pesquisa (2020).

A Figura 23 demonstra a idade do público-alvo entrevistado. É possível observar que há população economicamente ativa em todas as faixas etárias, porém, a maior fatia de 40,7% corresponde à faixa etária acima de 36 anos, o que evidencia um maior público-alvo de pessoas que constituem família, algo normalmente comum entre pessoas nessa faixa etária.

Figura 23 – Faixa etária



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Ao serem questionados sobre a cidade em que residem, conforme dados apresentados na Tabela 6, obteve-se uma série, que mostra a grande variedade nas respostas, e que apresenta a diversidade do público, mostrando assim uma oportunidade de negócio em todas estas cidades.

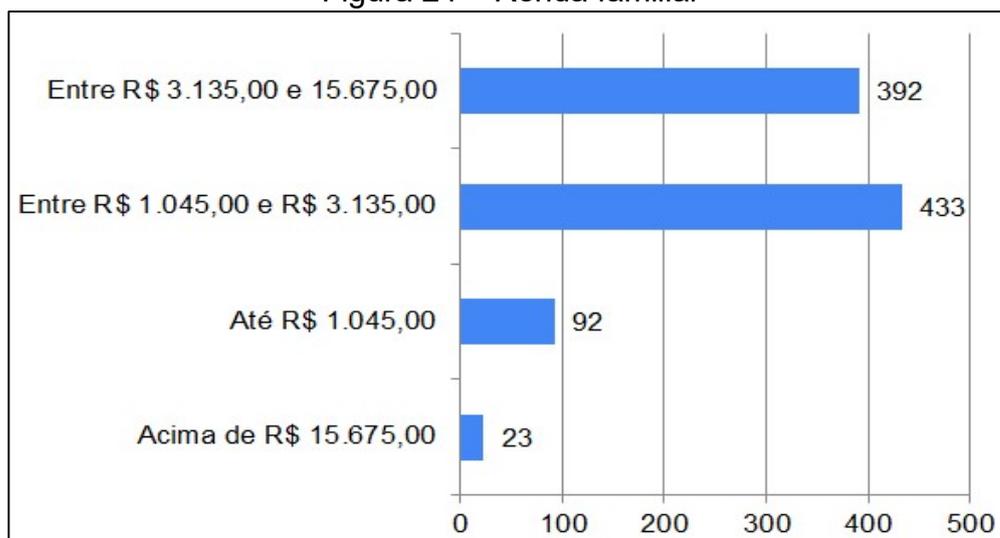
Tabela 6 – Cidade

Cidade	Quantidade	Percentual
Alto Feliz	10	1,06%
Barão	17	1,81%
Bom Princípio	54	5,74%
Brochier	35	3,72%
Capela de Santana	4	0,43%
Feliz	65	6,91%
Harmonia	103	10,96%
Linha Nova	10	1,06%
Maratá	13	1,38%
Montenegro	147	15,64%
Pareci Novo	140	14,89%
Salvador do Sul	15	1,60%
São José do Hortêncio	30	3,19%
São José do Sul	24	2,55%
São Pedro da Serra	7	0,74%
São Sebastião do Caí	106	11,28%
São Vendelino	6	0,64%
Tupandi	65	6,91%
Vale Real	22	2,34%
Outras cidades	67	7,13%
<b>Total</b>	<b>940</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

O questionamento seguinte pretendia identificar a faixa de renda das pessoas. Esse dado é fundamental para analisar o perfil de renda dos futuros clientes. Na Figura 24 pode-se observar os dados obtidos.

Figura 24 – Renda familiar



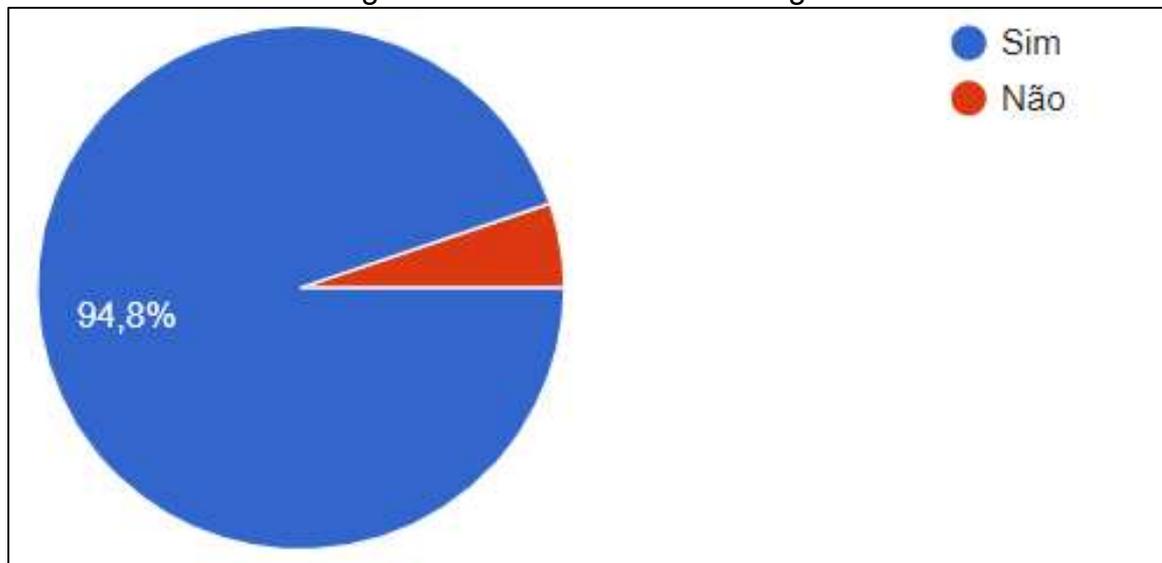
Fonte: dados da pesquisa (2020).

Pode-se observar que a maior faixa de renda (433 entrevistados) concentra-se entre R\$ 1.045,00 e R\$ 3.135,00, ou seja, entre 1 e 3 salários-mínimos. Isto pode indicar que os preços de venda dos produtos, que serão praticados, atingirão esta

faixa de renda familiar, junto ao fato de que outros 392 respondentes estão na faixa diretamente acima, com salário entre R\$ 3.135,00 e R\$ 15.675,00. Considerando que há um número de 92 entrevistados com salário até R\$ 1.045,00, deve-se pensar em produtos com faixa de preço mais acessível.

A questão 5 busca identificar quem consome ou não morangos. De acordo com a Figura 25, 98,4% dos entrevistados consomem morango, o que é amplamente favorável ao negócio, e apenas 5,2% informaram que não consomem a fruta.

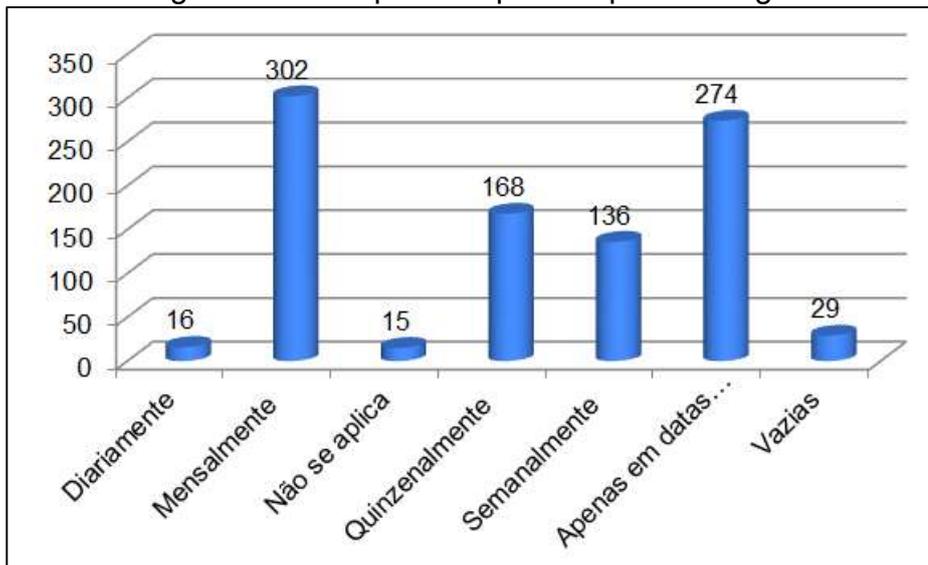
Figura 25 – Consumo de morangos



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Encadeada com a pergunta anterior, a pergunta 6 questiona com que frequência o entrevistado consome morangos, caso tenha respondido sim na pergunta 5. Percebe-se que as pessoas consomem com maior frequência mensalmente (302 respondentes) e apenas em datas comemorativas (274 respondentes), conforme Figura 25. Com apenas 16 respostas que consomem morango diariamente, se conclui que não haverá venda com uma frequência alta para pessoa física. Entende-se também, que o morango é consumido mensalmente ou apenas em datas comemorativas, por não ser uma fruta de preço acessível a todos e é também considerado um alimento não essencial na alimentação das pessoas.

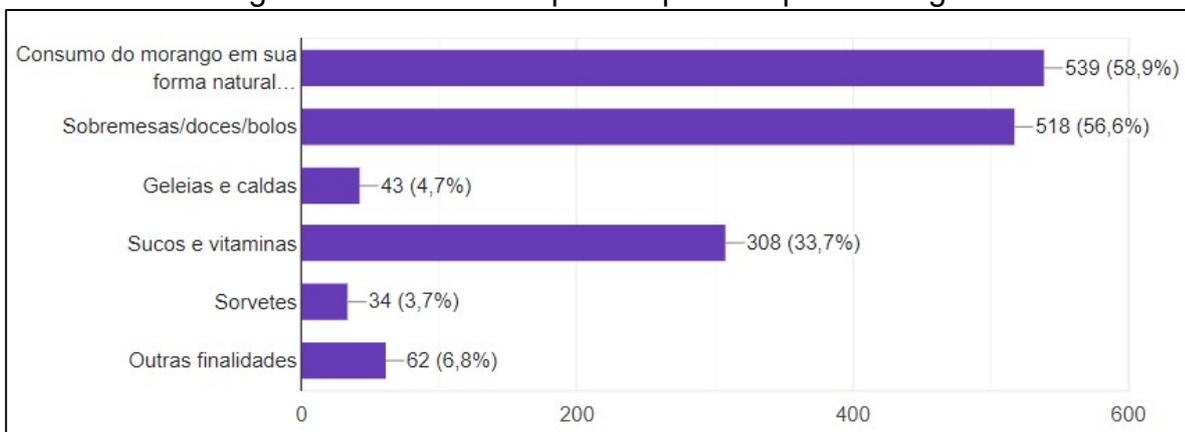
Figura 26 – Frequência que compra morangos



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Caso o entrevistado tenha respondido na pergunta 5 que consome morangos, ele foi questionado para qual finalidade ele compra a fruta. Com números que se aproximam, 58,9% responderam que consomem o morango em sua forma natural, *in natura* e 56,6% que compram o morango para consumir em forma de sobremesa, doces ou bolos, seguido de 33,7% que consomem a fruta em sucos e vitaminas. Este resultado mostra que a venda do morango *in natura* é a melhor opção para venda do produto, e que a venda de produtos feitos com o morango, por exemplo, geleia ou calda pode ser uma segunda opção de negócio, mas não a primeira.

Figura 27 – Finalidade para a qual compra morangos

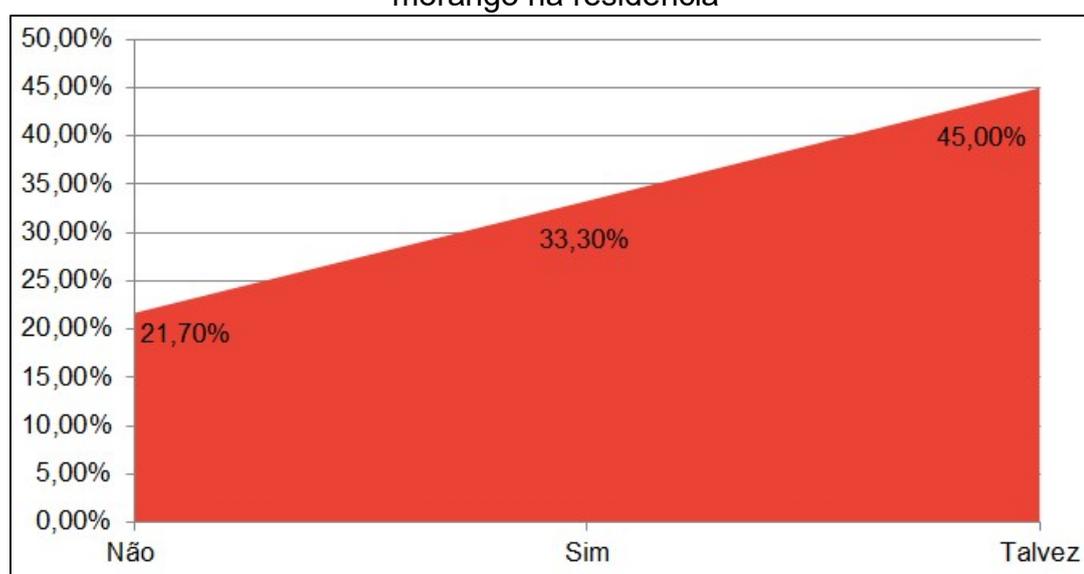


Fonte: dados da pesquisa (2020).

A Figura 28 mostra a disposição dos entrevistados quanto à aderência de

uma assinatura mensal de entrega de morangos em sua casa. Cerca de 45% dos entrevistados informaram que talvez aderissem, enquanto apenas 33,3% confirmam a aderência, e 21,7% afirmam que não adeririam a uma assinatura. Pode-se concluir, com base nestes números, que se deve desenvolver e pensar melhor à respeito da oferta de uma assinatura de entrega da fruta, considerando que na região do Vale do Caí esse modelo de “contrato” não é muito difundido. O entrevistado pode concluir também, que ao aderir uma assinatura mensal, terá custos adicionais como frete, por exemplo, o que tornaria o preço elevado. A autora acredita também, que esse modelo de assinatura possa ser uma inovação na região, o que auxiliaria na diluição de custos fixos, por exemplo.

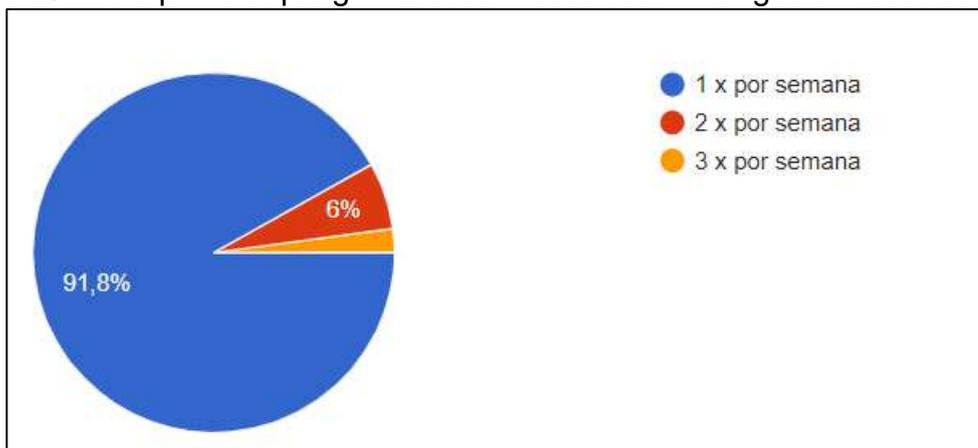
Figura 28 – Pré-disposição em aderir um plano de assinatura mensal de entregas de morango na residência



Fonte: dados da pesquisa (2020).

No caso de o entrevistado optar por aderir uma assinatura mensal, relacionado a pergunta anterior, ele foi questionado com que frequência ele gostaria de receber em sua casa o morango. Com grande diferença de respostas entre as opções, 91,8% dos entrevistados responderam que gostariam de receber o morango apenas 1x por semana em sua casa, enquanto 6% e 2,2% gostariam de receber 2x e 3x por semana, respectivamente, conforme Figura 29. Estes números já confirmam o que se nota na Figura 28, como a aderência a uma assinatura já foi baixa, a frequência de entrega do morango conseqüentemente também foi. Isto fortalece o aprimoramento da ideia dessa modalidade de entrega de produto.

Figura 29 – Frequência que gostaria de receber os morangos em sua residência



Fonte: dados da pesquisa (2020).

A pergunta 10 visava verificar qual preço as pessoas estariam dispostas a pagar pelo kg do morango, sendo que 79,72% respondentes afirmaram que estariam dispostos a pagar entre R\$ 10,00 e R\$ 15,00, conforme mostra a Tabela 7. Porém, aqui, essa pergunta deveria ter sido alterada ainda em seu pré-teste, pois as pessoas normalmente compram morango por bandeja de aproximadamente 400 gr, e que fica nessa média de preço, entre R\$ 10,00 e R\$ 15,00, não tendo conhecimento do kg da fruta e sim da bandeja. Portanto, segundo a autora, este resultado não pode ter como base a formação de preço.

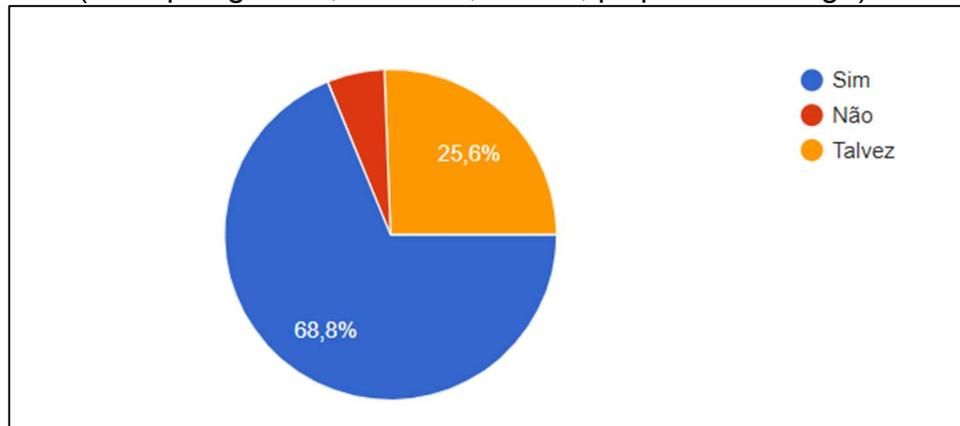
Tabela 7 – Disposição a pagar pelo kg de morango

10. Quanto você estaria disposto a pagar pelo Kg do morango?		
Entre R\$ 10,00 e R\$ 15,00	735	79,72%
Entre R\$ 15,00 e R\$ 20,00	167	18,11%
Entre R\$ 20,00 a R\$ 25,00	18	1,95%
Entre R\$ 25,00 a R\$ 30,00	2	0,22%
<b>Total</b>	<b>922</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Em seguimento aos questionamentos efetuados junto aos respondentes, foi lhes questionado se fossem oferecidos no mercado produtos caseiros e naturais, como por exemplo, geleias, sorvetes, caldas e polpa de morango, eles comprariam? A essa questão, 68,83% responderam que sim, comprariam. Afirmaram que talvez comprariam 25,53% dos entrevistados, o que leva a crer que a produção e oferta de produtos artesanais produzidos com a base da fruta seria um bom ramo do negócio proposto neste trabalho. A Figura 30 apresenta os resultados obtidos.

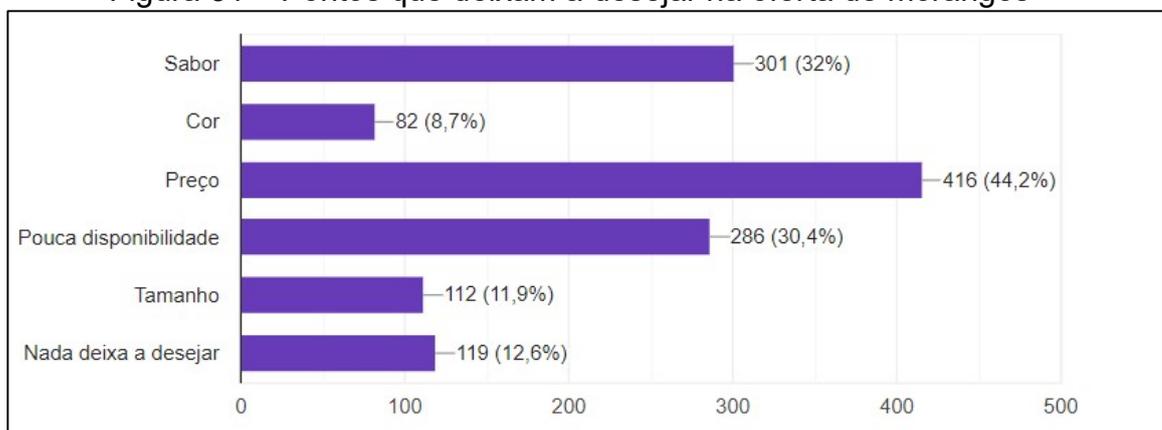
Figura 30 – Pré-disposição em comprar no mercado produtos caseiros e naturais (exemplo: geleias, sorvetes, caldas, polpa de morango)



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Finalizando a primeira pesquisa na região do Vale do Caí/RS, perguntou-se aos entrevistados o que deixa a desejar na oferta de morangos atualmente, conforme Figura 31. A maioria dos respondentes informou que o preço deixa a desejar, com 44,2%. Seguido com 32% de respostas, os entrevistados informam que o sabor deixa a desejar na oferta de produto, e com 30,4% informam que há pouca disponibilidade do morango no mercado. Conclui-se, portanto, que novamente o preço é um ponto a ser analisado neste negócio proposto, pois há um consumo baixo por parte da população devido ao preço da fruta. Quanto ao sabor, a autora afirma com base em negócios já praticados na família, com esse mesmo modelo de plantação de morangos em substrato com determinadas variedades, que o sabor do morango é doce, e não azedo como a grande oferta do mercado atual. Com isso, é possível atrair uma parcela do público-alvo.

Figura 31 – Pontos que deixam a desejar na oferta de morangos



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Dando sequência à análise de dados, serão demonstradas as respostas dos entrevistados da segunda pesquisa, com estabelecimentos comerciais (CNPJ), o outro público-alvo proposto por este negócio. Do total de 65 questionários enviados, apenas 22 pessoas responderam. Mas mesmo com este percentual de retorno, a autora considera a quantidade de respostas suficiente para nortear ações futuras voltadas para este público.

Ao serem questionados sobre sua cidade de origem, obteve-se uma série, que mostra a gama de pessoas de diferentes municípios da região do Vale do Caí/RS e também de outras cidades fora dessa região em estudo, conforme a Tabela 8. Houve um baixo retorno de respondentes, onde a maioria dos entrevistados é da cidade de Harmonia e de São Sebastião do Caí, com 18,18%, contando com 4 estabelecimentos cada uma. As demais cidades em que também houve entrevistados foram Bom Princípio e Pareci Novo com 13,64%, Montenegro com 9,09%, seguido de Capela de Santana e Tupandi com 4,55% dos respondentes. Nas demais cidades que compõe a região do Vale do Caí/RS não houve retornos.

Tabela 8 – Cidade de atuação

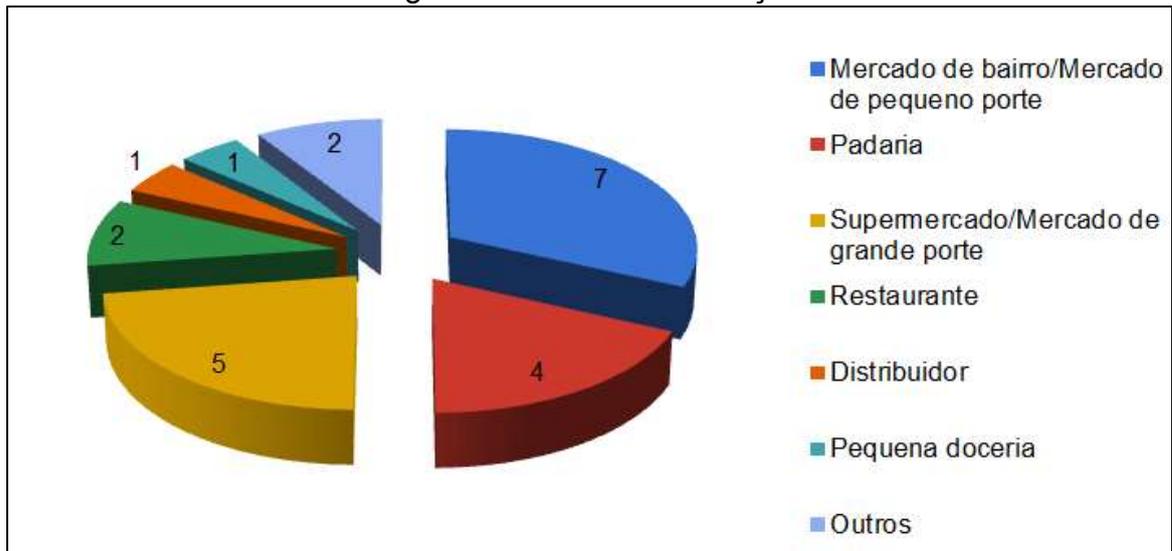
1. Qual sua cidade de atuação?		
Bom Princípio	3	13,64%
Capela de Santana	1	4,55%
Harmonia	4	18,18%
Montenegro	2	9,09%
Outros	4	18,18%
Pareci Novo	3	13,64%
São Sebastião do Caí	4	18,18%
Tupandi	1	4,55%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

A questão seguinte visava verificar o ramo de atuação dos entrevistados. Os resultados obtidos, conforme Figura 32, mostram que a maior faixa dos respondentes atua no ramo de mercado de bairro ou mercado de pequeno porte, com 7 dos 22 entrevistados, seguido do ramo de supermercado ou mercado de grande porte, com 5 respondentes. Logo após, há respostas do ramo de padaria, com 4 entrevistados, restaurante e outro ramo de atuação com 2 respondentes cada, e por fim distribuidor e pequena doceira com 1 resposta cada. Conclui-se, que o público-alvo das regiões mais próximas do Vale do Caí/RS, sejam mercados de

bairro ou de pequeno porte, considerando que a região não é composta por muitos supermercados, e o acesso a estes é mais burocrático, detalhe que a autora notou ao tentar contato para envio da pesquisa, obtendo apenas 5 respondentes que atuam nesse ramo.

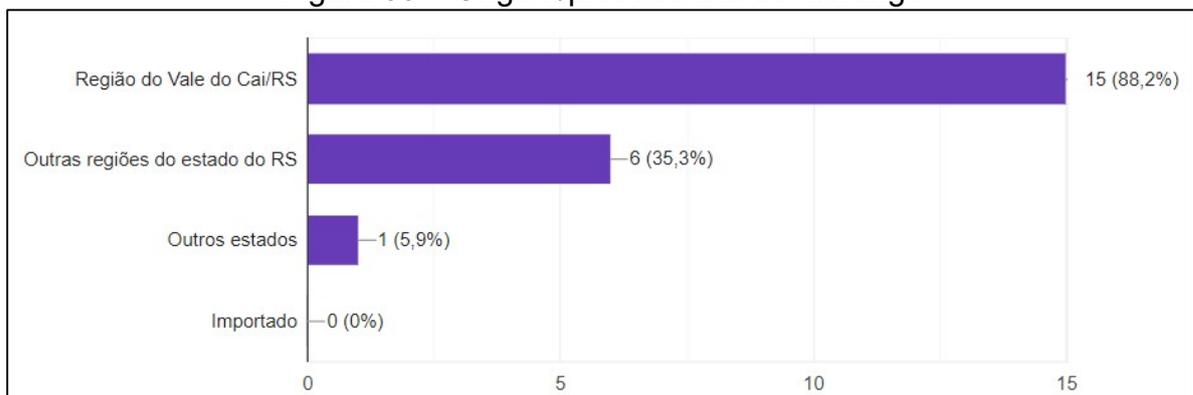
Figura 32 – Ramo de atuação



Fonte: dados da pesquisa (2020).

A Figura 33 demonstra a procedência do morango que os ramos de atuações supracitadas comercializam, sendo que os dados revelam que mais de 88% são originários da região do Vale do Caí/RS, seguido de apenas 35,3% de outras regiões do RS e de apenas 5,9% de outros estados. Um fato importante para a implementação de ações que possam fidelizar estes futuros clientes a continuarem comprando a fruta da região do Vale do Caí/RS.

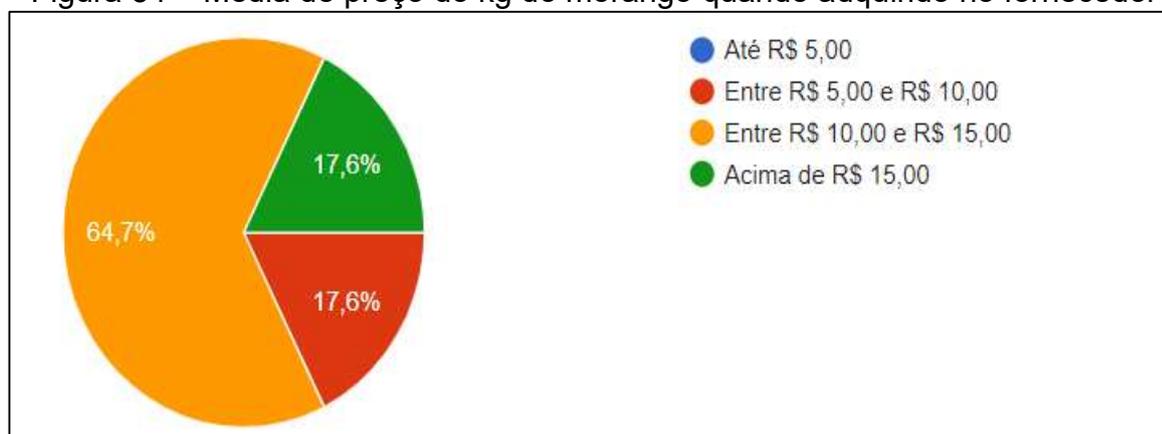
Figura 33 – Origem/procedência do morango



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Em seguimento aos questionamentos efetuados junto aos respondentes, foi lhes questionado, na Figura 34, qual a média de preço do kg do morango ao ser adquirido no fornecedor, onde 64,7% dos entrevistados responderam que o preço médio fica entre R\$ 10,00 e R\$ 15,00; 17,6% responderam que o preço médio gira entre R\$ 5,00 e R\$ 10,00; e por fim, com também 17,6% dos entrevistados, o preço médio acima de R\$ 15,00, conforme Figura 38. Estes dados são importantes, no sentido de nortear a formação de preço para venda para empresas com CNPJ. Nota-se a possível tendência para o preço de venda entre R\$ 10,00 e R\$ 15,00.

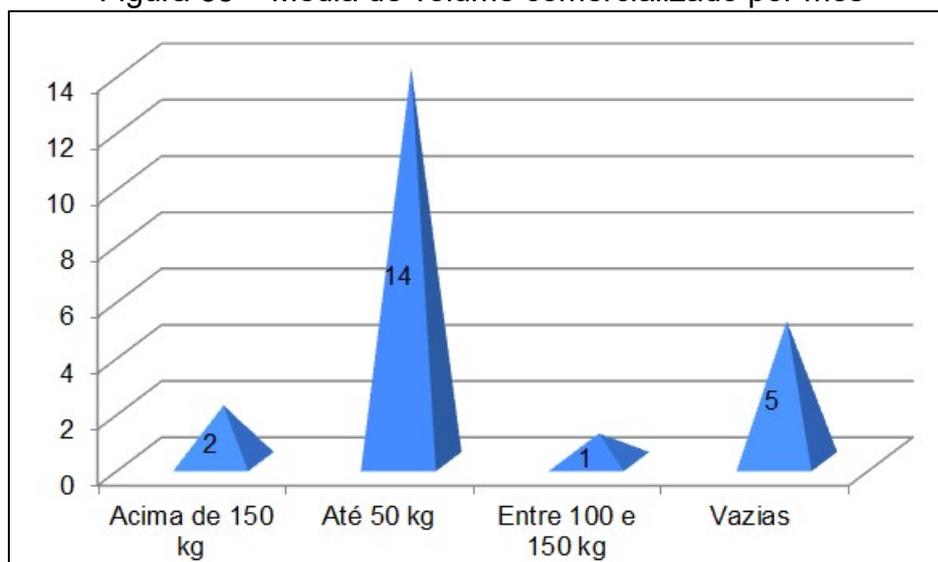
Figura 34 – Média de preço do kg do morango quando adquirido no fornecedor



Fonte: dados da pesquisa (2020).

A pergunta de número 6 questiona qual a média de volume de morango comercializado por mês. Observa-se na Figura 35 que a maior faixa de resposta é um consumo de até 50 kg por mês, com 14 respondentes, o que reforça o resultado obtido na pergunta 2, Figura 39, onde a maioria dos entrevistados informou que é do ramo de mercado de pequeno porte ou de bairro, com um consumo menor da fruta, em relação a grandes mercados, por exemplo. Apenas 2 entrevistados responderam que consomem acima de 150 kg da fruta por mês, seguido de 1 respondente que consome entre 100 e 150 kg. Isto reforça a ideia de que o principal público-alvo possa ser os mercados de bairro e de pequeno porte. Como a pergunta não era uma pergunta de resposta obrigatória, obteve-se 5 entrevistados que não informaram nenhuma das alternativas apresentadas.

Figura 35 – Média de volume comercializado por mês



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Seguindo com as perguntas da pesquisa, foi questionado aos entrevistados quais as formas de aquisição do morango por parte de um fornecedor. A Tabela 9 mostra que com mais da metade dos entrevistados, 54,55%, a resposta foi que adquirem a fruta sem contrato, apenas mediante necessidade junto ao fornecedor. É preciso considerar ainda, que 13,64% dos respondentes afirmaram que há um contrato anual com o fornecedor da fruta. Apenas 4,55% responderam que há outras formas de parceria. Como a pergunta não foi de caráter obrigatório, houve 22,73% de entrevistados que não responderam essa questão. Este resultado obtido leva a crer que não há fidelidade com qualquer fornecedor, ou seja, se pode trabalhar uma nova forma de negócio com os comerciantes, a fim de fidelizá-los.

Tabela 9 – Formas de aquisição do morango por parte do fornecedor

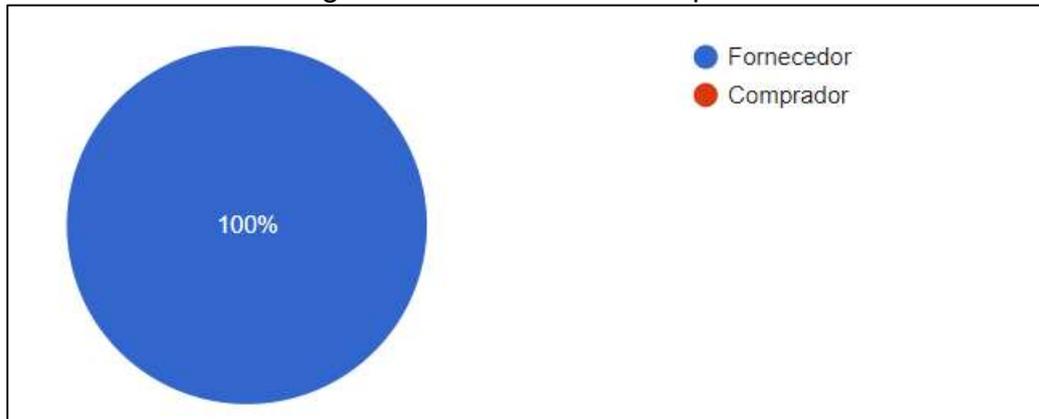
7. Quais formas de aquisição do morango por parte de um fornecedor?		
Contrato anual com fornecedor	3	13,64%
Outras formas de parcerias	1	4,55%
Sem contrato, mediante necessidade	12	54,55%
Sem contrato, mediante necessidade, outras formas de parcerias	1	4,55%
Vazias	5	22,73%
Total	22	100%

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Seguindo com a pergunta na mesma linha da questão anterior, os entrevistados foram questionados sobre quem assume os custos de transporte quando há a compra do morango. Conforme Figura 36, em 100% dos casos, o fornecedor é quem assume tais custos. Este resultado é fundamental para auxiliar

na formação de preço de venda, já que o custo de transporte deve ser embutido no preço final do produto, assim como um veículo deve ser adquirido para transporte da mercadoria.

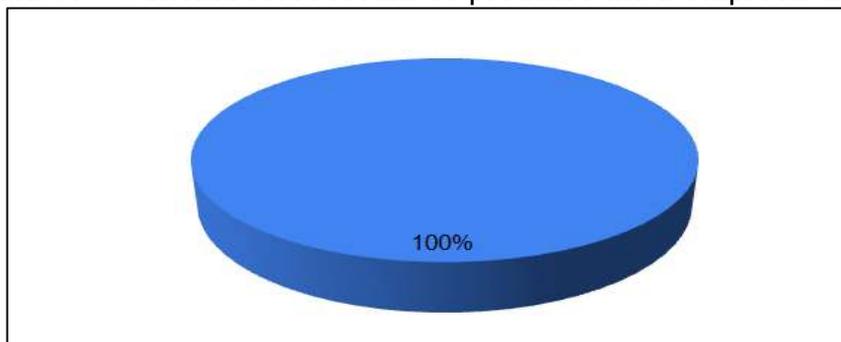
Figura 36 – Custos de transporte



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Ainda, em relação à pergunta anterior, foram questionados se o atual fornecedor de morango traz a fruta até a empresa ou se é retirado no local de produção. Obteve-se um resultado de 100% informando que o fornecedor leva o produto até o estabelecimento, conforme Figura 37.

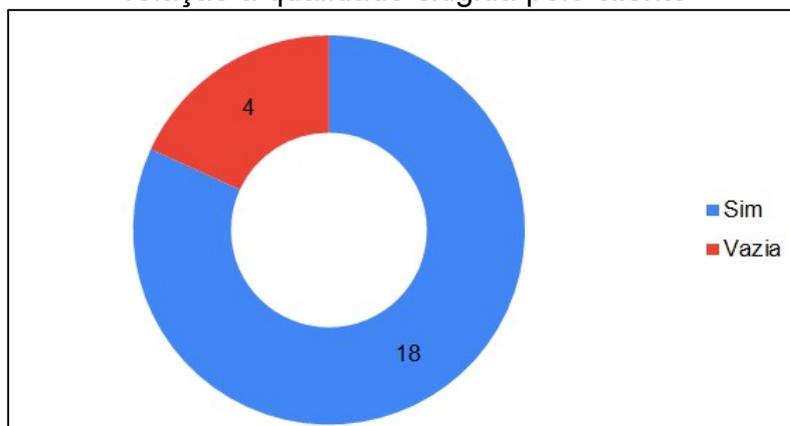
Figura 37 – Fornecedores levam os produtos até a empresa cliente



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Ao serem questionados se as características atuais do morango disponível são compatíveis com a qualidade que o cliente exige, 100% dos entrevistados afirmaram que o mercado atende a expectativa do cliente. Como a pergunta não foi de caráter obrigatório, houve 4 respondentes que não responderam esta questão, como mostra a Figura 38. Isto mostra que, a fim de atingir o público-alvo será necessário inovar, buscar novas propostas de *marketing* e parceria, assim, como um preço inicial do produto atrativo, para conseguir as fatias de mercado.

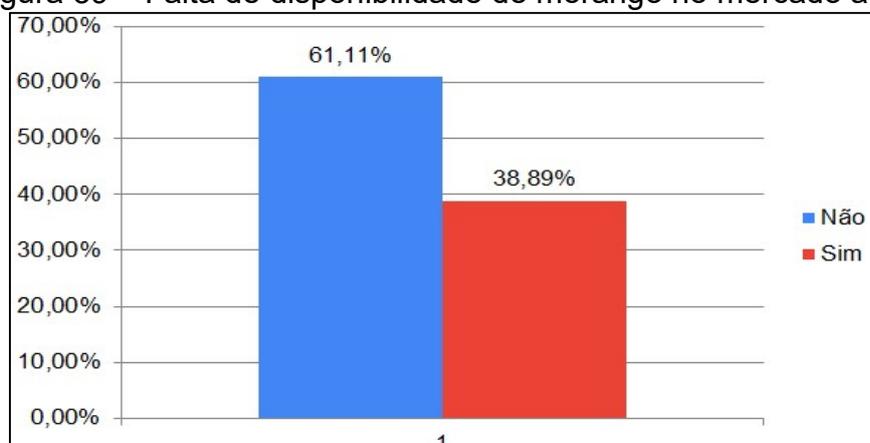
Figura 38 – Compatibilidade das características atuais do morango disponível em relação à qualidade exigida pelo cliente



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Seguindo com os questionamentos aos estabelecimentos com CNPJ, a pergunta 12 perguntou aos entrevistados se há falta de disponibilidade de morango no mercado atual. Conforme os dados apresentados na Figura 39, mais de 61% dos respondentes informaram que não há falta de morango no mercado atual, e 38,89% responderam que há falta da fruta. Esses números mostram que é possível atender os entrevistados que informaram que há falta da fruta no mercado. Para conquistar o público que informa que a quantidade de morango oferecida é suficiente, é necessário buscar formas de conquistar estes estabelecimentos, seja através de parcerias vantajosas para ambos, seja através de um preço mais acessível que o concorrente, ou outras propostas a serem analisadas.

Figura 39 – Falta de disponibilidade de morango no mercado atual

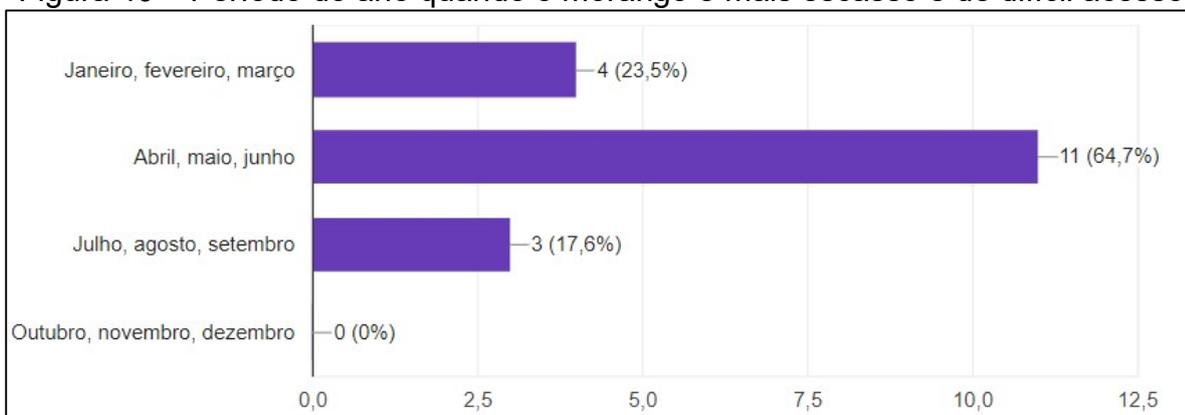


Fonte: dados da pesquisa (2020).

Dando seguimento aos questionamentos, foram os respondentes perguntados qual a época do ano onde o morango é mais escasso e de difícil

acesso. Os resultados se mostraram interessantes, pois é possível notar claramente que a época onde há falta de morango é no período que compreende os meses de abril, maio e junho, com 64,7% de respostas. A autora acredita que nesses meses possa haver um aumento de venda, considerando que a produção de morangos será em sistema protegido, em estufa, ou seja haverá morangos em todos os meses do ano, conseguindo atender esta fatia de público que alega que a fruta é escassa no segundo trimestre do ano, conforme Figura 40.

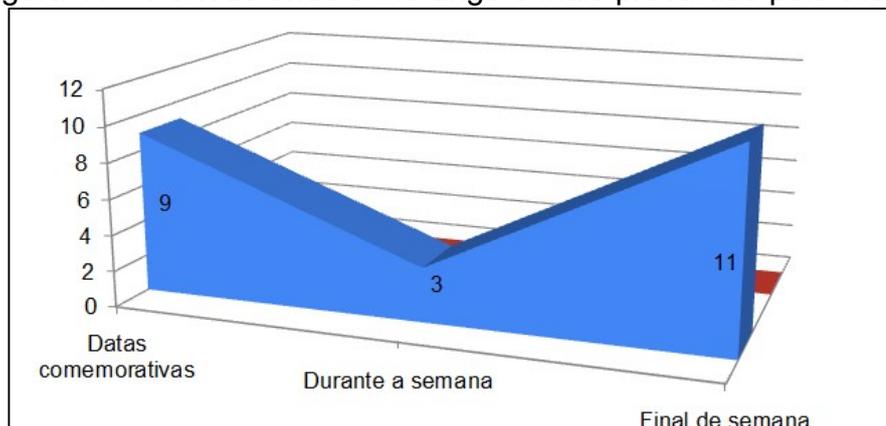
Figura 40 – Período do ano quando o morango é mais escasso e de difícil acesso



Fonte: dados da pesquisa (2020).

A Figura 41 demonstra em qual período o morango é mais procurado pelos clientes, sendo que os dados revelam que a maior procura é no final de semana e em datas comemorativas, com 11 e 9 respondentes, respectivamente. Este fato é importante, pois aponta o período em que as vendas ocorrerão com mais força e mostra que será necessária a implementação de ações, a fim de vender mais produto durante a semana.

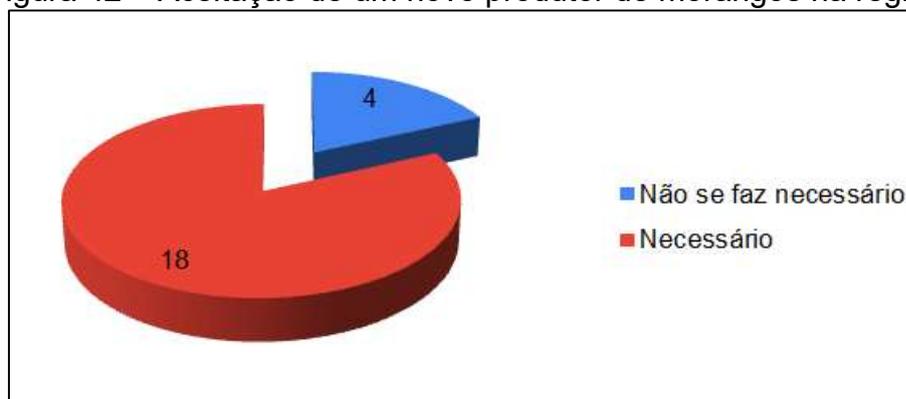
Figura 41 – Período onde o morango é mais procurado pelo cliente



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Finalizando a pesquisa com os estabelecimentos que possuem CNPJ, perguntou-se aos entrevistados como eles veem a ideia de um novo produtor de morangos na região. Conforme mostra a Figura 42, 18 respondentes afirmaram que se faz necessário, sendo que apenas 4 afirmaram que um novo produtor de morango não se faz necessário. Este resultado obtido vem de encontro à proposta deste trabalho proposto: um novo produtor de morangos em substrato em sistema protegido.

Figura 42 – Aceitação de um novo produtor de morangos na região



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Ao final da análise das pesquisas, tanto com pessoa física, como com estabelecimentos (empresas que possuem CNPJ), conclui-se que a ideia do novo negócio, a implementação de uma empresa de plantação de morangos em substrato em sistema protegido na região do Vale do Caí/RS, é viável.

#### 4.5.1 Tabulações cruzadas

Para McDaniel e Gates (2003), o objetivo principal das tabulações cruzadas é analisar os resultados da relação das perguntas umas com as outras, com o intuito de cruzar as informações conflitantes que possam ajudar na resolução da pesquisa de *marketing*. Portanto, é importante que se tenha em mente os objetivos de pesquisa, para que haja uma tabulação eficaz. Quando bem elaborado, esse método proporciona à pesquisa, uma fácil abordagem e compreensão da análise de resultados.

De acordo com Thomsen (2002), a tabulação cruzada é uma forma básica de análise de dados, bastante utilizada em estatística. Uma tabulação cruzada de

duas dimensões é muito parecida com uma planilha do Excel, com cabeçalhos de linhas e colunas como atributos. As células na planilha representam uma ação agregada, e muitas tabelas cruzadas são frequentemente equivalentes a um gráfico de barras de três dimensões, onde se apresentam suas somas e ocorrências.

No trabalho proposto e na primeira pesquisa de *marketing*, o primeiro cruzamento ocorreu entre as questões que envolvem as seguintes perguntas: “O seu rendimento familiar está em que faixa de valores?” x “Quanto você estaria disposto a pagar pelo Kg do morango?”, conforme a Tabela 10.

Obtiveram-se os seguintes dados relevantes, principalmente para a formação de preço de venda e do público-alvo: 47% dos entrevistados que ganham entre R\$ 1.045,00 e R\$ 3.135,00 pagariam entre R\$ 10,00 e R\$ 15,00 pelo preço do kg do morango, 52% dos respondentes que recebem entre R\$ 3.135,00 e R\$ 15.675,00 pagariam entre R\$ 15,00 e R\$ 20,00. Pagando o preço entre R\$ 20,00 e R\$ 25,00 estão 55% das pessoas que recebem entre R\$ 3.135,00 e R\$ 15.675,00. Conclui-se, portanto, que a faixa de preço pago pelo consumidor final com mais renda, indica um preço a ser cobrado pelo produto.

Tabela 10 – Tabulação cruzada entre rendimento familiar *versus* disposição a pagar no kg do morango

Renda	preço								Total
	Entre R\$ 10,00 e R\$ 15,00	%	Entre R\$ 15,00 e R\$ 20,00	%	Entre R\$ 20,00 a R\$ 25,00	%	Entre R\$ 25,00 a R\$ 30,00	%	
Acima de R\$ 15.675,00	13	1,77	8	4,79	2	11,11	0		23
Até R\$ 1.045,00	81	11,02	8	4,79	1	5,56	0		92
Entre R\$ 1.045,00 e R\$ 3.135,00	351	47,76	64	38,32	5	27,78	2	100	433
Entre R\$ 3.135,00 e R\$ 15.675,00	290	39,46	87	52,10	10	55,56	0		392
Total	735	100	167	100	18	100	2	100	940

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Dando seguimento à análise de tabulação cruzada, conforme a Tabela 11, analisou-se a relação das questões: “Você consome morangos?” E “Com que frequência você os consome?” Obteve-se o retorno de que 94% consomem a fruta apenas em datas comemorativas, enquanto 16% a consomem diariamente. O consumo mensal e quinzenal é de 99% dos entrevistados que consomem a fruta.

Conclui-se, portanto, que o período onde é consumido o morango é significativamente maior em datas comemorativas, mensal e quinzenal, e que o consumo diário é baixo, se comparado com os outros períodos. A autora acredita, portanto, que o pico de venda deva ser em datas comemorativas, criando assim, ações de *marketing* para impulsionar ainda mais a venda, como por exemplo, dicas de receitas com morango para o Dia das Mães, com divulgação nas mídias sociais. Mas também, nota-se que devem ser criadas ações de *marketing* para os períodos onde o consumo é menor, impulsionando assim, o consumo dos produtos neste intervalo de tempo.

Tabela 11 – Tabulação cruzada: consumo de morango *versus* frequência de consumo

Conso- me Moran- go?	Frequência de compra do morango?										
	Apenas em datas comemo- rativas	%	Diaria- mente	%	Mensal- mente	%	Quinzenal- mente	%	Semanal- mente	%	Total
Não	15	5,47	0	1	0,33	1	0,60			0	49
Sim	259	94,53	16	100	301	99,67	167	99,40	136	100	891
Total	274	100	16	100	302	100	168	100	136	100	940

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Finalizando a análise de relação entre duas variantes, observa-se a tabulação entre as perguntas: “Em qual cidade você mora” e “Quanto você estaria disposto a pagar pelo kg do morango?” De acordo com a Tabela 12, o maior percentual das cidades de Pareci Novo e Montenegro, com 14,97% e 13,74%, respectivamente, pagariam pelo preço do kg do morango entre R\$ 10,00 e R\$ 15,00. As mesmas cidades também pagariam pelo preço do kg do morango entre R\$ 15,00 e R\$ 20,00, sendo que 20,36% são da cidade de Montenegro, e 16,17% da cidade de Pareci Novo. O maior percentual encontra-se também na cidade de Montenegro, com 33,33% dos entrevistados, quando se trata do preço do kg entre R\$ 20,00 e R\$ 25,00. Considerando um preço maior do kg do morango, de R\$ 25,00 a R\$ 30,00, 01 respondente de cada cidade, Pareci Novo e São José do Sul, responderam que pagariam por este valor. Conclui-se, portanto, que a faixa de público-alvo está nas cidades de Montenegro, Pareci Novo e São Sebastião do Caí, entre a faixa de valores de R\$ 10,00 e R\$ 20,00.

Tabela 12 – Tabulação cruzada: cidade que mora *versus* disposição a pagar pelo kg do morango

Cidade	Preço a ser pago								Total
	Entre R\$ 10,00 e R\$ 15,00	%	Entre R\$ 15,00 e R\$ 20,00	%	Entre R\$ 20,00 a R\$ 25,00	%	Entre R\$ 25,00 a R\$ 30,00	%	
Alto Feliz	10	1,36		0,00		0,00			10
Barão	15	2,04	2	1,20		0,00			17
Bom Princípio	35	4,76	14	8,38	3	16,67			54
Brochier	29	3,95	6	3,59		0,00			35
Capela de Santana	4	0,54		0,00		0,00			4
Feliz	56	7,62	6	3,59	1	5,56			65
Harmonia	86	11,70	15	8,98		0,00			103
Linha Nova	6	0,82	3	1,80		0,00			10
Maratá	9	1,22	4	2,40	1	5,56			14
Montenegro	101	13,74	34	20,36	6	33,33			147
Outras	48	6,53	16	9,58	2	11,11			66
Pareci Novo	110	14,97	27	16,17	2	11,11	1	50	140
Salvador do Sul	11	1,50	3	1,80		0,00			15
São Jose do Hortêncio	27	3,67	2	1,20		0,00			30
São Jose do Sul	16	2,18	6	3,59	1	5,56	1	50	24
São Pedro da Serra	7	0,95		0,00		0,00			7
São Sebastião do Caí	85	11,56	17	10,18	2	11,11			106
São Vendelino	6	0,82		0,00		0,00			6
Tupandi	55	7,48	10	5,99		0,00			65
Vale Real	19	2,59	2	1,20		0,00			22
<b>Total</b>	<b>735</b>		<b>167</b>		<b>18</b>		<b>2</b>		<b>940</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Ao final da análise de dados cruzados, conclui-se que estes dados são fundamentais para a formação de preço do produto final, e informa detalhes sobre o público-alvo.

#### 4.5.2 Análise dos dados primários e secundários

As informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho foram obtidas através da coleta de dados primários e secundários. Mattar (1996), define:

Dados primários: são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são: pesquisado (sic), pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares.

Dados secundários: são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de *marketing* (MATTAR, 1996, p. 48).

Os dados secundários para este trabalho foram obtidos através de artigos,

revistas, *Internet*, banco de dados, livros e demais fontes de dados deste tipo. Já os dados primários foram coletados através das pesquisas de *marketing* estruturadas, a fim de verificar a viabilidade do negócio proposto, uma vez que foram coletados diretamente na fonte, os pesquisados.

Segundo Mattar (1996), este método utilizado de dados primários é o da comunicação, que consiste no questionamento, oral ou escrito, dos respondentes para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração verbal ou escrita, do próprio. Este método possui vantagens de ser mais versátil e mais rápido, menos custo e possibilita ao entrevistador obter a maioria de tipos de dados.

No processo de coleta de dados a autora utilizou uma entrevista direta com os entrevistados, ou seja, é uma abordagem direta, não é disfarçada, onde é revelado aos respondentes o objetivo real da entrevista. Malhotra (2001, p. 156), define que, “Abordagem direta é um tipo de pesquisa qualitativa em que os objetivos do projeto ou são revelados ao respondente, ou são óbvios pela própria natureza da entrevista”.

O método utilizado foi o de entrevista por telefone, enviado via o aplicativo *WhatsApp*. Segundo Mattar (1996), as entrevistas por telefone são obtidas via telefone e não via contato pessoal. De todos os métodos de coleta de dados, este tipo de entrevista é o método atualmente predominante, principalmente em países onde a maioria da população possui telefone, onde mais de 90% das pesquisas são realizadas via telefone.

Ainda, segundo Mattar (1996), uma entrevista realizada por contato pessoal pode ser individual ou em grupo, onde o entrevistador toma nota das respostas. Abaixo, no Quadro 3, notam-se as diferenças entre uma pesquisa de contato pessoal e de telefone.

Quadro 3 – Diferenças de características de entrevista pessoal e de entrevista por telefone

CARACTERÍSTICA	ENTREVISTA PESSOAL	ENTREVISTA POR TELEFONE
Versatilidade	Alta	Média
Custo	Alto	Médio
Tempo para aplicação	Alto	Baixo
Controle amostral	Alto	Médio
Quantidade de dados	Alta	Média
Garantia de anonimato	Baixa	Baixa
Habilidade para aplicação	Alta	Alta
Uniformidade da mensuração	Baixa	Média
Índice de resposta	Alto	Alto
Tamanho da amostra	Pequena	Grande
Verificação de sinceridade	Alta	Baixa

Fonte: adaptado pela autora de Mattar (1996).

Conclui-se, por exemplo, com base na análise supradescrita, que o custo de uma entrevista por telefone é menor, o tamanho da amostra é maior em relação à entrevista pessoal, e a uniformidade de mensuração é maior por telefone também.

## 5 CONTEXTO DO NOVO NEGÓCIO

Segundo dados do IBGE (2017), mesmo com o manejo focado em produtividade, o Brasil ocupa o 11º lugar no *ranking* mundial de produtores de morango, com uma produção anual de 146 toneladas, tendo destaque para a produção da Região Sudeste, seguido da Região Sul com 29 mil toneladas anuais. O Rio Grande do Sul está entre os estados que mais produzem a fruta, e é responsável por 53% da produção na Região Sul, com destaque para os municípios de Caxias do Sul, Bom Princípio, Feliz e Pelotas.

ABISOLO (Associação Brasileira das Indústrias de Tecnologia em Nutrição Vegetal) (2019), afirma que

No Brasil duas regiões têm conquistado bons rendimentos. No Distrito Federal, Brazlândia, registra um aumento de 230% no número de produtores de morango em 24 anos. Hoje são quase 200 produtores, que plantam várias espécies num espaço de 180 hectares. O morango gera cerca de 2 mil empregos diretos, incluindo o período de safra, e movimentam R\$ 35 milhões anuais. Neste ano, a produção deve chegar a 6 mil toneladas. Na outra ponta do mapa Bom Princípio, no Rio Grande do Sul, é reconhecido pelo sabor da fruta. São cerca de 85 famílias, 300 produtores. Eles recebem incentivo do governo municipal para a aquisição de mudas. Nesta safra, por exemplo, foi repassado o equivalente a R\$0,17 por muda nacional e R\$ 0,21 por importada, somando um total de R\$ 115 mil. Na região o cultivo é 70% em substrato em estrutura suspensa e o restante no chão, com proteção de lona plástica (ABISOLO, 2019, p. 1).

Tais afirmações realçam o negócio proposto como uma situação atraente, devido ao fato de Pareci Novo/RS estar localizado próximo às cidades mundialmente conhecidas pela produção de morango e pela qualidade da fruta, e também pelo possível incentivo do governo para aquisição de mudas da fruta, por exemplo.



## 6 ANÁLISE AMBIENTAL

Para a realização do contexto do novo negócio, é fundamental uma análise do mercado em estudo, a fim de compreender as oportunidades e ameaças, o potencial de mercado e uma análise do ambiente externo. Este processo é necessário ao empreendedor, já que através dele será possível estudar os concorrentes do negócio, além de definir os fornecedores, dos quais se almeja comprar, e os clientes, para os quais se almeja vender. Este método de estudo tem como objetivo auxiliar a compreensão e definir o mercado que se pretende atingir com a venda de morango.

A definição de análise do ambiente para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 197), é “Um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa”.

Conforme Chiavenato (1999), ambiente geral

[...] é o mais amplo que envolve toda a sociedade, as nações, organizações, empresas, comunidades etc. Funciona como um contexto abrangente que afeta todos os seus componentes integrantes de modo genérico, embora alguns deles possam sofrer mais influências e pressões do que outros. Assim, todas as organizações estão sujeitas ao seu impacto, que é generalizado e amplo e repercute intensamente em todas as decisões administrativas. Na realidade, o ambiente genérico constitui o cenário mais amplo em que ocorrem todos os fenômenos econômicos, tecnológicos, sociais, legais, culturais, políticos, demográficos e ecológicos que influenciam as organizações (CHIAVENATO, 1999, p. 78).

### 6.1 MACROAMBIENTE

O ambiente externo, segundo Lacombe e Heilborn (2003), é um sistema que envolve toda e qualquer organização abrangendo aspectos tecnológicos, políticos, econômicos, institucionais, normas comportamentais, sociais, demográficas e também aspectos ecológicos.

Conforme Chiavenato (1999), o macroambiente é composto por forças que a empresa não pode controlar, estas forças, que podem impor ameaças ou oferecer oportunidades para a empresa. É importante que o dono da empresa as conheça, pois estas influenciam na tomada de decisões e na elaboração de planos de estratégias, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4 – Variáveis do macroambiente

<b>Variáveis</b>	<b>Ambiente geral (macroambiente)</b>
Econômicas	Esta variável tem capacidade de determinar o volume de operações, o nível de preços e lucratividade, a facilidade ou dificuldade na obtenção de recursos básicos.
Tecnológicas	Para que as organizações se desenvolvam e sobrevivam no mercado competitivo, é necessário acompanhar as inovações tecnológicas, e incorporar aos seus processos produtivos.
Sociais	As mudanças sociais que ocorrem no ambiente são constantes, facilitando ou dificultando às atividades da empresa com a aprovação de seus produtos.
Legais	A legislação possui enorme poder sobre as organizações, pois regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados comportamentos.
Políticas	Decorrem das decisões dos governos municipais, estaduais e federais. As tendências ideológicas podem influenciar nos rumos da política econômica, social, fiscal e tributária, da saúde, educação, habitação e saneamento básico.
Culturais	Refere-se aos valores, pressupostos básicos e hábitos da sociedade que influenciam as organizações. Por isso, as organizações devem analisar as diversas faces culturais do mercado consumidor, pois os negócios dependem deles.
Demográficas	Representam as características estatísticas da população, seu crescimento populacional, raça, religião, idade, sexo, distribuição geográfica e distribuição de renda. Estas informações refletem nas estratégias da organização.
Ecológicas	Representam o estado geral da natureza e condições do ambiente físico e natural, na qual as organizações estão inseridas. E a preocupação da sociedade com o meio ambiente.

Fonte: adaptado pela autora de Chiavenato (1999).

Kotler e Armstrong (2004), citam as seis principais forças do macroambiente. A primeira são as forças demográficas, que são características da população e o modo como elas influenciam as formas da empresa se comunicar com o consumidor. Uma população em constante crescimento tem necessidades que aparecem diariamente, e estas precisam ser atendidas. Há também uma mudança nas atuais características da população, como faixa etária e também geográficas, e estas mudanças precisam ser consideradas para elaboração de estratégias e planos de ações. Neste presente estudo, a empresa detém-se a atender inicialmente uma região específica do Rio Grande do Sul: a região do Vale do Caí/RS. A cidade de Pareci Novo, onde se instalará a empresa, possui uma fácil localização, com vias rodoviárias. Segundo SEBRAE (2019), a população total da região em estudo é de 190.907 habitantes.

A segunda força é a econômica, que inclui a inflação, distribuição de renda e taxas de juros, e pode influenciar o poder de compra dos consumidores. A economia da região, em que se instalará o novo negócio é diversificada, havendo uma base sólida na agroindústria, mas também apresenta uma base industrial. É inegável que o mercado brasileiro esteja passando por uma situação desfavorável nos últimos anos, onde os reflexos da inflação, a recessão econômica e a desvalorização cambial podem se tornar um obstáculo não apenas para novas empresas, mas

também para empresas já consolidadas no mercado. O produto oferecido pela nova empresa do negócio proposto neste trabalho pode em algumas circunstâncias, ser sensível, quando se trata de preço, mas por se tratar de alimentação, tende a manter mais facilmente seu mercado, até mesmo em crises econômicas (KOTLER; ARMSTRONG, 2004).

Após, as forças naturais, o que inclui os recursos naturais que servirão de subsídio para o negócio ou que serão afetados pelas atividades de *marketing*. Os autores mencionam quatro tendências do ambiente natural que os profissionais precisam se conscientizar: falta de matéria-prima, aumento do custo de energia, aumento da poluição e intervenção governamental na administração de recursos naturais. A consciência ambiental, além de ser fundamental ao empreendedorismo, também pode ser lucrativa. Esta consciência propõe a adoção do *marketing* verde, ou seja, atividades destinadas à preservação ambiental (KOTLER; ARMSTRONG, 2004).

A quarta força são as forças tecnológicas, e este aspecto está em evidência e pode ser uma força significativa no destino do empreendimento. Atualmente se vive em uma era onde a informática e a tecnologia estão cada vez mais presentes, e em constante mutação, surgindo assim também novos mercados. É necessário que os profissionais estejam atentos a quatro tendências: rapidez nas mudanças tecnológicas, orçamentos elevados para pesquisa e desenvolvimento, concentração em pequenos aprimoramentos e regulamentação crescente. A autora enxerga como fundamental, a informatização do seu sistema de plantação, irrigação e administração, pois acredita que com isso poderá poupar tempo, além de gerar uma ótima organização. Possuirá também um aplicativo para gerenciamento das assinaturas mensais de entrega do morango, e-mail e páginas em redes sociais, a fim de se relacionar melhor com os clientes, além de favorecer o *marketing*. Em suma, a tecnologia será sempre acompanhada e incorporada de acordo com as necessidades da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2004).

Em quinto, Kotler e Armstrong (2004), citam as forças políticas, o que compreende um ambiente constituído por leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam ou limitam as organizações e os indivíduos da sociedade. As decisões de *marketing* são seriamente afetadas pelo desenvolvimento do ambiente político. A multiplicidade de ambientes políticos e legais cria problemas comerciais, abre oportunidades de mercado e também elimina outras. Todas as

ações governamentais podem trazer sérias dificuldades para os negócios, e precisam ser monitoradas, para que caso haja mudanças e dificuldades, novas decisões possam ser tomadas e novas estratégias adotadas, a fim de minimizar os impactos negativos destas forças incontroláveis do ambiente.

Por fim, as forças culturais, as quais são formadas por instituições e outras forças que influenciam os valores básicos, as percepções e os comportamentos da sociedade. São os fatores que se caracterizam pela religião, raça, alfabetização e grau de instrução. Os autores Kotler e Armstrong (2004), citam oito características culturais que afetam as decisões de *marketing*: a persistência de valores culturais, as mudanças dos valores culturais secundários, a visão das pessoas sobre si mesmas, a visão das pessoas sobre os outros, a visão das pessoas sobre as organizações, a visão das pessoas sobre a sociedade, a visão das pessoas sobre a natureza e a visão das pessoas sobre o universo. É necessário, portanto, conhecer os aspectos culturais onde o negócio estará inserido, pois estes afetam as percepções, preferências e os comportamentos dos consumidores. O poder de compra das pessoas é direcionado de acordo com seus gostos e preferências.

## 6.2 MICROAMBIENTE

Ferrell e Hartline (2005), definem ambiente interno

A análise do ambiente interno da empresa considera questões como a disponibilidade de recursos humanos, as idades e a capacidade dos equipamentos ou da tecnologia, a disponibilidade de recursos financeiros e as lutas políticas e de poder na estrutura da empresa. Além disso, esse segmento resume os atuais objetivos e o desempenho de *marketing* da empresa (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 38).

Corroborando com a informação supracitada, Chiavenato (1999), fala sobre o ambiente interno

Refere-se ao ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Assim, cada organização tem o seu próprio e particular ambiente de tarefa que constitui o nicho onde ela desenvolve suas operações e de onde retira seus insumos e coloca seus produtos e serviços. Isso significa que no ambiente de tarefa estão os mercados utilizados (mercado de fornecedores, mercado financeiro, mercado de mão-de-obra, etc.) e os mercados servidos pela organização (mercado de clientes) (CHIAVENATO, 1999, p. 82).

Percebe-se pelo Quadro 5, que o microambiente é constituído de forças que

afetam o funcionamento de uma empresa, e que podem ser controladas pela organização. Frente a isso, entende-se que faz parte do diagnóstico estratégico, saber identificar quais pontos fracos e fortes estão em jogo.

Quadro 5 – Variáveis do microambiente

Variáveis	Ambiente específico (microambiente)
Fornecedores	Caracteriza-se pelas organizações que proporcionam as entradas ou insumos para suprir as necessidades dos recursos produtivos, são eles: mão-de-obra, matéria-prima, máquinas e equipamentos, informação, capital, serviços contábeis e jurídicos.
Clientes	São indivíduos ou empresas que compram produtos da organização. Para sobreviver no mercado competitivo, as organizações dependem dos clientes, para isso, é necessário satisfazê-lo da melhor forma possível oferecendo produtos de qualidade.
Concorrentes	Representam as organizações que disputam tanto os fornecedores como os clientes de uma empresa, com objetivo de conquistar mercado.
Agências Reguladoras	Incluem os governos, sindicatos e associações de empresas. São instituições que, de alguma forma, impõem controles, limitações ou restrições às atividades da organização.

Fonte: adaptado pela autora de Chiavenato (1999).

Uma empresa é um ambiente rico de vários elementos, que interagem com um objetivo em comum. De acordo com Kotler e Armstrong (1997), o microambiente é composto por forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir os clientes. Ainda, segundo os autores, o sucesso deste ambiente se divide em cinco componentes.

O primeiro componente é o ambiente interno da empresa, estrutura de departamentos e gerências que afetam diretamente as decisões dos gerentes. As empresas do canal de *marketing*, que cooperam para gerar valor, que são os fornecedores, revendedores, distribuidores e agências de serviços de *marketing*. Segundo Kotler e Keller (2006), é necessário identificar os fornecedores mais apropriados para o tipo de negócio. Mas isso só ocorre após a empresa definir a real necessidade e quantidade requerida de insumos. Para itens padronizados, como madeira, cobertura plástica e *slabs*, a seleção é simples, mas para produtos mais elaborados como o substrato, é necessária a ajuda de pessoas com capacidades específicas que auxiliem na seleção do produto, como por exemplo, um consultor da EMATER ou do SEBRAE. É através de catálogos comerciais, recomendações, consulta à mídia e feiras, que se define o melhor fornecedor. Com foco na eficiência, os fornecedores devem ser selecionados visando a rapidez na entrega, qualidade que possa gerar confiabilidade, e preço vantajoso, além de condições de pagamento adequadas. Os principais fornecedores para o negócio proposto são: Inovar

Agropecuária de Feliz/RS, que fornece *s/abs*, irrigação, adubação e substrato; Sabiá Coberturas Agrícolas de Caxias do Sul/RS, que fornece as coberturas plásticas da estufa, assim como sistemas de gotejamento e arcos de ferro. Caso a autora opte por este tipo de estrutura ao invés da madeira, as madeiras poderão ser obtidas através de várias serrarias da região.

Os cinco tipos de clientes para os quais a empresa pode vender incluem consumidores, produtores, revendedores, mercados governamentais e internacionais. Para Kotler (2000), a primeira tarefa de uma empresa é atrair clientes. No entanto, atualmente os clientes possuem um vasto universo de produtos, marcas, preços e fornecedores. Sabe-se, também, que o cliente considera comprar o que possui maior valor agregado. Assim, eles potencializam o valor do produto, verificam os custos envolvidos na procura e as limitações de conhecimento, receita e mobilidade, a fim de criar uma expectativa de valor e se orientarem através dela. Consequentemente, a probabilidade do cliente repetir a compra depende unicamente da expectativa de valor ser ou não atendida pela oferta proposta. Os clientes da empresa do negócio proposto serão pessoas físicas da região do Vale do Caí/RS, e pessoas jurídicas, como mercados, padarias, restaurantes, doceiras e supermercados.

Os concorrentes, segundo Kotler (2000), são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. Pode-se exemplificar esta afirmação através de um cliente que compra refrigerante, com a intenção de saciar sua sede, mas essa necessidade pode ser atendida também por água ou um suco, ou qualquer outra bebida. Este conceito de concorrência abre um grande leque de concorrentes potenciais e reais. Concorrentes, novas marcas, alternativas mais baratas, novos pontos de venda e lojas virtuais surgem a todo o momento e é preciso estar preparado para enfrentá-los. É preciso encontrar um equilíbrio entre o foco no cliente e o foco na concorrência, sempre obtendo e analisando minuciosamente os dados. Entende-se que o novo negócio proposto neste trabalho deve ser diferenciado, desde a variedade de produtos oferecidos, como além do morango, possível oferta de caldas, polpas e geleias, até a configuração do próprio produto, pelo preço mais competitivo ou pelo serviço personalizado ao cliente, como por exemplo, oferta de assinatura mensal de entrega de morangos. Em resumo, se entende que a concorrência também tem um lado positivo, pois gera melhores produtos, mais baratos e ainda provoca outras empresas a crescer, mudar, a buscar alternativas e

desenvolver-se como um todo. A concorrência na região do Vale do Caí/RS é relativamente baixa, considerando que poucas empresas vendem diretamente para cliente final, o que será um diferencial no negócio proposto, além disso, a oferta de assinatura mensal de entrega de morangos é uma ideia inovadora, atraindo um público que hoje não é atendido dessa forma. O novo negócio também contará com o sabor mais adocicado da fruta e uso de menos agrotóxico, através da plantação do morangueiro em substrato e em sistema protegido. Os concorrentes diretos mais relevantes são: Frutas de Valter de Bom Princípio/RS e produtores que não possuem CNPJ, que trabalham apenas com talão do produtor.

Os públicos que têm interesse real ou potencial ou que causam algum tipo de impacto na capacidade da empresa alcançar seus objetivos são: público financeiro, mídia, governo, órgãos de defesa do consumidor, e público geral, interno e externo.

Esta análise é denominada como avaliação da situação do momento, etapa onde são apresentados os pontos fortes e fracos em relação aos principais concorrentes e ao posicionamento de seus produtos.

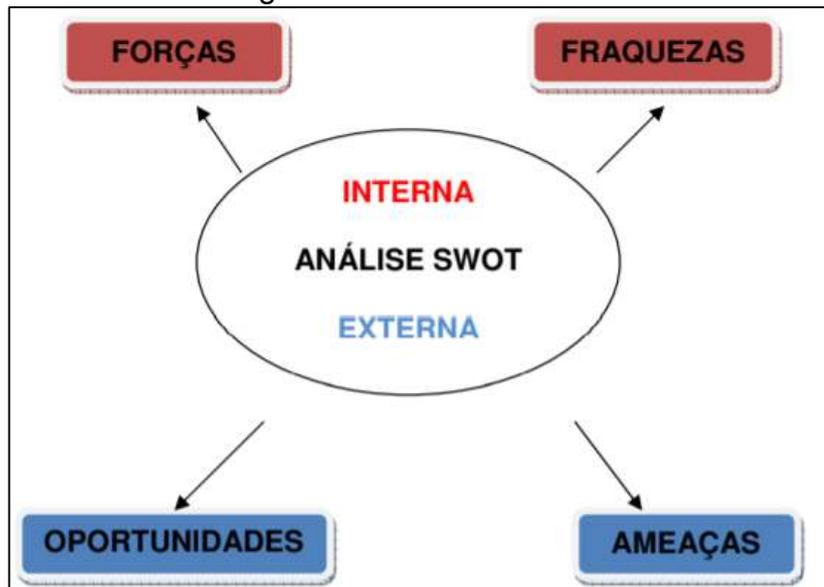
### 6.3 ANÁLISE SWOT

A análise *SWOT*, também conhecida como F.O.F.A, é uma ferramenta estrutural de administração, usada para identificar as forças e fraquezas do ambiente interno, e as oportunidades e ameaças do ambiente externo, para que a empresa possa formular estratégias, segundo Ribeiro Neto (2011).

Segundo o autor Lobato et al. (2006), a *SWOT* em inglês significa: *strenghts, wearnesses, opportunities and threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – F.O.F.A). A Figura 43, a seguir, demonstra uma análise *SWOT*.

Ainda segundo Lobato et al. (2006), a análise *SWOT* é um importante instrumento para a empresa, pois possibilita ter uma visão geral dos dois ambientes, externo e interno, conseguindo assim se antecipar para tomar decisões e prever outros fatos e acontecimentos, para tomar a melhor estratégia de mercado.

Figura 43 – Análise SWOT



Fonte: Lobato et al. (2006).

As forças identificadas na análise *SWOT* são a qualidade do produto e seus diferenciais, como o sabor mais adocicado do produto, devido a plantação em substrato e em estufa, a oferta de entrega do produto na casa do cliente, através de assinatura mensal, e oferta de produtos à base da fruta, como geleias, caldas e polpas. Estes são itens percebidos pelo cliente, que agregam valor ao produto. Para prospectar clientes, é fundamental conhecer a região e sua população. A troca de ideias com pessoas que trabalham no ramo do negócio proposto e o conhecimento repassado do pai agricultor e administrador para autora, fazem com que a futura empresa esteja preparada para iniciar com sucesso as atividades e processos operacionais da organização. Outra força destacada pela autora é possuir terrenos à disposição para implantação da empresa, não havendo custos, portanto, com compra ou aluguel de terreno.

Nas oportunidades, a autora identificou uma demanda crescente por produtos mais saudáveis e naturais. Há um crescimento significativo nesta procura, e deve-se aproveitar esta oportunidade. Ainda, o incentivo fiscal e tributário para empresas de pequeno porte, conforme Lei Complementar 123/06, possibilita considerar a ideia com um diferencial competitivo, além de estar atrelada à baixa barreira de entrada. O empreendimento do negócio proposto é de fácil início, com um baixo investimento, é possível assim, iniciar como uma pequena empresa, e ao se consolidar no mercado, aumentar a fatia de mercado e o porte da empresa. Considera-se também uma oportunidade, a oferta de serviços, como por exemplo, a

entrega de produtos na casa do cliente, através do modelo de assinatura mensal. Atualmente, nota-se um aumento pela valorização de produtos artesanais, por esse motivo é viável a oferta de produtos artesanais com base do morango, como geleias, polpas e caldas. A venda pela *Internet*, através de mídias sociais e por telefone, possibilita um contato maior com o cliente, acelerando as vendas dos produtos.

As fraquezas podem se tornar oportunidades de crescimento pessoal e profissional, uma vez que é necessário adquirir experiência no ramo e também se especializar no negócio. Depois de estabelecida a empresa, a ideia é criar mais produtos a base da fruta, atendendo mais nichos de mercado. Ainda com a parceria que se pretende fazer com distribuidores e representantes comerciais, a marca poderá ser facilmente introduzida no mercado, prevendo locais de degustação nos pontos de venda. Por se tratar de uma empresa de produtos com valor acessível e do ramo de alimentação, a autora entende que a empresa pode ser inserida com facilidade no mercado e ganhar seu espaço. A fim de divulgar a marca, a empresa utilizará inicialmente formas com um custo mais acessível de *marketing*, como envio de divulgação através das mídias sociais, *WhatsApp* e mala direta por e-mail. Outra forma de atingir o público-alvo com baixo custo é o uso de publicidade em sites especializados e a realização de patrocínios em eventos e páginas das mídias sociais.

As ameaças, por sua vez, poderão ser superadas através de produtos de qualidade, que além de saudáveis e nutritivos, são saborosos e se diferenciam dos concorrentes. Em relação à legislação e impostos, a empresa antes de iniciar as atividades, precisará programar as ações deste plano, e agir estrategicamente na busca de vasta carteira de clientes. As legislações antes de tudo, precisarão ser obedecidas pela empresa, a fim de evitar quaisquer transtornos futuros. O alto índice de mortalidade de novas micro e pequenas empresas é uma ameaça que precisa ser considerada. O aumento da concorrência devido ao aumento da oferta de produtos artesanais deve ser analisado e deve haver inovações nessa faixa de mercado.

As oportunidades combinadas com as forças na análise *SWOT*, conforme o Quadro 6, evidencia o quanto elas precisam estar atreladas, a fim de garantir o sucesso da nova empresa. Portanto, é necessário também ter atenção para as fraquezas e ameaças, para que essas possam ser convertidas em forças e oportunidades, respectivamente.

Quadro 6 – Matriz SWOT

FATORES CRÍTICOS		AMEAÇAS						OPORTUNIDADES					
		Concorrência com preços atrativos.	Para venda de CNPJ, há fidelização de outros fornecedores.	Aumento de legislações a serem cumpridas, pagamento de impostos.	Alto índice de mortalidade de novas micro e pequenas empresas.	Maior vulnerabilidade das microempresas às mudanças no ambiente econômico.	Aumento da concorrência pelo aumento da oferta de produtos artesanais.	Crescimento de procura por produtos saudáveis e mais naturais.	Incentivo fiscal e tributário para empresas de pequeno e médio porte.	Baixa barreira de entrada.	Aumento no consumo de produtos que são entregues na casa do cliente (tele entrega / Pandemia Covid-19), ideia inovadora na Região do Vale do Cai/RS.	Crescimento de pessoas com acesso à internet e telefone, fácil divulgação através dessas mídias, com baixo custo.	Aumento da valorização de produtos artesanais.
PONTOS FRACOS	Marca pouco conhecida, por ser uma empresa nova.												
	Pouca publicidade.												
	Inicialmente baixa variedade de oferta de produto, produzidos à base do morango.												
	Falta de experiência em administrar um negócio próprio.												
PONTOS FORTES	Qualidade e diferencial do produto, mais sabor, mais natural e mais saudável.												
	Espaço físico disponível para crescimento.												
	Oferta de entrega do produto na casa do cliente, através de assinatura mensal.												
	Oferta de produtos feitos à base de morango, como geleias, caldas e polpas.												
	Amplo conhecimento da Região do Vale do Cai/RS e de sua população.												
	Terreno para implantação da empresa já obtido, ou seja, sem custos para adquirir um novo espaço.												
	Ampla rede de contatos por parte da autora com o público-alvo.												
<b>LEGENDA</b>													
	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA												
	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO												
	SOB CONTROLE												
	SEM RELAÇÃO												

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Mediante análise da matriz SWOT, percebe-se que os pontos críticos, que necessitam de uma ação imediata por parte da organização, estão em vermelho, e são identificados, em sua maioria, quando cruzamos os pontos fracos com as ameaças do ambiente externo. As variáveis internas podem ser controladas, como por exemplo, a marca pouco conhecida, que é um ponto intensificado quando a concorrência possui preços atrativos. A fim de amenizar o impacto da concorrência sobre uma marca pouco conhecida, é necessário que o empresário invista em ações de publicidade e divulgação da marca, oferecendo inicialmente preços atrativos.

Essa é uma das áreas que mais necessita atenção. Outros pontos críticos são a pouca publicidade, que também é intensificada pelo fato da concorrência ter preços atrativos. Conforme informado anteriormente, isto pode ser amenizado através de ações que divulguem a marca do produto.

Há vários itens sob controle, que favorecem o crescimento da empresa e há vários pontos fortes da empresa que fortificam as oportunidades de mercado. Por exemplo, o aumento do consumo de produtos mais naturais e saudáveis é fortalecido pelo fato da empresa produzir itens nessa mesma linha, assim como o aumento da procura por itens artesanais, uma vez que a empresa pretende produzir itens nesse ramo, como geleias, caldas e polpas. Além disso, a proprietária conta com uma ampla rede de contatos com o público-alvo, fato este, que é positivo quando há um crescimento do número de pessoas com acesso à *Internet* e telefone.

Na análise, há vários pontos fortes que neutralizam as ameaças, como por exemplo, a disponibilidade de espaço físico que a autora possui para possível crescimento dos negócios, quando há um aumento da concorrência pelo aumento da oferta de produtos artesanais. Com o espaço para expansão disponível, é possível aumentar a produção, e assim ofertar mais produtos feitos à base do morango, além da oferta de venda do próprio morango *in natura*.

É importante aproveitar as forças da empresa, como qualidade e diferencial de sabor do produto, o espaço físico disponível, a oferta do serviço de entrega do produto na casa do cliente, e o amplo conhecimento da autora sobre a Região do Vale do Caí/RS, onde a empresa se instalará. Aproveitando as forças de uma forma positiva, é possível assim, neutralizar as ameaças que o ambiente externo traz, como por exemplo, concorrência com preços atrativos, aumento de legislações a serem cumpridas, alto índice de mortalidade de novas micro e pequenas empresas, e aumento da concorrência devido ao aumento da oferta de produtos artesanais.

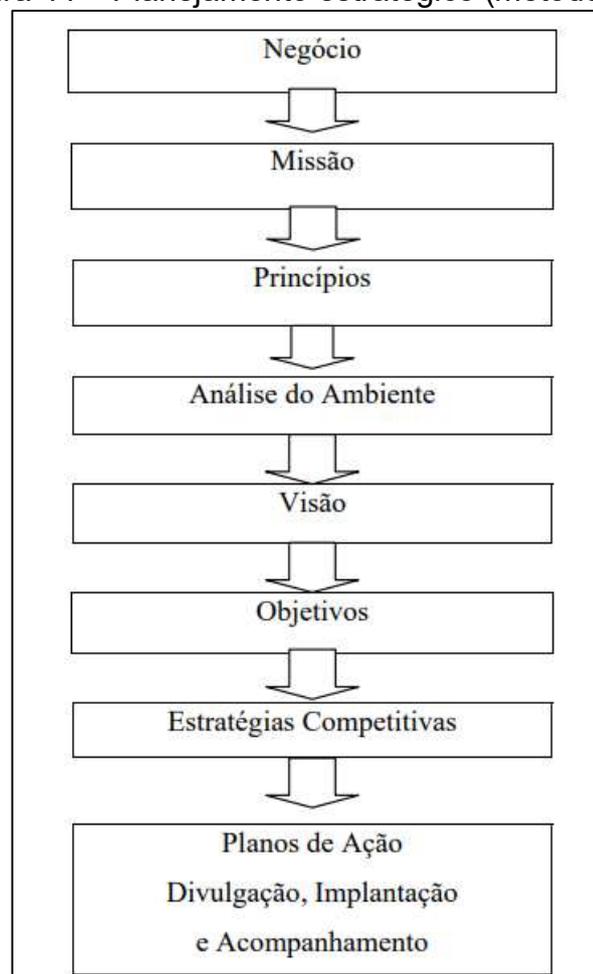
Nota-se também, que as oportunidades são capazes de compensar as fraquezas da empresa. Como por exemplo, a oportunidade do aumento no consumo de serviços que são oferecidos com entrega de produto na casa do consumidor, principalmente devido a atual situação que o mundo se encontra, enfrentando a pandemia do *Covid-19*. Esta oportunidade neutraliza o fato da marca ser nova no mercado e pouco conhecida, pois uma vez divulgado, os consumidores procurarão empresas que ofereçam este tipo de serviço inovador.

## 7 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO, VISÃO, MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS

Com o aumento da concorrência no mercado, ao planejar um novo negócio, é importante definir as estratégias para o empreendimento. Esse ambiente turbulento e imprevisível, e a busca pela competitividade, assim como o aumento da oferta de produtos e serviços, impõe a necessidade de um planejamento estratégico, para que a organização possa se antever às dificuldades que vem do mercado.

Com base nisso, Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), apresentam um modelo a ser seguido, dividido em oito sub processos, conforme a Figura 44.

Figura 44 – Planejamento estratégico (metodologia)



Fonte: Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 312).

Consonante a isso, este capítulo tem como rumo a abordagem supracitada de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), sendo mais aprofundado posteriormente. O ponto de partida é a definição do negócio, seguido da definição da visão, da missão, dos valores e dos objetivos.

## 7.1 NEGÓCIO

De acordo com Fernandes e Berton (2005, p. 7), “Negócio pode ser definido como a arena onde uma organização compete ou, de forma mais ampla, atua”. Ainda para estes autores, é imprescindível seguir as recomendações abaixo ao definir o negócio de uma empresa:

- a) pensar no produto, a fim de sempre satisfazer o cliente;
- b) pensar não só no produto, mas no uso que o cliente fará com ele;
- c) pensar no negócio com os olhos da concorrência e de produtos substitutos;
- d) não pensar apenas no produto, mas nos serviços que o produto oferece ao cliente.

Em resumo, a vantagem em definir previamente o negócio está em entender que os clientes têm necessidades e problemas e que sempre buscarão as melhores soluções para atender estas demandas.

Em seguimento à ideia do processo de planejamento estratégico, Abell (1991, p. 18), define que “A estratégia de um negócio fundamenta-se em uma definição do negócio que conduza a uma superioridade competitiva aos olhos do cliente”. Visando o cliente em foco, Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), citam que negócio é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente e afirmam que, a definição de negócio sempre deve ser respondida pelo consumidor e nunca pelo produtor.

Abell (1991), alega ainda, que um negócio pode ser definido a partir de três variáveis, em termos de abrangência de atividades, diferenciação dos produtos em relação aos produtos dos seus concorrentes diretos e indiretos e diferenciação dos produtos da empresa, uns em relação aos outros, a fim de atender às necessidades dos clientes em diversos segmentos.

Corroborando com as citações suprarreferidas, Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), concluem que a definição correta de um negócio de uma organização traz os seguintes benefícios:

- a) orienta a terceirização;
- b) orienta os investimentos;
- c) auxilia na identificação dos concorrentes;
- d) orienta o treinamento;

- e) orienta o *marketing*;
- f) ajuda a focar no diferencial competitivo da empresa;
- g) auxilia a conquistar o mercado;
- h) orienta o posicionamento estratégico;
- i) ajuda a criar o mercado futuro;
- j) evita a miopia estratégica.

Assim sendo, o negócio aqui proposto, denominado “Morangos Mendel”, fica assim definido: sabor, variedade e qualidade na produção e venda de morangos.

## 7.2 VISÃO

De acordo com Oliveira (2007),

A visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante (OLIVEIRA, 2007, p. 43).

Assim, portanto, a visão deve ser consentida entre os líderes da empresa, e não apenas ser a decisão de uma única pessoa. Deve ser também compreendida por todos os funcionários, desde o mais baixo até o mais alto escalão. A definição clara da visão de uma organização é importante para que haja mais foco na tomada de decisões e para que haja também coerência entre o que a empresa se propõe a fazer e entre o que ela efetivamente faz.

Ainda, em relação ao tema referido, Porras e Collins (1998), fazem a seguinte analogia ao significado da visão de uma empresa: os grandes navegadores sabem onde fica o Norte, sabem exatamente onde querem ir e o que precisam fazer para chegar lá. Com as empresas acontece a mesma coisa: elas possuem visão. É essa visão que lhes possibilita administrar a continuidade e a mudança simultaneamente.

A esse respeito, a visão de uma empresa pode ser vista como o conjunto de aspirações que ela tem para o seu futuro, como ela quer ser vista por outras empresas e por outras pessoas, a posição que ela quer ocupar no mercado competitivo, em um determinado período. Com base nisso, a visão serve como um norte, como um objetivo do que se deve fazer na missão, capítulo que será tratado

no próximo tópico.

Desta maneira, a visão da empresa “Morangos Mendel” fica definida como: ser reconhecida até 2026 como referência de qualidade, inovando constantemente, garantindo os melhores produtos e o melhor atendimento.

### 7.3 MISSÃO

Maximiano (2012, p. 339), cita que “A missão é a finalidade do negócio, algo que vai além da mera transação comercial. É o benefício que consumidores recebem em troca do pagamento que fazem pelos produtos e serviços”. Em suma, a missão de uma organização é a sua razão de existir, demarcando a área em que ela vai atuar.

Para Chiavenato (2003), é importante a organização ter claro as respostas das seguintes perguntas:

Qual é o propósito fundamental do negócio; quais as necessidades básicas que o negócio deve atender e como atender; quem é o cliente, ou quais setores-ativos ou mercado a ser servido; qual o papel e a contribuição da organização à sociedade; quais competências que a organização pretende construir ou desenvolver; quais os compromissos, valores e crenças centrais que alicerçam os negócios; como criar o contexto adequado para formular os objetivos estratégicos e táticos e delinear o planejamento na organização (CHIAVENATO, 2003, p. 248).

Com isso, uma organização consegue definir sua missão, que é o seu propósito, envolvendo o objetivo do negócio. A missão deve ser clara e objetiva, e também inspiradora e enriquecedora, além de ser compreendida por todas as pessoas que fazem parte da empresa. Deve ser de fácil acesso e esclarecedora, afinal, é o porquê da empresa, refletindo sua responsabilidade social.

Corroborando com as informações supracitadas, Oliveira (2007), comenta que a missão deve ser flexível, ampla e motivacional. Para Gracioso (2005), são necessários alguns cuidados ao definir a missão de uma organização:

- a) deve-se chegar ao consenso de todos;
- b) pode ser mudada apenas com a autorização de quem a definiu;
- c) a missão estratégica não deve ser imposta, mas sim, partilhada entre todos os membros da organização.

Em consonância a isso, Kotler (2000), cita que uma missão bem difundida

desenvolve nos funcionários um senso comum de direção, realização e oportunidade. Alega ainda, que uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia seus funcionários de forma independente, mas coletiva, na direção dos objetivos da empresa.

Com base nos critérios acima, a missão da empresa “Morangos Mendel” fica definida como: produzir e vender morangos com qualidade, satisfazendo as necessidades dos clientes.

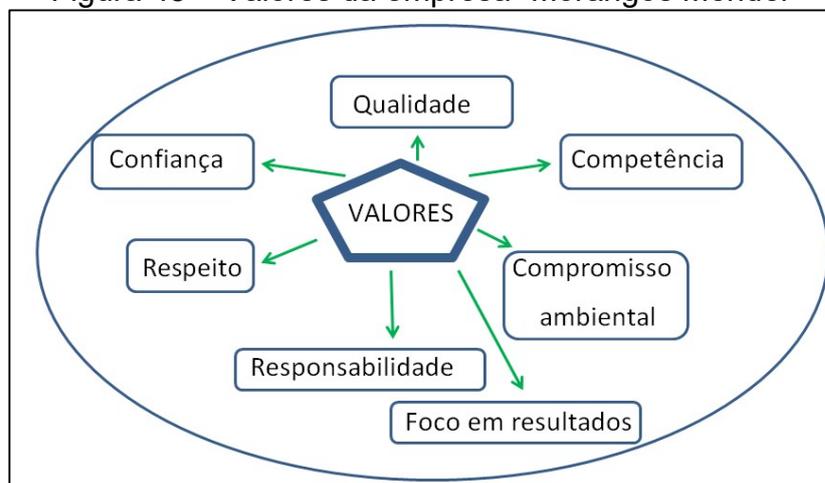
#### 7.4 VALORES

Em seguimento à ideia do processo de planejamento estratégico, Chiavenato (2005a), afirma que os valores de uma organização são as atitudes e as crenças básicas, que ajudam a definir os comportamentos individuais, e assim, determinar o que a organização e as pessoas são. Esses valores devem ser publicamente expressos e abertos, reafirmados e repetidos. Em resumo, valores são o conjunto de conceitos e crenças gerais, nos quais a empresa pratica e respeita, e que norteiam todas as suas ações.

Ainda, para Chiavenato (2003, p. 69), os valores são “O conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega, e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo”.

Os valores da empresa “Morangos Mendel” são fundamentais para as escolhas que definem os princípios que guiam a organização, e visam atingir a missão já definida no capítulo anterior. Os valores são apresentados na Figura 45.

Figura 45 – Valores da empresa “Morangos Mendel”



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Em consonância à Figura 45, os princípios da empresa em estudo, “Morangos Mendel”, a serem seguidos são:

- a) foco em resultados e em um crescimento e perpetuação, com uma lucratividade mínima de 30%;
- b) responsabilidade social junto aos clientes, através da participação em projetos sociais nas cidades do Vale do Caí/RS;
- c) respeito aos clientes e fornecedores, praticando a compra e venda à preços justos, e assim agregando valor à ambos, e também para a empresa “Morangos Mendel”;
- d) competência, através da compra dos melhores insumos e busca pelas técnicas de produção mais avançadas;
- e) confiança com os clientes, através de diversos serviços prestados, que atendam sua necessidade;
- f) qualidade do produto, com o melhor sabor e o melhor atendimento da região;
- g) compromisso ambiental, através do uso de processos corretos junto ao meio ambiente.

A autora entende que estes valores estão dentro do planejamento estratégico, e estão de acordo com a missão e visão da empresa “Morangos Mendel”.

## 7.5 OBJETIVOS

Andion e Fava (2002), citam que os objetivos são resultados que a empresa busca atingir em curto, médio ou longo prazo. Ainda, Las Casas (2001), alega que os objetivos são como uma bússola para o administrador de uma empresa. Há a necessidade de se determinar de forma clara os objetivos, para que somente assim, seja possível determinar a estratégia adequada para diferentes situações.

Sampaio (2004), complementa que os objetivos devem possuir algumas das características:

- a) ser em um número reduzido, a fim de evitar a dispersão das pessoas e esforços;
- b) devem ser coerentes com o ambiente da empresa e recursos disponíveis;

- c) possuir prazo definido, para que possam ser avaliados e reavaliados, se necessário, em um determinado período pré-estabelecido ou quando houver necessidade;
- d) devem ser mensuráveis, para que seja possível controlá-los e reavaliá-los;
- e) ser desafiadores e viáveis, para que haja motivação e estímulo no dia a dia dos funcionários e da empresa.

Ainda, de acordo com Sampaio (2004), os principais temas utilizados na definição de objetivos são crescimento, qualidade, participação de mercado, rentabilidade e produtividade.

Associado a isso, os objetivos da empresa “Morangos Mendel” ficam definidos como:

- a) atingir 90% de índice de aprovação dos clientes;
- b) obter um lucro estimado de 20% até dezembro de 2023, e 30% até dezembro de 2025;
- c) após o período da Pandemia, *Covid-19*, estar presente nas feiras de produtores rurais da região do Vale do Caí/RS;
- d) apoiar entidades sociais da região, no mínimo quatro campanhas por ano;
- e) até 2023, produzir mais de uma espécie de morango, a fim de satisfazer as necessidades de clientes variados;
- f) investir, de forma significativa em *marketing*, a fim de atingir todos os públicos da região do Vale do Caí/RS.

Definidos os objetivos, a empresa “Morangos Mendel” entende que essa definição clara é importante, pois propicia condições e motiva os gestores e funcionários. Além disso, com os objetivos bem traçados, os interesses de todos que compõem a organização passam a ser os mesmos, facilitando o seu alcance.



## 8 **MARKETING**

Atualmente, um dos maiores desafios das organizações é o atendimento das necessidades do público-alvo, que por sua vez, são cada vez mais exigentes e buscam a qualidade acima de tudo, satisfazendo suas necessidades.

Outro desafio são os concorrentes que surgem à cada dia. Por outro lado, segundo o IBGE (UOL, 2012)), em três anos, de 100 empresas que surgem no mercado, 48 declaram falência. Por esse motivo, é importante que a empresa tenha o *marketing* como aliado, a fim de se tornar um diferencial no mercado.

Cobra (1992), reitera que o *marketing* tem como objetivo central a troca entre empresa e consumidor, onde a organização oferece ao cliente soluções para atender às necessidades e desejos do consumidor, gerando assim, uma troca entre ambas as partes. O autor supracitado, salienta ainda, que o composto de *marketing* deve, além de satisfazer as necessidades dos clientes, também oferecer produtos e serviços de qualidade, embalagens que seduzam aos clientes, ter uma marca atraente, oferecer um portfólio de produtos e serviços, ou seja, as preferências do consumidor devem ser atendidas.

Portanto, a organização deve ouvir e avaliar a opinião de seus clientes, pois a satisfação influencia sobre a escolha e comportamento de cada indivíduo. Sendo assim, a empresa “Morangos Mendel” demonstra, neste capítulo, como pretende entregar valor aos seus clientes.

### 8.1 TIPOS DE MERCADO

Kotler (1994), afirma que o processo de troca entre um grupo de produtores e vendedores, e entre os consumidores acontece em um ambiente denominado mercado. Este local de troca, que no passado era um espaço físico delimitado, como por exemplo, feira, hoje se expandiu e envolve o virtual também, as compras pela *internet* são citadas. O mercado representa o conjunto de compradores reais e potenciais que demandam produtos e serviços.

Segundo Las Casas (2009), o mercado é definido de acordo com a utilização final do produto. Estes mercados, de acordo com Kotler e Keller (2006), podem ser divididos em mercado consumidor, organizacional, global e sem fins lucrativos:

- a) mercado consumidor: é aquele formado por pessoas ou empresas que comprarão os produtos oferecidos pela organização. Uma empresa que se enquadra neste tipo de mercado é aquela que compra um determinado produto na cadeia final, ou seja, para consumo próprio e não como matéria-prima. O mercado consumidor que engloba pessoas é constituído pela grande massa que compra para seu consumo;
- b) mercado organizacional: é formado por organizações que fabricam produtos ou oferecem serviços para que outras empresas produzam bens que serão colocados à venda para outras pessoas, nesse caso, os consumidores finais. Neste tipo de mercado, as empresas negociam entre si, para que, após, seus produtos sejam vendidos ao público em geral;
- c) mercado global: é composto por empresas que comercializam seus produtos entre diferentes países. Este tipo de relação faz com que as relações entre os países se estreitem, fortalecendo assim, o mercado por meio de diferentes investimentos e negócios;
- d) mercado sem fins lucrativos: este tipo de mercado compõe empresas que vendem seus produtos a organizações sem fins lucrativos ou órgãos governamentais.

Sendo assim, de acordo com os tipos de mercado supracitados, o mercado de atuação da empresa “Morangos Mendel” será o mercado consumidor, onde o foco será venda à pessoa física em geral. Mas, pode haver venda para empresas também ou para ONGs e governo, pois a empresa comercializará produtos comestíveis, ou seja, é um produto que é consumido por diversos públicos. Com essa definição, a empresa será posicionada no mercado com a diferenciação no sabor e na qualidade, além da possível oferta de serviços de tele entrega.

## 8.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E POSICIONAMENTO

Moura (2005), afirma que:

Segmentação de mercado é uma estratégia crucial em *marketing*. Seu objetivo é identificar e delinear segmentos de mercados ou conjuntos de compradores que se transformarão em alvos para os planos de *marketing* da empresa. A vantagem para o gerenciamento de *marketing* é que essa técnica divide a demanda total em segmentos relativamente homogêneos

que são identificados por algumas características comuns. Essas características são relevantes para explicar e prever as respostas dos consumidores em um dado segmento a um determinado estímulo de *marketing* (MOURA, 2005, p. 31).

A segmentação de mercados pretende concentrar recursos, a fim de aumentar as forças que se relacionam com a estratégia de *marketing*. Através da via direta, segundo Pimenta e Richers (1991), é possível uma redistribuição dos recursos disponíveis em menores frentes de combate, e assim a soma de várias frentes traz ganhos significativos. De forma indireta, há uma diminuição das estruturas de apoio e comando, através da simplificação, que podem ser reutilizadas nos determinados segmentos escolhidos pela organização, aumentando assim, as forças competitivas frente aos concorrentes.

É importante que a empresa não concentre seus recursos apenas em um único segmento, pois isso pode diminuir a flexibilidade, que é a capacidade de se adaptar às mudanças do mercado. Segundo Czinkota e Dickson (2001, p. 195), “Para vender efetivamente um produto para um grupo específico de consumidores, uma empresa deve entender as necessidades e os desejos daquele grupo e, então, desenvolver um composto de *marketing* que satisfaça as necessidades dele”.

Cobra (2009),

Afirma que o maior problema da segmentação é o agrupamento de consumidores com comportamentos homogêneos ou semelhantes. Cobra faz uma ressalva, onde a tarefa de identificação de um grupo requer de uma análise através de algumas bases conhecidas e outras novas de segmentação de mercado, pois as mudanças sociais, as mudanças nos hábitos de compra, nos estilos de vida e no comportamento em geral dos consumidores, por razões de clima, de ciclo de vida, de produtos entre outros, exigem sofisticação crescente da tecnologia de pesquisa (COBRA, 2009, p. 122).

O autor supracitado declara que, as mudanças dos consumidores em gerais são em um ritmo acelerado. Por mais que a segmentação de mercados seja essencial e necessária, este fato a torna complicada. Por este motivo, as pesquisas e suas tecnologias são importantes para auxiliar a organização em uma eficaz segmentação de mercado.

Afirmam ainda, Kotler e Keller (2006), que a segmentação de mercado é definida a partir das características citadas:

a) segmentação geográfica: segundo Kotler (2002, p. 285), “A segmentação

geográfica requer a divisão do mercado em diferentes unidades, como nações, estados, regiões, condados, cidades ou bairros. A empresa pode atuar em uma, em algumas ou em todas as áreas geográficas, prestando atenção nas variações locais”. Neste tipo de segmentação, a divisão é feita levando em conta parâmetros geográficos;

- b) segmentação demográfica: de acordo com Churchill e Peter (2005, p. 209), “A maneira mais comum de segmentar mercados de consumo é usar a segmentação demográfica, que envolve dividir o mercado com base em características da população. Esta abordagem segmenta os consumidores de acordo com variáveis como sexo, idade, raça ou etnia, nível de renda, ocupação, nível de instrução, tamanho e composição da família”. Este tipo de segmento é um dos mais usados nas empresas, pois é de fácil estudo e aplicação;
- c) segmentação psicográfica: salienta Churchill e Peter (2005, p. 214), que “Numa tentativa de identificar a forma mais específica, os consumidores que estariam interessados em determinados produtos, os profissionais de *marketing* desenvolveram a segmentação psicográfica, que envolve a medição de estilos de vida dos consumidores, ou seja, “A maneira como as pessoas conduzem sua vida, incluindo suas atividades, interesse e opiniões”. Este tipo de segmentação leva em consideração fatores internos do consumidor, e por isso é uma segmentação importante e deve ser levada em consideração, pois no momento em que a empresa enxerga estes fatores, isso a torna mais competitiva perante os concorrentes, aumentando assim a sua receita;
- d) segmentação comportamental: Kotler (2002, p. 289), afirma que, “Na segmentação comportamental, os compradores são divididos em grupos com base em seus conhecimentos de um produto, em sua atitude com relação a ele, no uso dele ou na resposta a ele. Muitos profissionais de *marketing* acreditam que as variáveis comportamentais são os melhores pontos de partida para se construir um segmento de mercado”. Esse segmento é importante, pois através dele é possível melhorar as estratégias para atender as necessidades dos clientes, conhecendo seus mais diversos comportamentos. Os fatores como conhecimentos dos consumidores, suas atitudes, as maneiras como respondem aos

produtos, intenção de compra e hábitos são considerados nessa segmentação, que pode ser subdividida em grupos: consumidores de ocasião, de benefícios, status de usuário, pela taxa de uso, status de lealdade e atitude;

- e) segmentação por volume: essa seleção é feita com base em volume de quantidades. Os consumidores são divididos pela quantidade de itens que compram, ou seja, por lotes que compram, sejam eles lotes pequenos, médios ou grandes. Este segmento é mais utilizado em indústrias e distribuidores.

Seguindo os conceitos supracitados, os segmentos atendidos pela empresa “Morangos Mendel” serão a segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e a comportamental. A segmentação geográfica será afeita a “Morangos Mendel”, pois atenderá toda a região do Vale do Caí/RS. A pesquisa apresenta a diversidade do público, mostrando assim, uma oportunidade de negócio em todas estas cidades da região.

A segmentação demográfica também fica caracterizada pelas respostas obtidas na pesquisa realizada no início deste trabalho, com residentes da região do Vale do Caí/RS, onde estão distintas pessoas de cada sexo, assim como a faixa etária e salarial e onde a pesquisa revelou que 73% dos entrevistados eram do gênero feminino, e 40,7% possuem acima de 36 anos de idade.

As segmentações psicográficas e comportamentais também ficam evidenciadas pelas respostas mediante a pesquisa, onde os entrevistados informaram os motivos pelos quais comprariam o morango, como por exemplo, pelo sabor, pela qualidade ou pelo preço. A pesquisa realizada revelou que, por exemplo, 58,9% preferem consumir a fruta *in natura*, o que já determina o principal produto a ser oferecido pela empresa “Morangos Mendel”. Além disso, a pesquisa constata que o novo hábito de adquirir assinaturas mensais de produtos se faz presente, já que 45% dos entrevistados responderam que talvez adquiririam a assinatura, enquanto 33% informaram que sim, que adquiririam este serviço.

Com essas informações obtidas na pesquisa, e com o perfil do consumidor segmentado, é possível nortear as ações de *marketing* que devem ser utilizadas.

### 8.3 PRODUTOS

Biagio e Batocchino (2005, p. 138), definem produto como “Tudo aquilo que a empresa tem para vender”. Mas é preciso ter domínio sobre os produtos e serviços oferecidos, para que o comprador seja convencido a efetuar a compra.

Ainda, Kotler e Keller (2006), citam que produto se refere à qualidade, embalagem, serviço, devoluções, nome da marca, garantia, design, tamanhos e características. Afirmam ainda, que as marcas devem inspirar confiança, a fim de que o consumidor opte facilmente pelo produto oferecido.

Neste caminho, a marca “Morangos Mendel” é definida, pois o sobrenome Mendel inspira confiança na região do Vale do Caí/RS, já que o pai da autora é um dos maiores produtores de frutas cítricas da região, além de ser conhecido pela venda de produtos com qualidade e sabor. Assim, a autora pretende fixar a marca da empresa de morangos na mente dos futuros clientes. A Figura 46 demonstra a marca escolhida, que será utilizada no modo colorido em todas as mídias sociais elaboradas para o novo negócio, “Morangos Mendel”. O logo foi elaborado pela Gráfica Ferreira, de Porto Alegre/RS, com o custo de R\$ 400,00.

Figura 46 – Marca da empresa “Morangos Mendel”



Fonte: cedido pela Gráfica Ferreira (2021).

Definida a marca, faz-se necessário apresentar o produto, que será de excelente qualidade e sabor. No primeiro ano da empresa, a previsão de vendas da fruta *in natura* é entre 3 e 4 meses após o plantio, período necessário para que a muda morangueiro produza as frutas. A empresa venderá o morango *in natura* após ser colhido, fresco.

As variedades plantadas pela empresa em seu primeiro ano de existência serão as espécies *San Andreas* e *Albion*. A espécie *Albion*, conforme Figura 47, é conhecida pela excepcional qualidade do fruto, tanto por tamanho de até 60 gramas cada fruto, cor, sabor e firmeza. *Albion* é uma cultivar próprio para consumo *in natura*, de dia neutro, ou seja, acontecido na primavera/verão de regiões de altitude e com verão ameno, e também durante o inverno, espécie esta, originária da Califórnia.

Figura 47 – Morangos da espécie *Albion*

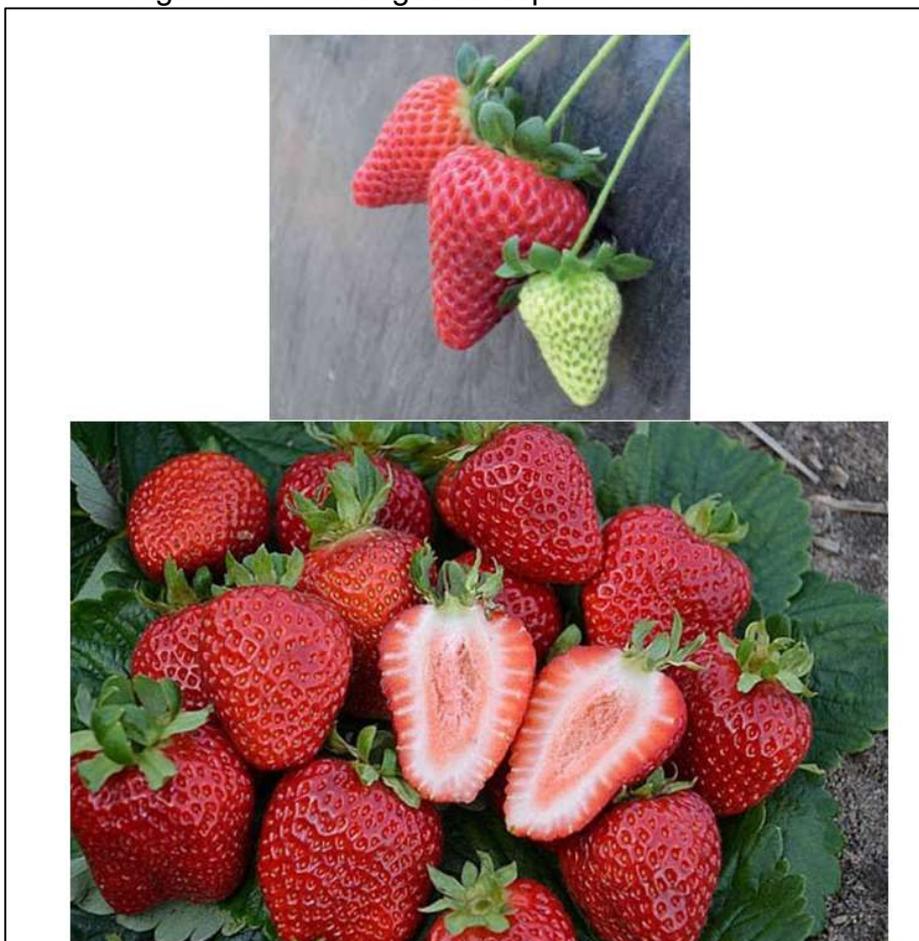


Fonte: Almeida (2016).

Outra espécie a ser cultivada na empresa “Morangos Mendel” é a *San Andreas*, conforme Figura 48, uma cultivar de dia neutro adaptado para Costa Central e Sul da Califórnia, originária da Universidade da Califórnia, por cruzamento entre *Albion* e uma seleção. Caracteriza-se por possuir frutos grandes e longos, com

peso médio de 30 gramas, firmeza e sabor semelhante à *Albion*, assim como época e padrão de produção.

Figura 48 – Morangos da espécie *San Andreas*



Fonte: Almeida (2016).

Enquanto a espécie *Albion* produz de forma constante, ou seja, o ano inteiro, a espécie *San Andreas* para de produzir entre uma floração e outra, porém, possui resistência maior à doenças e ao ácaro, por exemplo.

A escolha da espécie *Albion* se dá pelo fato dela atender às características desejadas pelo consumidor de morangos, fruto grande e doce, além de produzir em todo período de plantação. A escolha pela espécie *San Andreas* se dá devido ao fato de haver semelhança de plantio à *Albion*, e também pelo fato de um familiar já produzir essa variedade de morango, relatando experiências positivas com o plantio desta espécie.

Os morangos serão vendidos tanto para pessoa física, quanto para pessoa jurídica em embalagens plásticas e transparentes, com o adesivo da empresa em

cima, conforme mostra Figura 49.

Figura 49 – Embalagem plástica



Fonte: cedido pelo fornecedor Plasul Embalagens (2021).

As embalagens utilizadas serão de plástico e comportarão 1 Kg de morango, no tamanho único de extensão 27x20x15 cm. Cada embalagem terá o custo unitário de R\$ 0,75, fornecido pela Plasul Embalagens, empresa de Teutônia/RS.

#### 8.4 PREÇOS

Kotler e Keller (2006), definem que junto ao *mix de marketing*, o preço engloba descontos, preço de lista, bonificações, prazo de pagamento e condições de financiamento.

Segundo Ferrell e Hartline (2005), a variável preço é a mais fácil de ser alterada no *mix de marketing* de uma empresa, e o único caminho para a organização aumentar sua receita é por meio da variação do preço e consequentemente do aumento do volume de vendas. Ainda, segundo os autores suprarreferidos, preço é um fator fundamental para a competitividade do mercado.

Para Kotler e Armstrong (1997), há fatores internos e externos que devem ser relevados na formação de preços. Os fatores internos incluem os objetivos de *marketing* que uma organização possui, a estratégia do *mix de marketing* e os

custos. Para a empresa “Morangos Mendel”, fatores internos se referem à margem de lucro que o produto terá, assim como os seus custos. Já os fatores externos, se referem ao mercado e demanda, concorrência e vários outros fatores como governo, economia, revendedores, etc. Para fixar um preço, a empresa “Morangos Mendel” leva em consideração estes fatores, a fim de não ter um valor de venda do produto acima dos concorrentes e nem abaixo do preço de mercado.

Corroborando com as informações supracitadas, Kotler e Keller (2006), apresentam alguns critérios a serem considerados na formação de preço:

- a) preços de referência: preços utilizados com base nas referências internas construídas com informações anteriores ou referências externas obtidas através dos preços praticados no varejo. Estes preços podem ser manipulados, a fim de que um produto seja percebido de acordo com o seu preço, porém, a percepção precisa estar de acordo com o mercado, caso contrário impactará nas vendas do produto;
- b) inferências preço-qualidade: preços podem ser usados pelos clientes como indicadores de qualidade, de acordo com o apelo e imagem relacionados às necessidades das pessoas. A estratégia de escassez também pode ser usada como indicador de qualidade e justificar assim, preços mais altos;
- c) preços finais: determinação de preço que posiciona o produto em uma determinada faixa de valor, percebido pelo consumidor pela utilização de números quebrados, por exemplo, considerando que a memorização do ser humano acontece da esquerda para a direita, e não arredonda valores. Conforme os autores, Kotler e Keller (2006), preços terminados em “9” expressam ideia de promoção e de desconto, e preços terminados em “0” e “5” são memorizados com mais facilidade pelos consumidores.

O autor Cobra (1992), afirma que, ao se estabelecer um preço, automaticamente é estabelecido seu público-alvo, ou seja, a maioria da população compra pelo preço. Justificando o objetivo pela escolha dos preços, Kotler e Keller (2006), consideram quatro os principais objetivos para a determinação de preços: sobrevivência, maximização de lucro, maximização de participação de mercado e liderança de qualidade do produto no mercado.

Portanto, a empresa “Morangos Mendel” baseia-se na segmentação de

preços dos produtos, inclusive pelo fato do seu público-alvo ser pessoas do interior, que geralmente pesquisam preços, adquirindo um produto de menor custo, mas com qualidade. A empresa em estudo também objetiva maximizar seus lucros, ter um caixa de fluxo positivo e buscar um retorno do investimento em curto prazo.

Assim sendo, os aspectos finais na formação de preço do negócio em estudo, serão os preços que os clientes estão dispostos a pagar, já observados na pesquisa de mercado, e a base de preços de mercado já praticados pelos produtores de morango atuais.

Conforme apresentado na Tabela 7, na pesquisa com consumidores, estes apresentaram disposição de compra nos vários níveis apresentados, sendo que a maioria, com 79,72% afirmaram que estariam dispostos a pagar entre R\$ 10,00 a R\$ 15,00 o kg do morango, 18,11% a pagar entre R\$ 15,00 a R\$ 20,00, 1,95% entre R\$ 20,00 a R\$ 25,00, e ainda 0,22% disposto a pagar entre R\$ 25,00 a R\$ 30,00, totalizando assim, 100% dos entrevistados, demonstrando assim que, as principais faixas de preço se situam entre R\$ 10,00 e R\$ 20,00. Já entre os entrevistados de pessoa jurídica (empresas), conforme mostrado na Figura 33, as principais faixas de preço que os respondentes estão dispostos a pagar se situam dessa maneira: 64,7% dos entrevistados responderam que o preço médio fica entre R\$ 10,00 e R\$ 15,00; 17,6% responderam que o preço médio gira entre R\$ 5,00 e R\$ 10,00; e por fim, com também 17,6% dos entrevistados, o preço médio acima de R\$ 15,00. Estes dados são importantes, no sentido de nortear a formação de preço para venda para empresas com CNPJ. Nota-se a possível tendência para o preço de venda entre R\$ 10,00 e R\$ 15,00.

A fim de fornecer a melhor base para determinar o preço praticado pela empresa “Morangos Mendel”, foram contatados três produtores de morangos em substrato da região do Vale do Caí/RS, com venda para pessoa física. Os resultados dos preços de venda para pessoa física são demonstrados na Tabela 13.

Tabela 13 – Preços praticados pelos concorrentes no mercado do morango para pessoa física

<b>Empresa</b>	<b>Cidade</b>	<b>Espécie</b>	<b>Preço médio final</b>
Frutas de Valter	Bom Princípio/RS	<i>San Andreas</i>	R\$ 13,00/kg
Morangos Florão	Montenegro/RS	<i>San Andreas</i>	R\$ 20,00/kg
Jair Lairton Seidel	Feliz/RS	<i>Albion</i>	R\$ 15,00/kg

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Para o melhor cálculo de preço final para pessoa jurídica, foram contatados três mercados da região do Vale do Caí/RS. Os resultados dos preços médios do kg do morango, quando adquirido no fornecedor, são demonstrados na Tabela 14.

Tabela 14 – Preços médios do kg do morango quando adquirido no fornecedor pelo mercado

<b>Empresa</b>	<b>Ramo</b>	<b>Cidade</b>	<b>Preço médio final</b>
Super Cruz	Mercado	São Sebastião do Caí/RS	R\$ 15,00/kg
Flach Supermercados	Mercado	São Sebastião do Caí/RS	R\$ 14,00/kg
Padaria Navegantes	Padaria	São Sebastião do Caí/RS	R\$ 14,00/kg

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Importante salientar que esse preço é sazonal, e pode variar também de acordo com a demanda de oferta e procura.

Considerando os dados mencionados, oriundos da pesquisa qualitativa realizada na primeira etapa deste trabalho, aliado à pesquisa informal realizada junto aos produtores e compradores de morango, os preços praticados pela empresa “Morangos Mendel” serão os preços conforme Tabela 15.

Tabela 15 – Preços de venda final do morango *San Andreas* e *Albion*

<b>Produto</b>	<b>Espécie</b>	<b>Preço final pessoa física</b>	<b>Preço final pessoa jurídica</b>
Morango <i>in natura</i>	<i>San Andreas</i>	R\$ 20,00/kg	R\$ 17,00/kg
Morango <i>in natura</i>	<i>Albion</i>	R\$ 20,00/kg	R\$ 17,00/kg

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Estes preços finais, tanto para pessoa física, quanto para pessoa jurídica, são projetados no início do projeto deste novo negócio, porém, deverão ser reavaliados após doze meses, pois pode haver distorção para cima ou para baixo em relação ao público-alvo do novo empreendimento.

## 8.5 DESCONTOS, FORMAS DE PAGAMENTO E CONDIÇÕES DE CRÉDITO

Para a empresa “Morangos Mendel”, dentro do contexto de um novo negócio, é necessário determinar concessão de crédito que será executada pela organização. A política de crédito é elaborada pela administração e fixa as condições e padrões para concessão de crédito. De acordo com Hoji (2010, p. 129), “a política de crédito trata dos seguintes aspectos: prazo de crédito, seleção de

clientes e limite de crédito”.

Cita Shrickel (2000),

Crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte de seu patrimônio a um terceiro, com expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado (SHRICKEL, 2000, p. 25).

Destacando a importância do crédito, Beckman (1997), argumenta que a oferta de crédito por parte de empresa e instituições financeiras devem ser vistas como um importante recurso estratégico para alcançar a meta principal da administração financeira, ou seja, a de atender às necessidades de todos os fornecedores de capital e agregar valor ao patrimônio dos acionistas.

Assim, percebe-se que o crédito é um dos propulsores da economia, importante critério a ser definido em uma organização, sejam elas tomadoras ou prestadoras, direcionando os negócios. As vendas à prazo ainda são consideradas a melhor forma de fechamento de vendas, contribuindo assim, no aumento do faturamento das empresas. Mas exige também mais investimentos em contas a receber e problemas de recebimentos, e conseqüentemente maior rigidez nas cobranças.

A empresa “Morangos Mendel” concederá crédito apenas para pessoas conhecidas, justamente pelo fato de não haver um setor de cobrança específico na empresa que possa cobrar os eventuais inadimplentes, e pelo fato de um dos objetivos da empresa ser de construir um fluxo de caixa positivo.

As formas de pagamento disponível no novo negócio serão pagamentos à vista no dinheiro ou PIX, transferência bancária e cartão de crédito/débito.

Quanto aos descontos, esta forma de promoção de vendas não será utilizada, considerando que os preços praticados são considerados justos e de acordo com o preço praticado no mercado.

## 8.6 PROMOÇÃO

Westwood (2007), cita que a promoção de vendas abrange mais ou menos tudo o que você pode fazer para dar aos consumidores um incentivo palpável para que ele compre o seu produto.

Os autores Biagio e Batocchino (2005), afirmam que promoção de vendas é

um conjunto de ações que atraem os clientes de forma mais rápida, a fim de que comprem seu produto ou serviço. A fim de atingir este objetivo, utilizam-se meios como publicidade, propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, assessoria de imprensa, relações públicas, etc. Atualmente a venda pessoal foi substituída pelas vendas *online* ou vendas por telefone.

Corroborando com as informações supracitadas, Ferrell e Hartline (2005), salientam que as metas e os objetivos de uma campanha de promoção de vendas estão relacionados à aquisição de produtos da empresa pelo público-alvo, e mostram o modelo AIDA, que possui os seguintes objetivos:

- a) atenção: chamar a atenção do cliente;
- b) interesse: atrair o interesse do consumidor;
- c) desejo: estimular o desejo no cliente;
- d) ação: cativar o consumidor a comprar o produto através da promoção.

A empresa “Morangos Mendel” fará uso de algumas das ferramentas supraditas, como por exemplo, placa de identificação, a fim de apresentar a empresa aos clientes, que estará localizada em frente ao negócio, na Rua José Afonso Muller, no Bairro Despique, em Pareci Novo/RS, assim o empreendimento pode ser facilmente encontrado pelo consumidor. O espaço onde constará a placa é amplo e conterá o logo da empresa, assim como uma imagem da fruta produzida, morango, e um convite à visitação, conforme mostra Figura 50.

Figura 50 – Placa de identificação da empresa “Morangos Mendel”



Fonte: cedido pela Gráfica Ferreira (2021).

A placa terá o tamanho de 5 metros de largura x 3 metros de altura, com um custo de R\$ 3.600,00, confeccionado pela empresa Signsul de Montenegro/RS, já com a estrutura de fixação. A arte foi criada pela Gráfica Ferreira com o custo de R\$ 200,00.

Buscando uma maior visibilidade e melhor relacionamento com clientes, será feito cartão de visitas, uma ferramenta de uso diário na vida empresarial, com os contatos do novo negócio, conforme apresentado na Figura 51. A arte foi criada pela Gráfica Ferreira de Porto Alegre/RS com o custo de R\$ 200,00.

Figura 51 – Cartão de visita, frente e verso, da “Morangos Mendel”

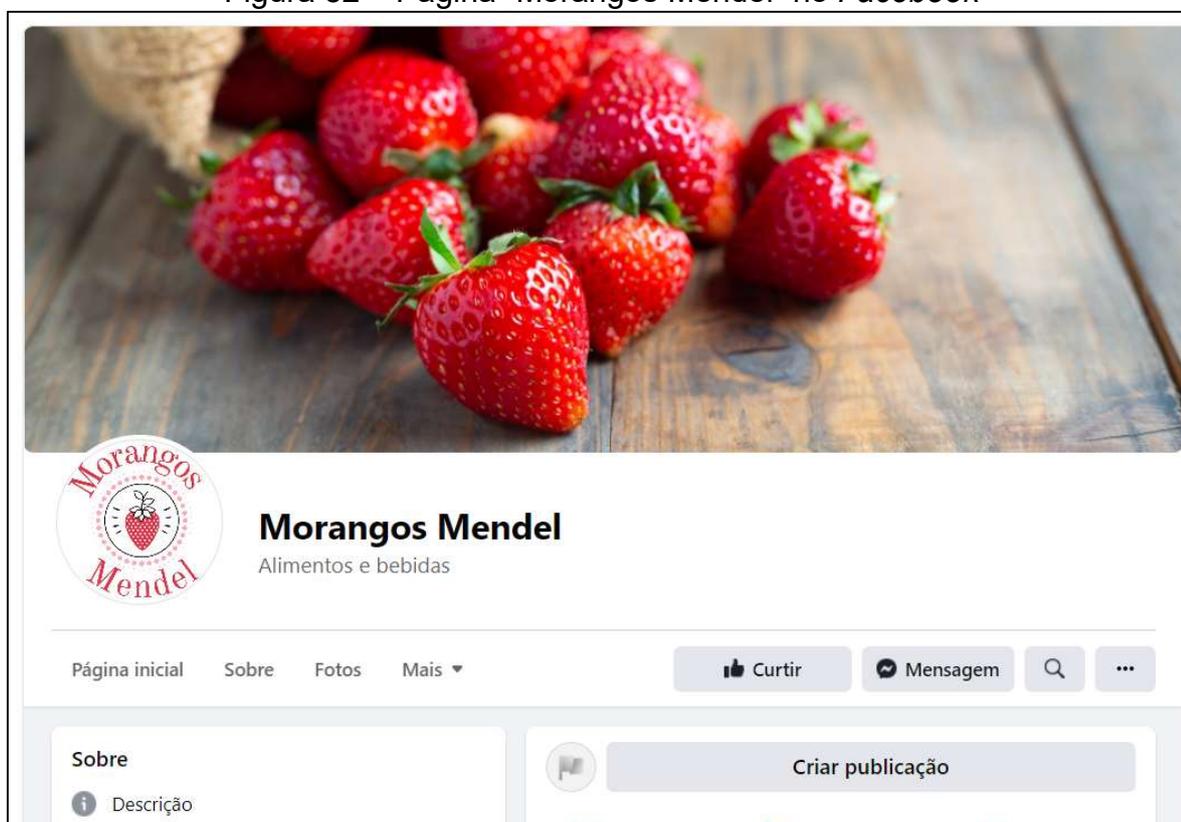


Fonte: cedido pela Gráfica Ferreira (2021).

Serão confeccionadas inicialmente 1.000 unidades de cartões a um custo de R\$ 95,00, fornecido pela empresa Gráfica Ferreira de Porto Alegre/RS, sendo que 800 cartões serão distribuídos em locais estratégicos, como padarias, mercados de bairro e supermercados da região do Vale do Caí/RS.

Além dos programas de promoção supracitados, será criada também uma página no *Facebook* e *Instagram*, com o objetivo de divulgar o novo negócio e construir um relacionamento mais próximo com o cliente. A Figura 52 mostra a página no *Facebook*.

Figura 52 – Página “Morangos Mendel” no *Facebook*



Fonte: criado pela autora (2021).

No *Instagram*, o novo negócio será @morangosmendel, seguindo o mesmo cronograma de publicações e atividades da página do *Facebook*.

## 8.7 FEIRAS E EVENTOS

Meirelles (1999), afirma que feira é um evento aberto a um grande público, com intenção de comercialização imediata de produtos, normalmente com uso de *stands*. Essas feiras podem ser encontradas em duas vertentes: setorial, onde o

produto exposto pertence a uma determinada categoria, e atingirão o produtor até o consumidor final; e horizontal, que reúne diversos produtos e serviços dos mais variados setores da indústria. Meirelles (1999), acrescenta ainda, que esses eventos permitem que os expositores atinjam, com essas participações, seus objetivos institucionais.

Outra estratégia de venda utilizada pela empresa “Morangos Mendel” será a exposição dos produtos, participação em feiras e eventos para a divulgação do produto, aumentando assim, o portfólio de clientes e estreitando o laço com o consumidor. O novo negócio participará, além de feiras e eventos, das festas tradicionais da região do Vale do Caí/RS, como por exemplo, a Festa do Moranguinho, que ocorre em Bom Princípio/RS a cada dois anos, e a Festa da Bergamota, que acontece a cada dois anos em São Sebastião do Caí/RS. As datas serão acompanhadas junto ao calendário municipal de cada cidade. O valor do espaço de 3 x 3 metros na Festa do Moranguinho é aproximadamente R\$ 900,00. Já o espaço de aluguel do espaço externo da Festa da Bergamota é de R\$ 1.200,00, enquanto o espaço interno no pavilhão é de R\$ 1.000,00.

A fim de melhorar a visualização da empresa pelo consumidor nessas feiras e eventos, serão confeccionados banners, com o custo de R\$ 75,00, confeccionado pela Gráfica Ferreira de Porto Alegre/RS, conforme Figura 53. A arte foi criada pela Gráfica Ferreira de Porto Alegre/RS com o custo de R\$ 200,00.

Figura 53 – Banner para utilização em feiras e eventos



Fonte: cedido pela Gráfica Ferreira (2021).

Para Kotler e Keller (2006), o boca a boca é capaz de transmitir informações tanto negativas, como positivas, pois é nesse processo que ocorre uma troca de conhecimento entre duas ou mais pessoas. Na estratégia de *marketing*, esses formadores de opinião são importantes para que as empresas tenham maior resultado e fidelizem mais clientes.

Para Chetochine (2006), a campanha para gerar o boca a boca deve se transformar em mídia, e assim os esforços devem ir ao encontro de que essas ações sejam positivas. A mídia tem o objetivo de disseminar mensagens, passar informações e isso acontece quando o cliente é um líder formador de opinião e divulga o serviço de uma empresa. Por esse motivo, a empresa “Morangos Mendel”, contará com o apoio de influenciadores digitais da região do Vale do Cai/RS, atuantes no *Facebook* e *Instagram*, enviando a estes amostras gratuitas dos produtos, inicialmente apenas o morango *in natura*, para que degustem e divulguem sua opinião, trazendo assim, mais clientes para o novo negócio.

Para uma empresa de pequeno porte, como o novo negócio, a propaganda do boca a boca é importante, pois proporciona um relacionamento mais pessoal com os clientes.

A fim de marcar o início das atividades da empresa, será realizado um evento simples, se o *Covid-19* permitir, no primeiro final de semana, sábado e domingo, em janeiro de 2022. Os futuros clientes receberão esse convite de inauguração do novo negócio através das mídias sociais *Facebook*, *Instagram*, *Whatsapp* e e-mail. Nesses dois dias de evento, haverá bebidas feitas a partir do morango e produtos feitos, também, com base da fruta. Todas as comidas e bebidas serão produzidas pela família da proprietária, havendo custo, assim, apenas para os insumos. Com este evento, espera-se um alcance público de aproximadamente 300 pessoas, com um custo previsto de R\$ 400,00.

## 8.8 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Os autores Lamb, Hair e McDaniel (2004, p. 353), descrevem os canais de distribuição como “Uma estrutura empresarial de organizações independentes que vão do ponto de origem do produto até o consumidor, com a finalidade de mover o produto até seu destino final de consumo”.

Segundo Boone e Kurtz (1998), os canais de distribuição desempenham um

importante papel na estratégia de *marketing*, pelo motivo de que proporcionam os meios através dos quais os produtos são deslocados até o cliente final.

Por se tratar de um pequeno empreendimento, a distribuição será de forma direta ou canal de nível zero, onde o produtor vende direto para o consumidor final.

Ao se tratar de venda para pessoa jurídica, ou seja, a empresa utilizará de outras empresas para distribuir os produtos ao cliente final, temos um canal de distribuição, identificado pelos componentes: o produtor, seus intermediários e o consumidor final. São exemplos de intermediários, os atacadistas, mercados, supermercados, padarias, entre outros.

Kotler (2006), afirma que delegar parte do trabalho de venda à um intermediário, significa renunciar à uma parte do controle sobre para quem e como serão vendidos os produtos. Mas, vender através de um intermediário, pode sim ser vantajoso, pois:

- a) os produtores não têm muito contato com o mercado, e nem relações de venda estabelecidas, assim, ao invés de se preocupar em vender, podem se preocupar em investir no próprio negócio;
- b) alguns produtores não têm o recurso necessário para realizar o transporte da venda do produto, já os intermediários possuem isso bem sedimentado;
- c) muitas vezes, a venda direta para o cliente final não compensa, pois o novo negócio oferece um único produto em muitos casos, enquanto a loja e o supermercado têm milhares de produtos disponíveis, assim, o cliente encontra variedade e praticidade em um intermediário.

Normalmente os intermediários possuem facilidade em vender produtos em grande escala e possuem um campo de vendas maior, se comparado a um produtor, já que possuem mais contatos com os clientes finais, e possuem uma estrutura voltada especificamente para vendas. Além disso, possuem experiência e funcionários treinados.

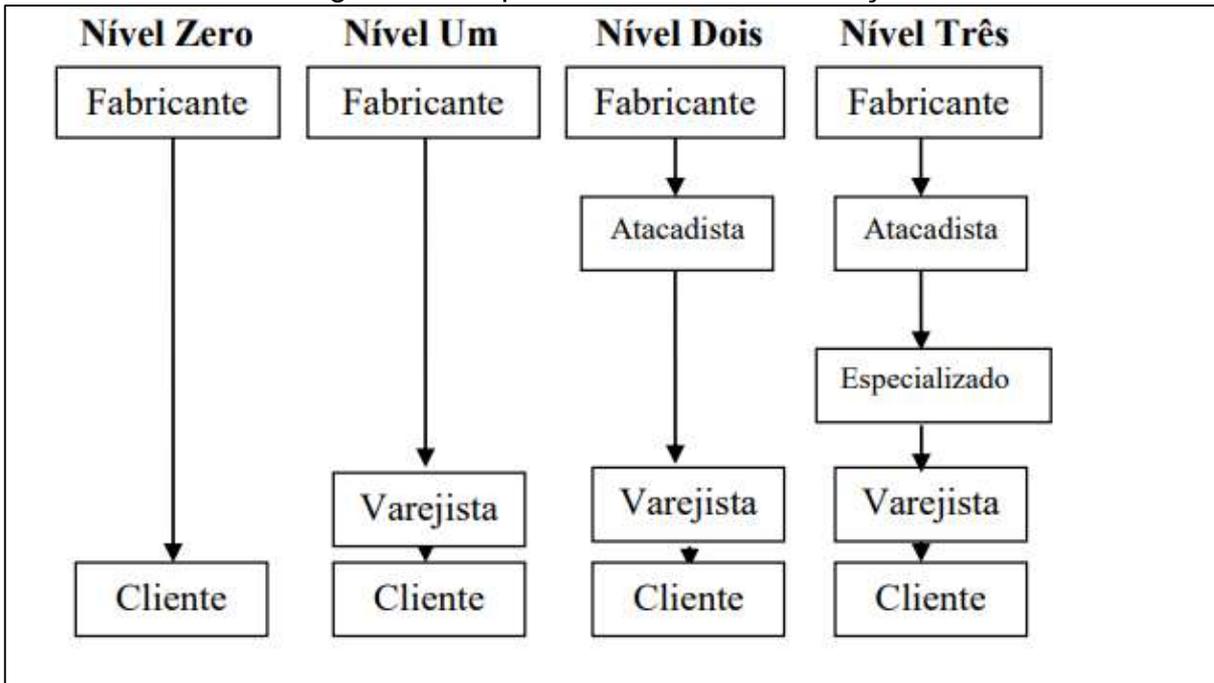
Kotler (2006), afirma que:

Os intermediários facilitam o fluxo de mercadorias e serviços (...). Esse procedimento é necessário para diminuir a distância entre a variedade de mercadorias e serviços oferecida pelo fabricante e a variedade necessária para atender à demanda exigida pelo consumidor. Essa distância resulta do fato de os fabricantes normalmente produzirem uma grande quantidade de uma variedade limitada de mercadorias, enquanto os consumidores

normalmente desejam uma quantidade limitada de uma grande variedade de mercadorias (KOTLER, 2006, p. 510).

Ao vender para pessoa jurídica, o canal de distribuição será, nesse caso, de nível um, conforme mostra a Figura 54.

Figura 54 – Tipos de canais de distribuição



Fonte: Kotler e Keller (2006).

O canal de distribuição de nível um conta com um único intermediário, por exemplo, o mercado, a padaria e o supermercado.

## 9 OPERAÇÕES

Os autores Krajewski, Malhotra e Ritzman (2018), citam que a gestão de operações está associada ao projeto, orientação e controle dos processos que transformam os insumos em produtos e serviços.

Assim, de acordo com o autor supracitado, este capítulo abordará as principais atividades relacionadas à operação.

### 9.1 INFRAESTRUTURA

Hoji (2010), afirma que investimentos em edificações são permanentes e fazem parte do plano estratégico de aplicação de capital em longo prazo.

Segundo Lorentz (2015, p. 15), os investimentos “São gastos ativados em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis à períodos futuros, que em função de sua utilização, consumo ou venda, podem se transformar em custos, despesas ou perda.” Estes gastos são realizados com infraestrutura, tecnologia, pesquisa, desenvolvimento de novos produtos e aquisição de novos ativos.

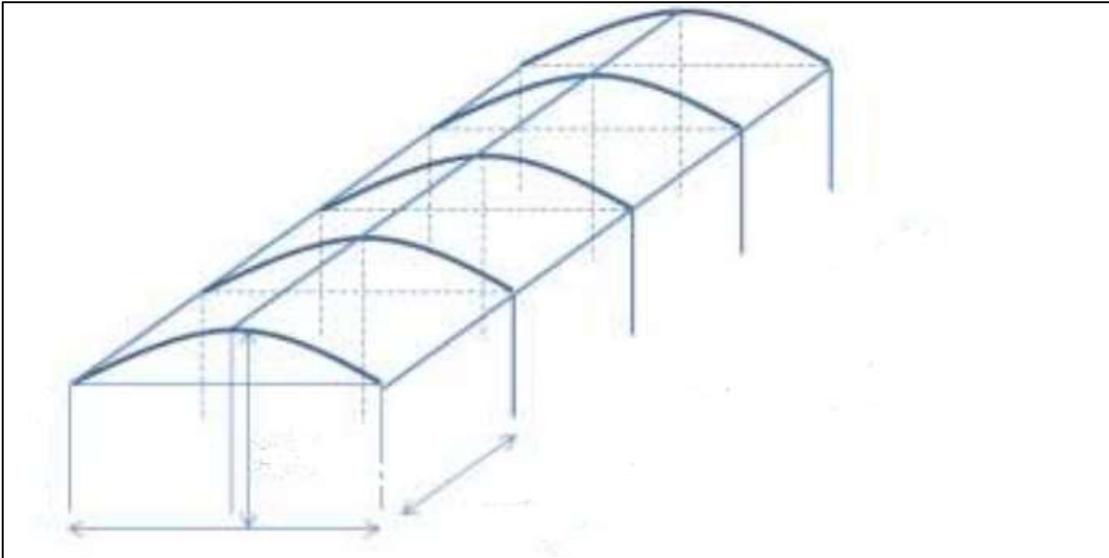
Ainda, infraestrutura é aquele produto ou serviço básico, que é essencial para que a empresa se estabeleça, e representa todo artefato de condições que permite que a empresa produza seus produtos e serviços.

Em se tratando da infraestrutura necessária, o terreno cedido pela família da autora, ou seja, sem custo de aquisição ou aluguel, terá as dimensões de 70 metros de frente por 250 metros de profundidade, totalizando 17.500 metros quadrados. O único gasto com esse terreno será o imposto anual ITR, imposto territorial rural, que é de aproximadamente R\$ 10,00 ao ano.

O próximo passo necessário relacionado à infraestrutura é a estrutura da estufa que comportará a plantação do morangueiro, onde serão definidos o tipo de estrutura metálica, laterais, tipo de cobertura, etc.

Após pesquisa com três fabricantes de estruturas no RS, optou-se pelo produto e serviço prestados pela empresa Inovar Agropecuária Limitada, de Feliz/RS. Esta decisão foi tomada, devido à segurança e fornecimento da maioria dos produtos necessários para a instalação da estufa e plantação do morangueiro, além do rápido atendimento do consultor de vendas. A Figura 55 mostra um croqui da estrutura metálica da estufa.

Figura 55 – Croqui da estrutura metálica da estufa



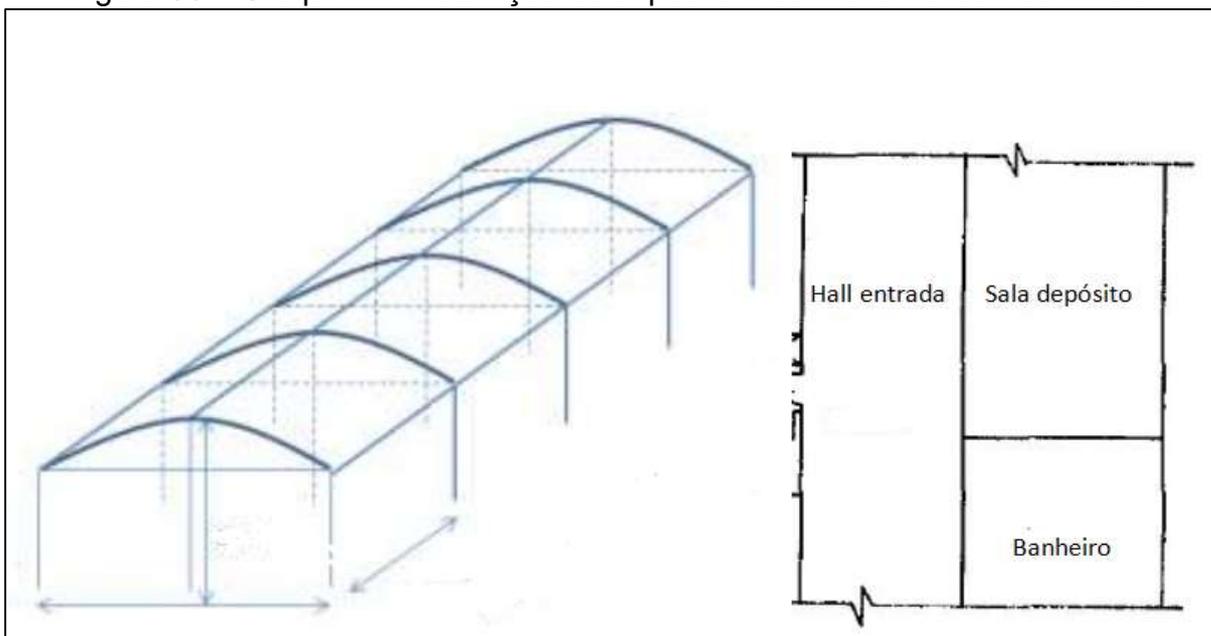
Fonte: fornecido por Inovar Agropecuária (2021).

A estufa terá as seguintes dimensões: largura de 5 metros e comprimento de 30 metros. Obtendo assim, uma área total de 300 m<sup>2</sup>. A proposta com a empresa Inovar Agropecuária contempla também o fechamento lateral e cobertura da estufa com plástico de agricultura. O fechamento das laterais será de plástico móvel, ou seja, elas sobem e descem, a fim de obter ventilação na estufa. Os valores referentes a estes materiais, já com mão de obra inclusa, somam o montante de R\$ 15.000,00, a serem pagos com entrada de 30% e o saldo com boleto para 30/60/90/120 dias.

Para a confecção das bancadas, que suportarão os *slabs*, serão necessários madeira, prego e mão de obra. Serão quatro bancadas duplas, com 30 metros de comprimento. Estes materiais totalizam R\$ 10.000,00, valor fornecido por WJ Serraria, empresa de Bom Princípio/RS, já com mão de obra inclusa.

Ainda, verificou-se a necessidade da construção de um depósito de material, como *slabs*, substratos, ferramentas de trabalho, entre outros. Este depósito será construído ao lado da estufa, em alvenaria, abrigando também um freezer horizontal para congelamento de frutas maduras, a fim de futuramente, ser comercializada em forma de polpa. Esta construção terá também um hall de entrada, uma sala para futuras inovações, conforme mostra Figura 56. As medidas serão de 4 metros de largura e 10 metros de comprimento, com custo total, inclusive mão de obra, de R\$ 15.000,00.

Figura 56 – Croqui com instalação de depósito e banheiro ao lado da estufa



Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Importante salientar também os processos a serem utilizados na área de produção e vendas do morango. A produção se dará apenas de uma maneira, na qual a muda do morango, tanto da espécie *Albion* quanto da espécie *San Andreas*, será plantada no *slab*, passa por transformações entre as fases de desenvolvimento vegetativo – formação de biomassa, como folhas, caules e estolões – e desenvolvimento reprodutivo, que consiste na formação de componentes da flor, como pétalas, estames e pistilos. Após esse período, que varia de 60 a 80 dias, a contar da data do plantio, é feita a colheita do fruto do morango, após colhido, o fruto será acomodado em bandejas de plástico para ser destinado à venda.

A fim de que o novo negócio possa existir, deve-se realizar o registro da empresa. Mas, neste caso, a atividade será aberta como produtor rural. O produtor rural não exige complexidades quanto ao alvará no município, a maior parte dos municípios não o exige. A inscrição para abertura de produtor rural é feita na Prefeitura Municipal de Pareci Novo e é emitido até 10 dias após esta inscrição.

Os documentos exigidos para abertura do talão de produtor são: ficha de cadastramento no setor primário, emitido pela própria prefeitura, formulário de declaração de enquadramento e reenquadramento de micro produtor rural (quando for necessário), cópia de RG e CPF do titular, cópia da certidão de nascimento, comprovante de residência, cópia da matrícula da área (registro de imóveis), documento comprobatório de posse para uso ou exploração da propriedade (quando

não for o proprietário).

O custo para obter um talão de produtor é zero, e o licenciamento ambiental não é exigido na área do novo negócio.

Finalizando essa etapa de levantamento e apuramento de dados, os investimentos em infraestrutura são demonstrados na Tabela 16.

Tabela 16 – Investimentos em infraestrutura

<b>Investimento</b>	<b>Valor total em R\$</b>
Constituição da empresa	Sem Custo
Estrutura da estufa	R\$ 15.000,00
Bancadas de madeira da estufa	R\$ 10.000,00
Construção do depósito em alvenaria, com banheiro completo	R\$ 15.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 40.000,00</b>

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

É possível perceber, assim, que o investimento inicial na estrutura necessária para a produção e venda de morangos em substrato em sistema protegido representa um total de R\$ 40.000,00.

## 9.2 MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS

De acordo com Chiavenato (2005b), o processo operacional de uma empresa:

[...] refere-se ao fazer, realizar, produzir com materiais, com informações, com máquinas e equipamentos, com métodos e processos de trabalho. Também se relaciona com a maneira com os produtos/serviços serão produzidos e/ou comercializados e com a capacidade de oferta do seu empreendimento (CHIAVENATO, 2005b, p.192).

Em face da informação supracitada, os autores Corrêa e Corrêa (2006) alegam que as ferramentas, máquinas e equipamentos facilitam e melhoram o processo manual na produção, tornando assim, as atividades mais produtivas e eficientes.

A produção e venda de morangos é um processo simples, exigindo ferramentas e equipamentos também simples. Na Tabela 17 é possível analisar essas exigências e seus valores.

Tabela 17 – Ferramentas e equipamentos para o negócio “Morangos Mendel”

<b>Ferramentas e equipamentos</b>	<b>Valor</b>
Caixa de água 20 mil litros	R\$ 7.500,00
Pressurizador de água	R\$ 810,00
Kit irrigação automática, contendo mangueira gotejadora, programador digital, tubos, adaptadores, conexões de engate, aspersor	R\$ 1.500,00
Pulverizador costal de 10 litros	R\$ 220,00
Mangueira	R\$ 380,00
Itens para banheiro, porta toalha, porta papel, porta sabonete, toalha	R\$ 550,00
Calculadora (02 unidades)	R\$ 75,00
Notebook	R\$ 3.000,00
Etiquetadora	R\$ 240,00
Mesa com duas cadeiras, para hall de entrada	R\$ 355,00
Tesoura para escritório	R\$ 15,00
Veículo Fiorino usado	R\$ 43.000,00
Tesouras de poda para produção (02 unidades)	R\$ 100,00
Canetas, cadernos e agenda	R\$ 100,00
Modem de <i>internet</i>	R\$ 100,00
Máquina de cartão de crédito/débito	R\$ 330,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 58.275,00</b>

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

A caixa de água e o pressurizador são necessários para coletar e reutilizar a água da chuva na rega, além de a empresa também possuir o sistema de irrigação automático, que será adquirido de forma completa do fornecedor. A mangueira será utilizada para essa rega também. O pulverizador costal será utilizado para aplicação de inseticidas, adubo, além de contar também com esse sistema já em substrato dentro dos *slabs*. Os itens para banheiro, como porta toalha, porta papel, porta sabonete e toalha equiparão o banheiro. A máquina de cartão de crédito/débito será utilizada na venda dos produtos, tanto para pessoa física, como para pessoa jurídica. Será utilizada também nas feiras e eventos. Haverá a compra de tesouras de poda, para corte de mudas e frutas. O notebook será usado para registro de clientes, suas compras, cadastro de clientes novos, pesquisa sobre o fruto produzido, emissão de notas fiscais eletrônicas, etc, com acesso ao Wi-fi, que conta com modem incluso nos custos supracitados na Tabela 17. Para emissão das notas fiscais, será utilizado o site gratuito emissor da Secretaria Estadual da Fazenda.

Já o veículo Fiorino, será comprado usado, mas em boas condições de uso, e será utilizado para transporte das frutas até os mercados, padarias e clientes finais, nas feiras e eventos.

### 9.3 MATÉRIAS-PRIMAS, INSUMOS E MATERIAIS

Para Borges, Campos e Borges (2010), um bom gerenciamento de materiais auxilia na redução dos valores monetários que estão envolvidos, a fim de mantê-los o mais baixo possível, mas ainda dentro dos níveis de segurança e volumes para atender a demanda do mercado.

Martins e Alt (2009), afirmam que estoque é o acúmulo armazenado de materiais em um sistema de produção. Corroborando com essa informação, Ballou (2006), afirma que estoques são pilhas de matérias-primas, produtos em processo, componentes, insumos e produtos acabados, que estão presentes em vários pontos por todos os canais de produção e de logística da empresa.

Como insumos principais do novo negócio “Morangos Mendel”, estarão os produtos de uso no plantio e venda, como substratos e *slabs*, insumos de adubação e controle de doenças e pragas, assim como os insumos utilizados na venda, por exemplo, a embalagem que conterá o morango, etiquetas, embalagens, etc.

Desta maneira, a Tabela 18 apresenta estes produtos com a respectiva quantidade, que tem como meta o atendimento de uma demanda inicial referente ao primeiro ano de atuação. Os valores foram informados pelo possível fornecedor do negócio.

Tabela 18 – Insumos e materiais para o negócio “Morangos Mendel”

Tipo de insumo/material	Unidade/quantidade	Valor total
Muda de morango <i>San Andreas</i>	1.000 mudas	R\$ 1.400,00
Muda de morango <i>Albion</i>	1.000 mudas	R\$ 1.500,00
Slab	60 metros	R\$ 400,00
Substrato	10 m <sup>3</sup>	R\$ 4.000,00
Casca de arroz	3 m <sup>3</sup>	R\$ 1.700,00
Adubo 12-00-45	150 kg	R\$ 900,00
Adubo 15-00-19	400 kg	R\$ 1.200,00
Adubo orgânico	100 litros	R\$ 350,00
Adubo foliar	40 kg	R\$ 500,00
Enraizador	40 kg	R\$ 600,00
Inseticida Actara	2 kg	R\$ 400,00
Fungicida Acristartop	5 litros	R\$ 1.200,00
Fungicida Roval	2 litros	R\$ 200,00
Placas para mariposas	50 unidades	R\$ 100,00
Cola entomológica	2 unidades	R\$ 200,00
Inseticida Vermitec	5 litros	R\$ 300,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 14.950,00</b>

Fonte: cedido pela Inovar Agropecuária (2021).

Estes insumos e materiais já estarão disponíveis para o trabalho inicial da

plantação de morangos em substrato em sistema protegido.

#### 9.4 ESTOQUE DE MATERIAIS E PRODUTOS ACABADOS

O autor Viana (2000), afirma que a manutenção de estoques requer investimentos, sejam eles baixos ou altos. O ideal seria atender, quando possível, e no momento em que ocorressem as demandas, para que não existissem estoques. Na prática isto não ocorre, tornando necessária a existência de um nível mínimo de estoque, para que sirva de amortecedor nos mercados que suprem e que atendem o cliente, a fim de atender plenamente às necessidades dos clientes.

Porém, no caso na empresa “Morangos Mendel”, não haverá em um primeiro momento, estoque de produtos acabados, por se tratar de uma fruta sensível às diversidades climáticas e ao tempo colhido.

#### 9.5 AGREGADOS E TERCEIRIZADOS

De acordo com Fontanella, Tavares e Leiria (1994), a terceirização é:

Uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade (FONTANELLA; TAVARES; LEIRIA, 1994, p. 19).

A empresa “Morangos Mendel” contratará os serviços de contabilidade da empresa Neiva Dahmer Contabilidade, empresa localizada em Harmonia/RS, a um custo mensal de R\$ 550,00.

Será necessária a contratação de serviços de *Internet* via rádio, pela GTC, empresa de Montenegro/RS, a um custo mensal de R\$ 100,00, além de um contrato de linha telefônica em um valor mensal de R\$ 50,00. A proprietária já possui um aparelho celular, ou seja, não haverá custos para adquirir este.

#### 9.6 MANUTENÇÃO

Segundo Monchy (1987), a produção é um objetivo de uma empresa, e a manutenção é a ajuda para a produção. Em um cenário globalizado e competitivo, a

manutenção é importante como questão estratégica da organização. A principal função dela é garantir o funcionamento dos equipamentos e instalações.

Para Xenos (1998), o objetivo principal da manutenção é, além de restaurar e manter os equipamentos em boas condições físicas, também manter suas capacidades funcionais. Em resumo, a manutenção da condição física do equipamento tem como objetivo a manutenção da sua capacidade funcional, além, conseqüentemente, da qualidade do produto, da segurança e da integridade do meio ambiente.

No caso do novo negócio proposto, que não terá máquinas, apenas equipamentos, que ocasionalmente podem apresentar algum problema, a autora optou por reservar um valor mensal de R\$ 100,00 para possíveis necessidades de manutenção. Em relação à estrutura da estufa, será feita uma manutenção preventiva, onde o valor reservado será de R\$ 1.000,00 semestrais, ou seja, aproximadamente R\$ 170,00 ao mês.

Ainda, se tratando de gastos de manutenção, será reservado um valor mensal de R\$ 500,00 para despesas com combustível e manutenções do veículo Fiorino.

## 9.7 PROCESSOS

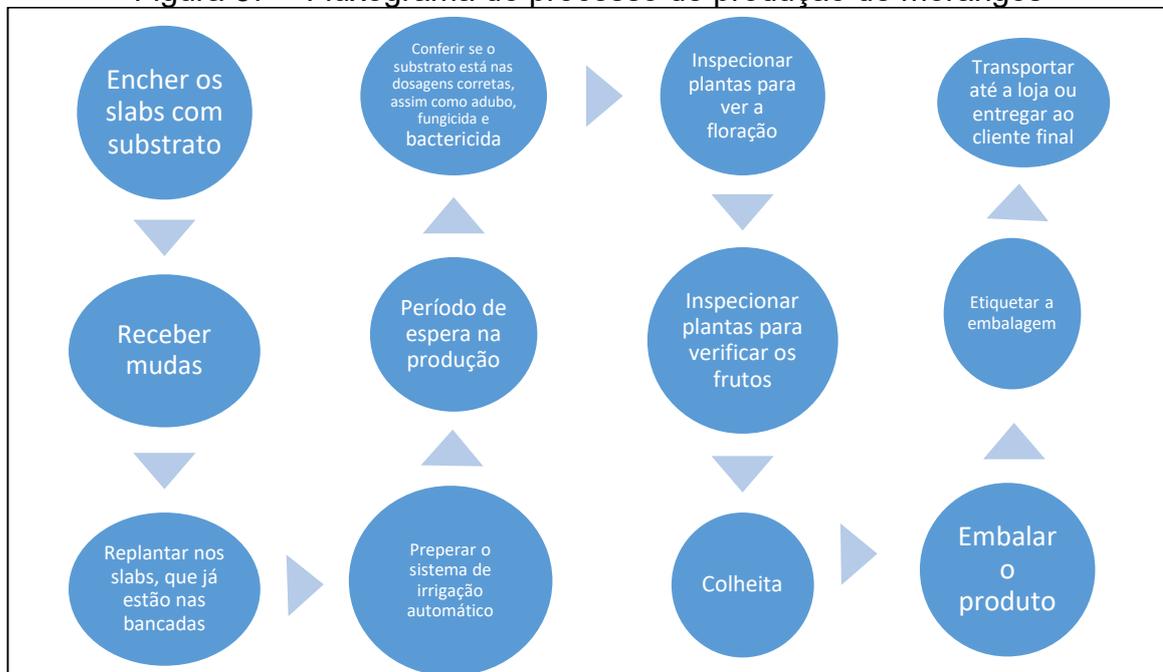
Os autores Martins e Laugeni (2000), afirmam que processo é o percurso percorrido por um material, desde o momento em que ele entra na empresa até que sai com um certo grau de transformação.

Atualmente, os gestores possuem dificuldades em controlar os processos de forma fácil e objetiva, para que as respostas sejam transparentes, e as ações dos gerentes claras e objetivas. Segundo Rocha, (2008), foi por este motivo que surgiram várias ferramentas de trabalho, que ajudam nos controles, para assim, obter uma melhor qualidade dos produtos e serviços, dentre elas o fluxograma.

Para Rocha (2008, p. 299), o fluxograma “É o registro gráfico das operações, composta também pelos transportes, inspeções, demora e estoque, na sequência em que ocorrem, definindo um fluxo de trabalho”. Assim, é possível identificar até mesmo falhas durante a execução de um determinado serviço, como por exemplo, o tempo decorrido em cada etapa, as perdas por problemas de qualidade, a frequência de erros, custo, entre outros.

A Figura 57 mostra o fluxograma do processo de produção da empresa “Morangos Mendel”.

Figura 57 – Fluxograma do processo de produção de morangos



Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Neste sentido, haverá basicamente dois processos desde a entrada das mudas até a venda do morango. O processo mais rápido e inicial do novo negócio será aquele em que a muda de morango entra na estufa, a fruta é colhida e vendida ao cliente final ou pessoa jurídica. O segundo processo, pretendido para daqui há cinco anos, será onde o morango será transformado em outros produtos, a fim de aumentar o portfólio de produtos da empresa “Morangos Mendel”. O produto será transformado em geleias, caldas, polpas e sobremesas.

## 9.8 INFORMAÇÕES

Conforme reitera o autor Pereira e Fonseca (1997),

Os sistemas de informação são mecanismos de apoio à gestão, desenvolvidos com base na tecnologia da informação e como suporte da informática para atuar como condutores das informações que visam facilitar, agilizar e aperfeiçoar o processo decisório nas organizações (PEREIRA; FONSECA, 1997, p. 241).

Por se tratar de uma empresa pequena, a “Morangos Mendel” não terá a necessidade de contratação de um sistema de gestão no momento. Em aproximadamente cinco anos, após o negócio se estabelecer e crescer, será reavaliada a contratação de um apoio de gestão de informações.

## 10 RECURSOS HUMANOS

Devido às mudanças rápidas na sociedade e avanços tecnológicos, a utilização da ferramenta dos recursos humanos passou a ser fundamental na busca por novos talentos nas organizações, segundo Miranda (2009). Os recursos humanos podem ser definidos como um conjunto de técnicas, métodos, práticas e habilidades, a fim de administrar os comportamentos internos, potencializando o capital humano. É considerado um recurso vivo, é o capital humano da empresa.

No novo negócio proposto neste trabalho, todos os trabalhos serão conduzidos pela proprietária, tanto os trabalhos de produção, quanto os trabalhos de distribuição e venda dos produtos.

Será apresentada em seguida, a descrição do cargo de gerente de operações, que será desempenhado pela proprietária, conforme mostra Quadro 7.

Quadro 7 – Descrição do cargo de gerente de operação

<b>Função: Gerente de Operação</b>	
Carga horária: 40 horas semanais	Jornada: 08 horas diárias
<b>Escolaridade exigida:</b> Ensino Superior completo	
<b>Descrição sumária das tarefas:</b>	
Implementar práticas e processos corretos na organização, formular estratégias, melhorar o desempenho, garantir recursos e materiais e garantir a conformidade.	
<b>Descrição detalhada das tarefas que compõem a função:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantir que as operações sejam realizadas de maneira apropriada e econômica;</li> <li>2. Gerenciar orçamentos e previsões;</li> <li>3. Formular objetivos operacionais e estratégicos;</li> <li>4. Recrutar, treinar e supervisionar funcionários;</li> <li>5. Examinar dados financeiros e melhorar a lucratividade;</li> <li>6. Ajudar nos processos de organização e permanecer dentro da Lei;</li> <li>7. Comprar materiais, planejar inventário e supervisionar o depósito;</li> <li>8. Melhorar processos do gerenciamento da empresa;</li> <li>9. Encontrar formas de aumentar a qualidade do serviço ao cliente;</li> <li>10. Gerenciar equipes;</li> <li>11. Interagir com a comunidade;</li> <li>12. Promover vendas.</li> </ol>	
<b>Competências pessoais para a função:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser proativo;</li> <li>- Ter iniciativa em aprender;</li> <li>- Ter bom relacionamento interpessoal;</li> <li>- Ter capacidade de avaliação e decisão.</li> </ul>	
<b>Requisitos para ingresso:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ter conhecimento sobre morangos e agricultura;</li> <li>2. Ter conhecimento das rotinas administrativas.</li> </ol>	

Fonte: desenvolvido pela autora (2021).

Descrito o cargo, é de suma importância, que a proprietária entenda as

responsabilidades de gerenciar o próprio negócio. Por este motivo, há a intenção de treinamentos e especializações constante.

## 10.1 SALÁRIOS

Segundo Paschoal (2001, p. 11), “O salário se origina basicamente do valor do cargo e, dentro dele, as eventuais variações têm origem, de um lado, nas qualificações e, de outro, no desempenho dos seus ocupantes, de acordo com a política salarial da organização”.

De acordo com Chiavenato (1997), uma administração saudável de cargos e salários traz benefícios como:

- a) melhor retorno de cada real despendido com salários;
- b) menores custos de pessoal;
- c) estrutura de cargos enxuta.

Para Marras (2009), a remuneração é composta pelo salário, benefícios e outras verbas, como por exemplo, horas extras, bonificações, comissões, entre outros.

Porém, a empresa “Morangos Mendel” não tem intenção de contratar nenhum funcionário nos próximos 05 anos de atividade.

## 10.2 TREINAMENTOS

A importância do capital humano em uma empresa é discutida por pesquisadores ao decorrer das últimas décadas e a ferramenta de treinamento é uma importante estratégia de gestão de pessoas. Esta função é denominada, segundo Boas e Andrade (2009), de capacitação de pessoal, já que capacitar tem o sentido de processo de aprendizagem.

Salientam Andrade e Castro (1996), que o treinamento de pessoal é caracterizado pelo esforço que a empresa dispensa a fim de proporcionar oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores. Assim sendo, objetiva ajudar as pessoas em seu desenvolvimento interpessoal e propicia um melhor atendimento aos clientes.

Desta forma, a empresa “Morangos Mendel” reservará mensalmente R\$ 50,00 para treinamentos. Mesmo que não seja utilizado, este valor estará disponível

para este fim. Enquanto o novo empreendimento não possuir quadro de funcionários, esse valor será utilizado para uso de especialização da proprietária do negócio.



## 11 PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Um plano financeiro inclui construir um modelo financeiro de uma empresa. Este, segundo Ross, Westerfield e Jordan (1998), deve propor necessidades de ativos, previsão de vendas, necessidades de financiamento, premissas econômicas, demonstrações projetadas, exame das implicações financeiras de planos estratégicos, entre outros.

Ainda, conforme os autores supracitados, projeções financeiras são necessárias quando consideramos que muitas decisões englobam longos períodos de implantação. O atual ambiente de incertezas exige que as decisões sejam planejadas bem antes da implantação.

Consoante a isso, este capítulo tem o objetivo de analisar as projeções financeiras referentes ao novo negócio, “Morangos Mendel”.

### 11.1 PLANO DE INVESTIMENTO

Para Lapponi (1996), a avaliação de projetos de investimento auxilia na decisão de aceitar um projeto de investimento, visando a maximização do retorno de capital investido.

Souza e Clemente (2004), afirmam que:

Um investimento, para a empresa, é um desembolso feito, visando gerar um fluxo de benefícios futuros, usualmente superior a um ano. A lógica subjacente é a de que somente se justificam sacrifícios presentes se houver perspectivas de recebimento de benefícios futuros (SOUZA; CLEMENTE, 2004, p. 69).

Assim sendo, a partir dos dados levantados desde o capítulo de Operações, a Tabela 19 demonstra os investimentos iniciais necessários para colocar em prática o novo negócio.

Tabela 19 – Investimento inicial

(continua)

<b>Investimento inicial</b>	
Máquinas, equipamentos, utensílios e veículos	
<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Máquinas, equipamentos e ferramentas	R\$ 15.275,00
Veículo Fiorino	R\$ 43.000,00
Matérias-primas, insumos e materiais	R\$ 14.950,00
<b>Total máquinas e equipamentos</b>	<b>R\$ 73.225,00</b>

(conclusão)

Estrutura física		
Descrição	Valor	
Estrutura da estufa	R\$ 15.000,00	
Estrutura interna da estufa	R\$ 10.000,00	
Construção em alvenaria	R\$ 15.000,00	
<b>Total máquinas e equipamentos</b>	<b>R\$ 40.000,00</b>	
Despesas administrativas		
Descrição	Valor	Projeção anual
Material para divulgação (logotipo, artes, placa, banner, cartão de visita, inauguração)	R\$ 5.170,00	R\$ 5.170,00
Capital de giro	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
Despesas gerais	R\$ 300,00	R\$ 300,00
<b>Total despesas administrativas</b>	<b>R\$ 25.470,00</b>	
<b>Total de investimentos iniciais</b>	<b>R\$ 138.695,00</b>	

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Conforme observado na Tabela 19, os investimentos iniciais são de R\$ 138.695,00. O valor apresentado como capital de giro de R\$ 20.000,00 foi estipulado, considerando uma reserva que atenderá as despesas referentes aos três primeiros meses de atividade da empresa.

## 11.2 FONTES DE INVESTIMENTO

Cavalcante Filho e Misumi (1998), afirmam que o dinheiro investido por uma organização em ativos tem uma origem ou de curto prazo (vencimento inferior a 360 dias), ou de longo prazo (vencimento superior a 360 dias) ou ainda, capital próprio (vencimento sem prazo definido).

As fontes de recursos para o financiamento das empresas são:

- a) fontes internas: são os lucros retidos (a rotatividade dos créditos ativos maiores do que a dos passivos, a proteção fiscal, e outros);
- b) fontes externas: são divididas em terceiros (debêntures, empréstimos bancários, capital estrangeiro, *comercial paper*, crédito subsidiado e fornecedores) e os recursos próprios (capital acionário, que é o capital social da empresa).

As fontes de financiamento com capital próprio da empresa são representadas por recursos que provêm dos lucros gerados pelo próprio negócio e através de recursos obtidos através do aumento de capital pela inserção de dinheiro novo por parte dos sócios.

Visando cobrir os investimentos iniciais, a proprietária realizará o aporte de

capital próprio, através da venda de um apartamento localizado em Montenegro/RS, cobrindo assim, o investimento inicial de R\$ 138.695,00.

Como o dinheiro não será investido em algum investimento de banco, e sim no empreendimento, estimula-se um custo de oportunidade de 10%, definido com base nos rendimentos das taxas dos certificados de depósito bancário (CDB), na atual taxa Selic, ambos 3,5% ao ano, totalizando os 10% ao ano da Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que será utilizada para determinar a viabilidade financeira e o financiamento do novo negócio “Morangos Mendel”.

### 11.3 PROJEÇÕES ECONÔMICAS

Gitman (2001), afirma que quando um empresário tem um planejamento econômico, no qual traça diretrizes que façam a organização crescer de forma sustentável, é possível administrar de forma eficaz, entendendo quais os custos e ganhos que podem ser diminuídos ou cortados, e quanto de recurso estará disponível.

O autor Gitman (1997), menciona ainda que o planejamento financeiro e econômico é um aspecto importante para que a empresa funcione e se sustente, fornecendo assim, roteiros para dirigir, coordenar e controlar as ações para atingir os objetivos. As projeções econômicas servem para analisar o negócio como um todo, assim como os resultados dentro do mercado.

A fim de atribuir perspectivas financeiras e econômicas para o novo negócio “Morangos Mendel”, serão aplicados estudos que permitirão a análise da organização em cenários futuros, projetando nessa análise os cenários realista e otimista. Serão utilizadas técnicas como o VPL (valor presente líquido), TIR (taxa interna de retorno) e o *payback*, que demonstrarão se o valor investido pela proprietária terá um retorno desejado.

#### 11.3.1 Previsão de vendas em um cenário realista

Martins e Laugeni (2005), alegam que a previsão de vendas é a determinação de dados futuros, com base em dados atuais do negócio, com base em modelos estatísticos, econômicos ou matemáticos.

Ainda, segundo os autores supracitados:

A previsão de vendas é importante para utilizar as máquinas de maneira adequada, para realizar a reposição dos materiais no momento e na quantidade certa, e para que todas as demais atividades necessárias ao processo industrial sejam adequadamente programadas (MARTINS; LAUGENI, 2005, p. 226).

Em pesquisa de *marketing* já realizada anteriormente com potenciais clientes, 98,4% dos entrevistados responderam que consomem morango, o que é amplamente favorável ao negócio. Em outra pergunta, 58,9% dos respondentes informaram que consomem o morango *in natura*, seguido de uso em doces e sobremesas. Assim, a venda de morangos tanto para pessoa física quanto para pessoa jurídica, em seu primeiro momento de atividade, está adequada a demanda do mercado.

Em relação ao preço, 79,72% afirmam que gastariam entre R\$ 10,00 e R\$ 15,00 no kg do morango, seguidos de 18,11% dos respondentes que gastariam entre R\$ 15,00 e R\$ 20,00 no kg da fruta.

Partindo destas premissas, além das vendas eventuais, que serão realizadas em eventos na região, é apresentada a projeção de vendas para o primeiro ano de atividade da empresa “Morangos Mendel”, considerando uma curva de crescimento, pelo fato da empresa não ser conhecida pelo público e estar iniciando suas atividades no ramo. Essa projeção de vendas física é apresentada na Tabela 20, onde a quantidade inicial de 80 unidades de bandeja de 1 kg cada, é estimada com base em pesquisas realizadas com produtores da região do Vale do Caí/RS. Nos três primeiros meses não haverá venda, pois a colheita é realizada apenas após esse período.

Tabela 20 – Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1kg) para o ano 01 em atividades no cenário realista para pessoa física

Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1Kg) para pessoa física, Ano 01 – cenário realista													
Produto	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	Total unidades
Albion	0	0	0	80	70	70	60	60	110	90	90	100	730
San Andreas	0	0	0	80	70	70	60	60	110	90	90	100	730
Total	0	0	0	160	140	140	120	120	220	180	180	200	1460

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Há uma previsão maior nos meses com temperaturas mais amenas, entre dezembro e abril, onde o consumo da fruta é maior, se comparado com temperaturas mais frias. No mês de março, há a participação na Festa da

Bergamota em São Sebastião do Caí/RS; no mês de setembro, há a participação na Festa do Moranguinho, em Bom Princípio/RS; em novembro, há a participação na Citrusflor em Pareci Novo/RS. Estas participações incrementam as vendas do negócio, e as projeções foram baseadas no conhecimento que o autor possui em relação às vendas nestes eventos.

A Tabela 21 mostra as projeções de venda para o Ano 01, em um cenário realista, para pessoa jurídica. Quando questionados sobre a origem dos produtos em seus estabelecimentos, 88,2% dos entrevistados responderam que compram o produto de fornecedores da região do Vale do Caí/RS, ou seja, o novo negócio “Morangos Mendel” é favorecido com esta resposta, considerando que pretende-se atender o máximo possível de estabelecimentos da região.

Ainda, grande parte dos respondentes, 64,7% informaram também que estariam dispostos a pagar até R\$ 17,00 pelo kg do morango, sendo assim, o preço de venda do morango para pessoa jurídica será de R\$ 15,00 o kg. Além disso, 14 dos 22 respondentes informaram que compram cerca de 50 kg por mês da fruta. Com base nisso, a Tabela 21 apresenta as projeções de venda física para 01 ano, em um cenário realista, onde a quantidade inicial de 70 unidades de bandeja de 1 kg cada é estimada com base em pesquisas realizadas com produtores da região do Vale do Caí/RS. Nos três primeiros meses não haverá venda, pois a colheita é realizada apenas após esse período.

Tabela 21 – Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1kg) para o Ano 01 em atividades no cenário realista para pessoa jurídica

Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1Kg) para pessoa jurídica, Ano 01 – cenário realista													
Produto	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	Total unidades
Albion	0	0	0	70	60	60	50	50	90	80	80	90	630
San Andreas	0	0	0	70	60	60	50	50	90	80	80	90	630
Total	0	0	0	140	120	120	100	100	180	160	160	180	1260

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Para o segundo ano, as projeções de vendas totais serão acrescidas devido ao fato de haver produção o ano inteiro, diferente do ano anterior, onde não houve venda nos três primeiros meses; além de haver o crescimento devido a marca “Morangos Mendel” já ter se tornado conhecida no mercado em que atua. A Tabela 22 demonstra a projeção de vendas do Ano 02, em um cenário realista, com o crescimento total supracitado.

Tabela 22 – Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1kg) para o ano 02 em atividades no cenário realista para pessoa física

Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1Kg) para pessoa física, Ano 02 – cenário realista													
Produto	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23	Total unidades
Albion	90	90	80	80	70	70	60	60	110	90	90	100	990
San Andreas	90	90	80	80	70	70	60	60	110	90	90	100	990
Total	180	180	160	160	140	140	120	120	220	180	180	200	1980

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

A previsão de vendas em unidades para pessoa jurídica, conforme a Tabela 23 também sofre um aumento total ao ano, assim como na venda para pessoa física, devido aos motivos supracitados.

Tabela 23 – Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1kg) para o ano 02 em atividades no cenário realista para pessoa jurídica

Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1Kg) para pessoa jurídica, Ano 02 – cenário realista													
Produto	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23	Total unidades
Albion	80	80	50	70	60	60	50	50	90	80	80	90	840
San Andreas	80	80	50	70	60	60	50	50	90	80	80	90	840
Total	160	160	100	140	120	120	100	100	180	160	160	180	1680

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Em resumo, as Tabelas 24 e 25 apresentam as projeções de vendas físicas para os próximos 05 anos no cenário realista, respectivamente para pessoa física e pessoa jurídica. Para os anos seguintes, ou seja, para o terceiro, quarto e quinto ano, a produção se mantém a mesma. Considerando que a autora optou por apenas manter o mesmo nível de vendas, e não aumentar a produção.

Tabela 24 – Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1kg) para 05 anos em atividades no cenário realista para pessoa física

Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1Kg) para 05 anos – pessoa física – cenário realista						
	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05	Total geral
Produto	Total unidades					
Albion	730	990	990	990	990	4690
San Andreas	730	990	990	990	990	4690
Total	1460	1980	1980	1980	1980	9380

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

A Tabela 25 demonstra a projeção de vendas em unidades em 05 anos para pessoa jurídica, incluindo mercados, supermercados, padarias, entre outros. A quantidade é menor em relação à venda para pessoa física, considerando que o foco do novo negócio “Morangos Mendel” é a venda direta para o consumidor final, ou seja, haverá mais trabalho em *marketing* e ações destinadas a esse nicho de mercado.

Tabela 25 – Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1kg) para 05 anos em atividades no cenário realista para pessoa jurídica

Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1Kg) para 05 anos – pessoa jurídica – cenário realista						
	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05	Total geral
Produto	Total unidades					
Albion	630	840	840	840	840	3990
San Andreas	630	840	840	840	840	3990
Total	1260	1680	1680	1680	1680	7980

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Assim, determinadas as vendas físicas e utilizando-se da tabela de preços pré-definida e já apresentada no capítulo de *marketing*, assim como nos quadros de projeções de vendas, multiplica-se as vendas físicas para que se obtenham então os valores brutos das receitas para o novo negócio “Morangos Mendel”, para o primeiro ano de atividade, conforme demonstra a Tabela 26.

Na sequência, a Tabela 27 apresenta a projeção de vendas em R\$ para pessoas jurídicas, que incluem estabelecimentos que emitam NF, como por exemplo, mercados de bairro, supermercados, padarias, doceiras, entre outros.

É possível perceber que os valores mostram uma dificuldade maior em vendas no primeiro semestre do ano, mas isso é causa da curva de crescimento. A Tabela 28 apresenta o faturamento em R\$ previsto para o ano 02. A tendência mostra que pode haver um aumento de preço de venda de R\$ 2,00 a mais por espécie, ou seja, o preço de venda final no ano 02 sobe para R\$ 22,00 kg para pessoa física, ou seja um aumento de 10%. A quantidade total no final do ano 02 sofre assim, um aumento de quase 35%, considerando o fato de que a planta já produz o ano todo, diferente do primeiro ano, e também o fato de que a marca já se torna conhecida pelo público no ano 02.

Os valores em R\$ tomam como base a quantidade vendida em unidades, em bandejas de 1 kg, do mesmo ano, porém há um preço com aumento de R\$ 2,00 no Kg, ou seja, 10%, assim como na pessoa física, onde o preço final de venda se altera para R\$ 19,00 a bandeja de 1kg. Em seguimento, a Tabela 29 demonstra o cenário para pessoa jurídica.

Assim como nas vendas diretas para o consumidor final, a produção se mantém estável ano a ano, havendo crescimento do faturamento de 10% ao ano, devido ao aumento do preço da bandeja de 1 kg. Na sequência a isso, a Tabela 30 demonstra o cenário para pessoa jurídica.

Tabela 26 – Projeção de vendas em R\$ no ano 01 em um cenário realista para pessoa física

Previsão de vendas em R\$ para pessoa física, Ano 01 – cenário realista														
Produto	Preço unitário bandeja de 1kg	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	Total em R\$
Albion	R\$ 20,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 2.200,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 2.000,00	R\$ 14.600,00
San Andreas	R\$ 20,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 2.200,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 2.000,00	R\$ 14.600,00
Total		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3.200,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 4.400,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 4.000,00	R\$ 29.200,00

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Tabela 27 – Projeção de vendas em R\$ no ano 01 em um cenário realista para pessoa jurídica

Previsão de vendas em R\$ para pessoa jurídica, Ano 01 – cenário realista														
Produto	Preço unitário bandeja de 1kg	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	Total em R\$
Albion	R\$ 17,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.190,00	R\$ 1.020,00	R\$ 1.020,00	R\$ 850,00	R\$ 850,00	R\$ 1.530,00	R\$ 1.360,00	R\$ 1.360,00	R\$ 1.530,00	R\$ 10.710,00
San Andreas	R\$ 17,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.190,00	R\$ 1.020,00	R\$ 1.020,00	R\$ 850,00	R\$ 850,00	R\$ 1.530,00	R\$ 1.360,00	R\$ 1.360,00	R\$ 1.530,00	R\$ 10.710,00
Total					R\$ 2.380,00	R\$ 2.040,00	R\$ 2.040,00	R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00	R\$ 3.060,00	R\$ 2.720,00	R\$ 2.720,00	R\$ 3.060,00	R\$ 21.420,00

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Tabela 28 – Projeção de vendas em R\$ no ano 02 em um cenário realista para pessoa física

Previsão de vendas em R\$ para pessoa física, Ano 02 – cenário realista														
Produto	Preço unitário bandeja de 1kg	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23	Total em R\$
Albion	R\$22,00	R\$1.980,00	R\$1.980,00	R\$1.760,00	R\$1.760,00	R\$1.540,00	R\$1.540,00	R\$1.320,00	R\$1.320,00	R\$2.420,00	R\$1.980,00	R\$1.980,00	R\$2.200,00	R\$21.780,00
San Andreas	R\$22,00	R\$1.980,00	R\$1.980,00	R\$1.760,00	R\$1.760,00	R\$1.540,00	R\$1.540,00	R\$1.320,00	R\$1.320,00	R\$2.420,00	R\$1.980,00	R\$1.980,00	R\$2.200,00	R\$ 21.780,00
Total		R\$3.960,00	R\$3.960,00	R\$3.520,00	R\$3.520,00	R\$3.080,00	R\$3.080,00	R\$2.640,00	R\$2.640,00	R\$4.840,00	R\$3.960,00	R\$3.960,00	R\$4.400,00	R\$ 43.560,00

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Tabela 29 – Projeção de vendas em R\$ no ano 02 em um cenário realista para pessoa jurídica

Previsão de vendas em R\$ para pessoa jurídica, Ano 02 – cenário realista														
Produto	Preço unitário bandeja de 1kg	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23	Total em R\$
Albion	R\$19,00	R\$1.520,00	R\$1.520,00	R\$ 950,00	R\$1.330,00	R\$1.140,00	R\$1.140,00	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$1.710,00	R\$1.520,00	R\$1.520,00	R\$1.710,00	R\$ 15.960,00
San Andreas	R\$19,00	R\$1.520,00	R\$1.520,00	R\$ 950,00	R\$1.330,00	R\$1.140,00	R\$1.140,00	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$1.710,00	R\$1.520,00	R\$1.520,00	R\$1.710,00	R\$ 15.960,00
Total		R\$3.040,00	R\$3.040,00	R\$1.900,00	R\$2.660,00	R\$2.280,00	R\$2.280,00	R\$1.900,00	R\$1.900,00	R\$3.420,00	R\$3.040,00	R\$3.040,00	R\$3.420,00	R\$ 31.920,00

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Tabela 30 – Projeção de vendas em R\$ para 05 anos em um cenário realista para pessoa física

Previsão de vendas em R\$ para 05 anos – pessoa física – cenário realista							
		Ano 01 – R\$ 20,00	Ano 02 – R\$ 22,00	Ano 03 – R\$ 24,00	Ano 04 – R\$ 26,00	Ano 05 – R\$ 28,00	
Produto	Preço unitário Ano 01	Total unidades	Total geral				
Albion	R\$ 20,00	R\$ 14.600,00	R\$ 21.780,00	R\$ 23.760,00	R\$ 25.740,00	R\$ 27.720,00	R\$ 113.600,00
San Andreas	R\$ 20,00	R\$ 14.600,00	R\$ 21.780,00	R\$ 23.760,00	R\$ 25.740,00	R\$ 27.720,00	R\$ 113.600,00
Total		R\$ 29.200,00	R\$ 43.560,00	R\$ 47.520,00	R\$ 51.480,00	R\$ 55.440,00	R\$ 227.200,00

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Determinadas as vendas diretas para consumidor final, em R\$ para os cinco anos de atividade da empresa, é definida também, a projeção de vendas para venda de pessoa jurídica, conforme apresenta a Tabela 31.

Tabela 31 – Projeção de vendas em R\$ para 05 anos em um cenário realista para pessoa jurídica

Previsão de vendas em R\$ para 05 anos – pessoa jurídica – cenário realista							
		Ano 01 - R\$ 17,00	Ano 02 - R\$ 19,00	Ano 03 - R\$ 21,00	Ano 04 - R\$ 23,00	Ano 05 - R\$ 25,00	
Produto	Preço unitário Ano 01	Total unidades	Total geral				
Albion	R\$ 17,00	R\$ 10.710,00	R\$ 15.960,00	R\$ 17.640,00	R\$ 19.320,00	R\$ 21.000,00	R\$ 84.630,00
San Andreas	R\$ 17,00	R\$ 10.710,00	R\$ 15.960,00	R\$ 17.640,00	R\$ 19.320,00	R\$ 21.000,00	R\$ 84.630,00
Total		R\$ 21.420,00	R\$ 31.920,00	R\$ 35.280,00	R\$ 38.640,00	R\$ 42.000,00	R\$ 169.260,00

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Percebe-se, nos dados supracitados referentes aos 05 anos, que o faturamento em R\$, para venda direta ao consumidor final representa um valor de R\$ 227.200,00, este considerado pela autora como factível de alcance. A projeção de vendas para pessoa jurídica com CNPJ, tanto na espécie *San Andreas* como na espécie *Albion*, representa um valor total de R\$ 169.260,00. O que soma um total de vendas de R\$ 396.460,00, considerado possível de alcance pela proprietária do novo negócio.

#### 11.4 CUSTOS E DESPESAS FIXAS E VARIÁVEIS

Bornia (2002), define custos fixos como aqueles que independem do nível de atividade da empresa à curto prazo, ou seja, que não variam com a alteração no volume de produção. Corroborando com a informação supracitada, Leone (2000, p. 55), define custos fixos como “Custos que não variam com a variabilidade da atividade escolhida. Isto é, o valor total dos custos permanece praticamente igual,

mesmo que a base de volume selecionada como referencial varie. Custos fixos e despesas variáveis são definidos como os gastos que não possuem uma alteração significativa nem com o aumento e nem com a diminuição da produção. Portanto, é preciso salientar que para esses custos, existe um limite de produção, e assim que este for atingido, deve-se atualizar os custos fixos e variáveis.

Complementando, Martins (2001), afirma que:

Não existe custo ou despesa eternamente fixos, são, isso sim, fixos dentro de certos limites de oscilação da atividade a que se referem, sendo que, após tais limites, aumentam, mas não de forma exatamente proporcional, tendendo a subir em “degraus”, podendo ser chamados de semifixos (MARTINS, 2001, p. 269).

Já os custos variáveis são assim denominados, pois o seu consumo está diretamente ligado à quantidade de produção. Claro que essa variabilidade depende de um denominador em específico. Um custo variável deve necessariamente acompanhar a proporção de atividade com a qual se relaciona.

Segundo Backer e Jacobsen (1974), custos variáveis são os custos que crescem ou diminuem em proporção às mudanças nos níveis de atividade da empresa.

O autor Padoveze (2009), cita que os custos variáveis são os custos e despesas, que em unidades de moeda, variam na proporção direta das variações do nível de atividade que se relacionam. Estes custos e despesas têm uma variação direta e proporcional em seu valor, quando relacionadas com a produção. Quando a quantidade de produção aumenta, o custo aumenta na mesma proporção. Quando a quantidade produzida diminuir, o custo diminui também de forma proporcional.

Como o novo negócio “Morangos Mendel”, será tributado com base no regime de tributação do Simples Nacional, a Tabela 32 demonstra a tabela de tributos, de acordo com o faturamento da organização.

Tabela 32 – Alíquotas e partilha do Simples Nacional

Faixas	Receita Bruta em 12 meses	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasef	CPP	ICMS
1ª faixa	Até 180.000,00	4,00%	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	41,50%	34,00%
2ª faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,30%	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	41,50%	34,00%
3ª faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	9,50%	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
4ª faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,70%	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
5ª faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,30%	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
6ª faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19,00%	13,50%	10,00%	28,27%	6,13%	42,10%	-

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

A organização tem uma previsão de faturamento de R\$ 58.213,00 para o primeiro ano, sendo tributada a 4,00% de alíquota; no segundo ano de R\$ 84.870,00, sendo tributada ainda a 4,00%; no terceiro ano de R\$ 92.667,00, mesma tributação de 4,00%; no quarto ano a R\$ 100.855,00 e alíquota de 4,00% e no quinto ano de R\$ 109.043,00, sendo tributado nestes anos a 4,00% de alíquota do Simples Nacional.

Em seguimento, a Tabela 33 apresenta os custos variáveis e fixos para o novo negócio. Para as despesas variáveis, a demonstração é em porcentagem, que posteriormente, no fluxo de caixa, serão apresentados em valores mensais e anuais.

Tabela 33 – Custos fixos e variáveis

FIXOS	Custos		Despesas	
	Energia elétrica	R\$ 150,00	Assessoria de contabilidade	R\$ 550,00
Internet e telefonia	R\$ 150,00	Manutenção predial	R\$ 170,00	
Água	R\$ 50,00	Manutenção preventiva	R\$ 100,00	
Pró-labore	R\$ 2.000,00	Manutenção do veículo	R\$ 500,00	
		Treinamento	R\$ 50,00	
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.350,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.370,00</b>	
VARIÁVEIS			Imposto Simples Nacional	4,00%
			Ano 01	
			Imposto Simples Nacional	4,00%
			Anos 02,03,04,05	
			<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.370,00</b>

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

É possível notar que os custos e despesas são baixos, considerando que estes não serão utilizados em excesso, nem mesmo para a produção e nem para as vendas de morangos.

Já os custos variáveis são apresentados na Tabela 34. A fim de calcular estes custos, foram considerados os valores unitários do morango, dividido pelo gasto necessário para cada bandeja de 1kg do produto.

Tabela 34 – Custos variáveis de produção por unidade (bandeja de 1kg) com 02 mudas

(continua)

Estimativa de custo de cultivo				
Período de 03 meses (tempo até produção)				
<b>Produção para 1 bandeja de 1kg</b>				
Descrição	Quantidade	Unidade	Total	Custo unitário em R\$
Muda de morango San Andreas	1	Unidade	R\$ 1,40	R\$ 1,40
Muda de morango Albion	1	Unidade	R\$ 1,50	R\$ 1,50
Água	77	Litro	R\$ 50,00	R\$ 0,03

Estimativa de custo de cultivo				
Período de 03 meses (tempo até produção)				
Produção para 1 bandeja de 1kg				
Descrição	Quantidade	Unidade	Total	Custo unitário em R\$
Slab	60	Metro <sup>2</sup>	R\$ 400,00	R\$ 0,20
Substrato	10	Metro <sup>3</sup>	R\$ 400,00	R\$ 0,20
Casca de arroz	3	Metro <sup>3</sup>	R\$ 4.000,00	R\$ 2,00
Adubo 12-00-45	150	Kg	R\$ 1.700,00	R\$ 0,85
Adubo 15-00-19	400	Kg	R\$ 900,00	R\$ 0,45
Adubo orgânico	100	Litro	R\$ 1.200,00	R\$ 0,60
Adubo foliar	40	Kg	R\$ 350,00	R\$ 0,18
Enraizador	40	Kg	R\$ 500,00	R\$ 0,25
Inseticida Actara	2	Kg	R\$ 600,00	R\$ 0,30
Fungicida Acristartop	5	Litro	R\$ 400,00	R\$ 0,20
Fungicida Roval	2	Litro	R\$ 1.200,00	R\$ 0,60
Placas para mariposas	50	Unidade	R\$ 200,00	R\$ 0,10
Cola entomológica	2	Unidade	R\$ 100,00	R\$ 0,05
Inseticida Vermitec	5	Litro	R\$ 200,00	R\$ 0,10
			R\$ 300,00	<b>R\$ 9,00</b>

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Conforme demonstrado na Tabela 34, para um período de produção de um ano, colhendo 1 Kg de morango a cada muda, esta produção tem um custo unitário de R\$ 9,00.

## 11.5 AVALIAÇÃO ECONÔMICA

Os autores Bertoglio e Brasaga (2008), citam que um investimento de capital jamais deve ser feito de forma precipitada, considerando que é uma decisão importante para que as empresas atinjam os resultados. Sendo assim, o investimento de capital é responsável por materializar estratégias da organização, concentrando esforços e recursos nos objetivos.

Schroeder et al. (2005), alegam que os métodos do VPL (valor presente líquido), TIR (taxa interna de retorno) e PB (*payback*) são indicados e considerados na maior parte da literatura financeira como os métodos mais eficientes na avaliação de projetos de investimentos.

Estas técnicas supracitadas serão utilizadas no novo negócio, além também de técnicas tradicionais como ROI (*return on investment sale* ou RSI retorno sobre investimento), ROS (*return on sale* ou RSV retorno sobre vendas) e ponto de equilíbrio.

Esta etapa do planejamento financeiro auxiliará a validação de aspectos econômicos e financeiros da empresa “Morangos Mendel”.

### **11.5.1 Fluxo de caixa cenário realista**

Hirschfeld (2010), cita que o fluxo de caixa é uma ferramenta que demonstra o fluxo de receitas e despesas ou entradas e saídas em dinheiro no caixa de uma organização ao longo de um determinado período. Esta ferramenta é útil, a fim de que se possa visualizar todas as movimentações do caixa, sendo possível observar e analisar todos os eventos financeiros e as possíveis consequências, facilitando assim, a tomada de decisões e obtendo um controle assertivo do financeiro da empresa.

Neste mesmo caminho, Fonseca (2010), contribui com a informação de que uma adequada elaboração de fluxo de caixa auxilia em uma boa decisão de investimento.

O fluxo de caixa será apresentado na sequência considera todos os custos e despesas previstos para o novo negócio, sendo considerado também o pró-labore, custos com manutenção e terceirizados, assim como custos dos produtos comercializados. A Tabela 35 apresenta o fluxo de caixa do primeiro ano de atividade do novo negócio “Morangos Mendel”.

Na Tabela 35, percebe-se que, no fluxo de caixa do ano 01, há uma geração de caixa de R\$ 2.050,85.

Seguindo as mesmas estratégias já descritas, a Tabela 36 apresenta o fluxo de caixa para os 05 anos previstos neste plano de negócio.

Tabela 35 – Fluxo de caixa do ano 01 em R\$ no cenário realista

Fluxo de caixa do ano 01, em R\$, no cenário realista																
		Até 31/12/2021		jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	TOTAL
<b>1</b>	<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	R\$ 138.695,00					<b>R\$ 5.580,00</b>	<b>R\$ 4.840,00</b>	<b>R\$ 4.840,00</b>	<b>R\$ 4.100,00</b>	<b>R\$ 4.100,00</b>	<b>R\$ 7.460,00</b>	<b>R\$ 6.320,00</b>	<b>R\$ 6.320,00</b>	<b>R\$ 7.060,00</b>	<b>R\$ 189.315,00</b>
1.1	Capital próprio investido na empresa	R\$ 138.695,00		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>TOTAL DE VENDAS</b>						<b>R\$ 5.580,00</b>	<b>R\$ 4.840,00</b>	<b>R\$ 4.840,00</b>	<b>R\$ 4.100,00</b>	<b>R\$ 4.100,00</b>	<b>R\$ 7.460,00</b>	<b>R\$ 6.320,00</b>	<b>R\$ 6.320,00</b>	<b>R\$ 7.060,00</b>	<b>R\$ 50.620,00</b>
1.2	Receitas - vendas à vista - dinheiro		70%	-	-	-	R\$ 3.906,00	R\$ 3.388,00	R\$ 3.388,00	R\$ 2.870,00	R\$ 2.870,00	R\$ 5.222,00	R\$ 4.424,00	R\$ 4.424,00	R\$ 4.942,00	R\$ 35.434,00
1.3	Receitas - vendas à vista no cartão		30%	-	-	-	R\$ 1.674,00	R\$ 1.452,00	R\$ 1.452,00	R\$ 1.230,00	R\$ 1.230,00	R\$ 2.238,00	R\$ 1.896,00	R\$ 1.896,00	R\$ 2.118,00	R\$ 15.186,00
<b>2</b>	<b>TOTAL SAÍDAS</b>	<b>-R\$ 118.695,00</b>		<b>-R\$3.829,90</b>	<b>-R\$3.829,90</b>	<b>-R\$3.829,90</b>	<b>-R\$4.116,54</b>	<b>-R\$4.078,53</b>	<b>-R\$4.078,53</b>	<b>-R\$4.040,52</b>	<b>-R\$4.040,52</b>	<b>-R\$4.213,12</b>	<b>-R\$4.154,56</b>	<b>-R\$4.154,56</b>	<b>-R\$4.202,57</b>	<b>-R\$ 48.569,15</b>
2.1	DESPEAS DE PRODUÇÃO	-R\$ 14.950,00		R\$ 0,00												
<b>2.2</b>	<b>DESPEAS ADMINISTRATIVAS</b>			<b>-R\$ 3.829,90</b>	<b>-R\$ 45.958,80</b>											
2.2.1	Propaganda, publicidade	-R\$ 5.170,00		R\$ 0,00												
2.2.2	Água			R\$ 50,00	-R\$ 600,00											
2.2.3	Luz			R\$ 150,00	-R\$ 1.800,00											
2.2.4	Internet			R\$ 100,00	-R\$ 1.200,00											
2.2.5	Telefonia			R\$ 50,00	-R\$ 600,00											
2.2.6	Assessoria contábil			R\$ 550,00	-R\$ 6.600,00											
2.2.7	Treinamentos			R\$ 50,00	-R\$ 600,00											
2.2.8	Despesas com manutenção			R\$ 270,00	-R\$ 3.240,00											
2.2.9	Despesas com veículos			R\$ 500,00	-R\$ 6.000,00											
2.2.10	Despesas bancárias, taxa conta			R\$ 9,90	-R\$ 118,80											
2.2.11	Pró-labore			R\$ 2.000,00	-R\$ 24.000,00											
2.2.12	Despesas gerais	-R\$ 200,00		R\$ 100,00	-R\$ 1.200,00											
<b>2.3</b>	<b>DESPEAS FINANCEIRAS</b>			<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>-R\$ 63,44</b>	<b>-R\$ 55,03</b>	<b>-R\$ 55,03</b>	<b>-R\$ 46,62</b>	<b>-R\$ 46,62</b>	<b>-R\$ 84,82</b>	<b>-R\$ 71,86</b>	<b>-R\$ 71,86</b>	<b>-R\$ 80,27</b>	<b>-R\$ 575,55</b>
2.3.2	Taxa vendas cartão à prazo 3,79% pag seguro		-3,79%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	-R\$ 63,44	-R\$ 55,03	-R\$ 55,03	-R\$ 46,62	-R\$ 46,62	-R\$ 84,82	-R\$ 71,86	-R\$ 71,86	-R\$ 80,27	-R\$ 575,55
<b>2.4</b>	<b>DESPEAS TRIBUTÁRIAS</b>	<b>-R\$ 100,00</b>					<b>-R\$ 223,20</b>	<b>-R\$ 193,60</b>	<b>-R\$ 193,60</b>	<b>-R\$ 164,00</b>	<b>-R\$ 164,00</b>	<b>-R\$ 298,40</b>	<b>-R\$ 252,80</b>	<b>-R\$ 252,80</b>	<b>-R\$ 292,40</b>	<b>-R\$ 2.034,80</b>
2.4.1	Imposto a pagar - Simples		-4%				-R\$ 223,20	-R\$ 193,60	-R\$ 193,60	-R\$ 164,00	-R\$ 164,00	-R\$ 298,40	-R\$ 252,80	-R\$ 252,80	-R\$ 282,40	-R\$ 2.024,80
2.4.2	ITR anual														-R\$ 10,00	-R\$ 10,00
<b>2.5</b>	<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>-R\$ 98.275,00</b>			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5.1	Máquinas e veículo	-R\$ 58.275,00			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5.2	Estrutura da estufa	-R\$ 40.000,00			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>SALDO INICIAL</b>			<b>R\$20.000,00</b>	<b>R\$16.170,10</b>	<b>R\$12.340,20</b>	<b>R\$8.510,30</b>	<b>R\$9.973,76</b>	<b>R\$10.735,22</b>	<b>R\$11.496,69</b>	<b>R\$11.556,18</b>	<b>R\$11.615,66</b>	<b>R\$14.862,54</b>	<b>R\$17.027,98</b>	<b>R\$19.193,42</b>	<b>R\$22.050,85</b>
	<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>R\$ 138.695,00</b>		<b>R\$0,00</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$5.580,00</b>	<b>R\$4.840,00</b>	<b>R\$4.840,00</b>	<b>R\$4.100,00</b>	<b>R\$4.100,00</b>	<b>R\$7.460,00</b>	<b>R\$6.320,00</b>	<b>R\$6.320,00</b>	<b>R\$7.060,00</b>	<b>R\$50.620,00</b>
	<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>-R\$ 118.695,00</b>		<b>-R\$3.829,90</b>	<b>-R\$3.829,90</b>	<b>-R\$3.829,90</b>	<b>-R\$4.116,54</b>	<b>-R\$4.078,53</b>	<b>-R\$4.078,53</b>	<b>-R\$4.040,52</b>	<b>-R\$4.040,52</b>	<b>-R\$4.213,12</b>	<b>-R\$4.154,56</b>	<b>-R\$4.154,56</b>	<b>-R\$4.202,57</b>	<b>-R\$48.569,15</b>
	<b>SALDO ATUAL (MÊS)</b>	<b>R\$20.000,00</b>		<b>-R\$3.829,90</b>	<b>-R\$3.829,90</b>	<b>-R\$3.829,90</b>	<b>R\$1.463,46</b>	<b>R\$761,47</b>	<b>R\$761,47</b>	<b>R\$59,48</b>	<b>R\$59,48</b>	<b>R\$3.246,88</b>	<b>R\$2.165,44</b>	<b>R\$2.165,44</b>	<b>R\$2.857,43</b>	<b>R\$2.050,85</b>
	<b>SALDO CAIXA ACUMULADO</b>	<b>R\$20.000,00</b>		<b>R\$16.170,10</b>	<b>R\$12.340,20</b>	<b>R\$8.510,30</b>	<b>R\$9.973,76</b>	<b>R\$10.735,22</b>	<b>R\$11.496,69</b>	<b>R\$11.556,18</b>	<b>R\$11.615,66</b>	<b>R\$14.862,54</b>	<b>R\$17.027,98</b>	<b>R\$19.193,42</b>	<b>R\$22.050,85</b>	<b>R\$24.101,70</b>

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Tabela 36 – Fluxo de caixa para 05 anos em R\$ no cenário realista

Fluxo de caixa para 05 anos em R\$, no cenário realista								
		Até 31/12/2021		ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
<b>1</b>	<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	R\$ 138.695,00		R\$ 189.315,00	R\$ 75.480,00	R\$ 82.800,00	R\$ 90.120,00	R\$ 94.820,00
1.1	Capital próprio investido na empresa	R\$ 138.695,00						
	<b>TOTAL DE VENDAS</b>			R\$ 50.620,00	R\$ 75.480,00	R\$ 82.800,00	R\$ 90.120,00	R\$ 94.820,00
1.2	Receitas - vendas à vista		70%	R\$ 35.434,00	R\$ 52.836,00	R\$ 57.960,00	R\$ 63.084,00	R\$ 66.374,00
1.3	Receitas - vendas à vista no cartão		30%	R\$ 15.186,00	R\$ 22.644,00	R\$ 24.840,00	R\$ 27.036,00	R\$ 28.446,00
<b>2</b>	<b>TOTAL SAÍDAS</b>	<b>-R\$ 118.695,00</b>		<b>-R\$ 48.569,15</b>	<b>-R\$55.870,21</b>	<b>-R\$61.082,64</b>	<b>-R\$60.445,63</b>	<b>-R\$63.558,81</b>
2.1	DESPESAS DE PRODUÇÃO	<b>-R\$ 14.950,00</b>		<b>R\$ 0,00</b>	<b>-R\$ 4.000,00</b>	<b>-R\$ 7.000,00</b>	<b>-R\$ 4.400,00</b>	<b>-R\$ 4.840,00</b>
<b>2.2</b>	<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>		-	<b>-R\$ 45.958,80</b>	<b>-R\$47.982,80</b>	<b>-R\$49.819,20</b>	<b>-R\$51.406,17</b>	<b>-R\$53.837,91</b>
2.2.1	Propaganda, publicidade	<b>-R\$ 5.170,00</b>	-					
2.2.2	Água		-	<b>-R\$ 600,00</b>	<b>-R\$ 660,00</b>	<b>-R\$ 726,00</b>	<b>-R\$ 798,60</b>	<b>-R\$ 878,46</b>
2.2.3	Luz			<b>-R\$ 1.800,00</b>	<b>-R\$ 1.980,00</b>	<b>-R\$ 2.178,00</b>	<b>-R\$ 2.395,80</b>	<b>-R\$ 2.635,38</b>
2.2.4	Internet			<b>-R\$ 1.200,00</b>	<b>-R\$ 1.320,00</b>	<b>-R\$ 1.452,00</b>	<b>-R\$ 1.597,20</b>	<b>-R\$ 1.756,92</b>
2.2.5	Telefonia			<b>-R\$ 600,00</b>	<b>-R\$ 660,00</b>	<b>-R\$ 726,00</b>	<b>-R\$ 798,60</b>	<b>-R\$ 878,46</b>
2.2.6	Assessoria contábil			<b>-R\$ 6.600,00</b>	<b>-R\$ 6.600,00</b>	<b>-R\$ 7.260,00</b>	<b>-R\$ 7.986,00</b>	<b>-R\$ 8.784,60</b>
2.2.7	Treinamentos			<b>-R\$ 600,00</b>	<b>-R\$ 660,00</b>	<b>-R\$ 726,00</b>	<b>-R\$ 798,60</b>	<b>-R\$ 878,46</b>
2.2.8	Despesas com manutenção			<b>-R\$ 3.240,00</b>	<b>-R\$ 3.564,00</b>	<b>-R\$ 3.920,40</b>	<b>-R\$ 3.329,37</b>	<b>-R\$ 3.365,31</b>
2.2.9	Despesas com veículos			<b>-R\$ 6.000,00</b>	<b>-R\$ 6.600,00</b>	<b>-R\$ 7.260,00</b>	<b>-R\$ 7.986,00</b>	<b>-R\$ 8.784,60</b>
2.2.10	Despesas bancárias, taxa conta			<b>-R\$ 118,80</b>	<b>-R\$ 118,80</b>	<b>-R\$ 118,80</b>	<b>-R\$ 118,80</b>	<b>-R\$ 118,80</b>
2.2.11	Pró-labore			<b>-R\$ 24.000,00</b>	<b>-R\$24.000,00</b>	<b>-R\$24.000,00</b>	<b>-R\$24.000,00</b>	<b>-R\$24.000,00</b>
2.2.12	Despesas gerais	<b>-R\$ 200,00</b>		<b>-R\$ 1.200,00</b>	<b>-R\$ 1.320,00</b>	<b>-R\$ 1.452,00</b>	<b>-R\$ 1.597,20</b>	<b>-R\$ 1.756,92</b>
<b>2.3</b>	<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>			<b>-R\$ 575,55</b>	<b>-R\$ 858,21</b>	<b>-R\$ 941,44</b>	<b>-R\$ 1.024,66</b>	<b>-R\$ 1.078,10</b>
2.3.2	Taxa vendas cartão à prazo 3,79% pag seguro			<b>-R\$ 575,55</b>	<b>-R\$ 858,21</b>	<b>-R\$ 941,44</b>	<b>-R\$ 1.024,66</b>	<b>-R\$ 1.078,10</b>
<b>2.4</b>	<b>DESPESAS TRIBUTÁRIAS</b>	<b>-R\$ 100,00</b>		<b>-R\$ 2.034,80</b>	<b>-R\$ 3.029,20</b>	<b>-R\$ 3.322,00</b>	<b>-R\$ 3.614,80</b>	<b>-R\$ 3.802,80</b>
2.4.1	Imposto a pagar - Simples		-3,19%	<b>-R\$ 2.024,80</b>	<b>-R\$ 3.019,20</b>	<b>-R\$ 3.312,00</b>	<b>-R\$ 3.604,80</b>	<b>-R\$ 3.792,80</b>
2.4.2	ITR anual		-3,79%	<b>-R\$ 10,00</b>	<b>-R\$ 10,00</b>	<b>-R\$ 10,00</b>	<b>-R\$ 10,00</b>	<b>-R\$ 10,00</b>
<b>2.5</b>	<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>-R\$ 98.275,00</b>		-	-	-	-	-
2.5.1	Máquinas e veículo	<b>-R\$ 58.275,00</b>	-4%	-	-	-	-	-
2.5.2	Estrutura da estufa	<b>-R\$ 40.000,00</b>		-	-	-	-	-
	<b>SALDO INICIAL</b>			R\$ 22.050,85	R\$ 41.660,64	R\$ 63.378,01	R\$ 93.052,37	R\$124.313,56
	<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>R\$ 138.695,00</b>		R\$ 50.620,00	R\$ 75.480,00	R\$ 82.800,00	R\$ 90.120,00	R\$ 94.820,00
	<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>-R\$ 118.695,00</b>		<b>-R\$ 48.569,15</b>	<b>-R\$55.870,21</b>	<b>-R\$61.082,64</b>	<b>-R\$60.445,63</b>	<b>-R\$63.558,81</b>
	<b>SALDO ATUAL (MÊS)</b>	<b>R\$20.000,00</b>		R\$ 2.050,85	R\$ 19.609,79	R\$ 21.717,36	R\$ 29.674,37	R\$ 31.261,19
	<b>SALDO CAIXA ACUMULADO</b>	<b>R\$20.000,00</b>		R\$ 24.101,70	R\$ 61.270,44	R\$ 85.095,37	R\$122.726,74	R\$155.574,75

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

É possível perceber que o novo negócio gera um fluxo de caixa acumulado em 05 anos de R\$ 155.574,75, já descontando o capital de giro inicial, o que pode ser considerado positivo. É necessário salientar que foram considerados os incrementos referentes à uma projeção de aumento de gastos em função do aumento de custos e despesas, principalmente com fornecedores, tais como insumos, água, luz, treinamento, combustível, *internet*, telefonia, assessoria contábil e despesas com manutenção predial.

### **11.5.2 Demonstrativo de resultados no cenário realista**

Segundo Assaf Neto (2010a), a DRE, demonstrativo de resultados do exercício, fornece em um esquema, os resultados (lucro ou prejuízo) aferidos pela organização em determinado exercício. Estes são transferidos para conta do patrimônio líquido.

O autor Crepaldi (2013), descreve as principais contas que compõem o DRE:

- a) receitas;
- b) custo dos produtos, mercadorias e serviços vendidos;
- c) lucro bruto;
- d) despesas com vendas, gerais, administrativas e outras despesas;
- e) parcela dos resultados de empresas investidas reconhecida por meio do método de equivalência patrimonial;
- f) resultado antes das receitas e despesas financeiras;
- g) despesas e receitas financeiras;
- h) resultado antes dos tributos sobre o lucro;
- i) despesas com tributos sobre o lucro;
- j) resultado líquido das operações continuadas;
- k) resultado líquido do período.

Consoante ao autor é demonstrado na Tabela 37 o DRE do ano 01 do novo empreendimento.

Tabela 37 – DRE do ano 01 no cenário realista

DRE ANO 01 CENARIO REALISTA													
	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	TOTAL
<b>RECEITAS BRUTAS</b>	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$5.580,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.100,00	R\$4.100,00	R\$7.460,00	R\$6.320,00	R\$6.320,00	R\$7.060,00	R\$50.620,00
DEDUÇÕES (-) IMPOSTO SEM RECEITA -4,00%	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	-R\$223,20	-R\$193,60	-R\$193,60	-R\$164,00	-R\$164,00	-R\$298,40	-R\$252,80	-R\$252,80	-R\$282,40	-R\$2.024,80
RECEITA LÍQUIDA	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$5.356,80	R\$4.646,40	R\$4.646,40	R\$3.936,00	R\$3.936,00	R\$7.161,60	R\$6.067,20	R\$6.067,20	R\$6.777,60	R\$48.595,20
(-) CUSTO PRODUÇÃO	R\$0,00												
<b>LUCRO BRUTO</b>	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$5.356,80	R\$4.646,40	R\$4.646,40	R\$3.936,00	R\$3.936,00	R\$7.161,60	R\$6.067,20	R\$6.067,20	R\$6.777,60	R\$48.595,20
DESPEAS ADMINISTRATIVAS	-R\$3.829,90	-R\$45.958,80											
DESPEAS FINANCEIRAS	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	-R\$63,44	-R\$55,03	-R\$55,03	-R\$46,62	-R\$46,62	-R\$84,82	-R\$71,86	-R\$71,86	-R\$80,27	-R\$575,55
<b>RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO</b>	-R\$3.829,90	-R\$3.829,90	-R\$3.829,90	R\$1.463,46	R\$761,47	R\$761,47	R\$59,48	R\$59,48	R\$3.246,88	R\$2.165,44	R\$2.165,44	R\$2.867,43	R\$2.060,85
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	-R\$3.829,90	-R\$3.829,90	-R\$3.829,90	R\$1.463,46	R\$761,47	R\$761,47	R\$59,48	R\$59,48	R\$3.246,88	R\$2.165,44	R\$2.165,44	R\$2.867,43	R\$2.060,85

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Com base no DRE demonstrado, percebe-se que no ano 01 há um lucro líquido acumulado de R\$ 2.060,85, embora nos três primeiros meses haja prejuízo, devido a colheita realizar-se apenas após esse período. Com a mesma base de cálculo, é apresentado o DRE do cenário realista dos próximos 05 anos na Tabela 38.

Tabela 38 – DRE para 05 anos no cenário realista

DRE - PROJEÇÃO PARA 05 ANOS - CENÁRIO REALISTA					
	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
RECEITAS BRUTAS	R\$ 50.620,00	R\$ 75.480,00	R\$ 82.800,00	R\$ 90.120,00	R\$ 94.820,00
DEDUÇÕES (-) IMPOSTO SEM RECEITA -4%	-R\$ 2.024,80	-R\$ 3.019,20	-R\$ 3.312,00	-R\$ 3.604,80	-R\$ 3.792,80
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 48.595,20	R\$ 72.460,80	R\$ 79.488,00	R\$ 86.515,20	R\$ 91.027,20
(-) CUSTO PRODUÇÃO	R\$ 0,00	-R\$ 4.000,00	-R\$ 7.000,00	-R\$ 4.400,00	-R\$ 4.840,00
<b>LUCRO BRUTO</b>	R\$ 48.595,20	R\$ 68.460,80	R\$ 72.488,00	R\$ 82.115,20	R\$ 86.187,20
DESPEAS ADMINISTRATIVAS	-R\$ 45.958,80	-R\$ 47.982,80	-R\$ 49.819,20	-R\$ 51.406,17	-R\$ 53.837,91
DESPEAS FINANCEIRAS	-R\$ 88,91	-R\$ 858,21	-R\$ 941,44	-R\$ 1.024,66	-R\$ 1.078,10
<b>RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO</b>	R\$ 2.547,49	R\$ 19.619,79	R\$ 21.727,36	R\$ 29.684,37	R\$ 31.271,19
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	R\$ 2.547,49	R\$ 19.619,79	R\$ 21.727,36	R\$ 29.684,37	R\$ 31.271,19

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Como é possível observar, o novo negócio “Morangos Mendel” apresenta um lucro crescente ao longo dos anos, chegando ao valor de R\$ 31.271,19, no cenário realista no quinto ano, valor positivo perante a ideia de negócio proposta.

## 11.6 INDICADORES ECONÔMICOS

A fim de avaliar a viabilidade, serão utilizadas técnicas de análise, que são ferramentas necessárias para medir a viabilidade do novo empreendimento. As técnicas mais utilizadas para avaliação são: VPL (valor presente líquido), TIR (taxa interna de retorno) e o período de *payback*. Além destas, serão utilizados também os métodos de ROI (retorno sobre o investimento) e ROS (retorno sobre vendas), além da análise do ponto de equilíbrio para o futuro empreendimento.

### 11.6.1 *Payback* cenário realista

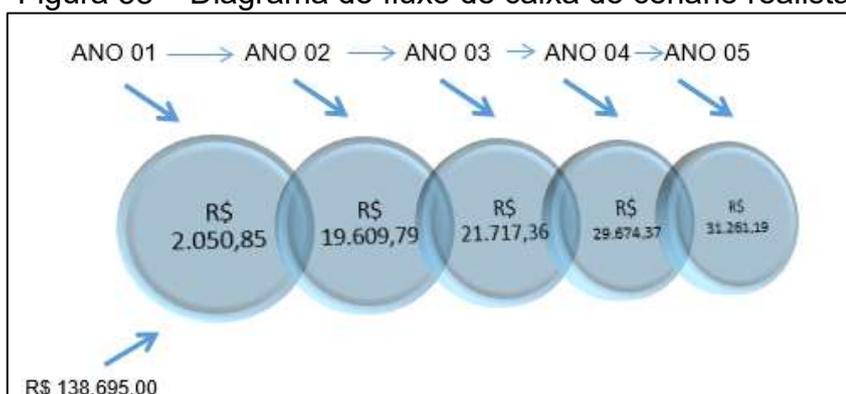
Conforme os autores Souza e Clemente (2004), o *payback*, também chamado de período de recuperação do investimento, é um indicador de risco utilizado para verificar a viabilidade do negócio. Pelo fato das mudanças serem contínuas e rápidas no mercado, além de acentuadas, não se deve aguardar por um longo período para se recuperar o capital investido no empreendimento.

A análise do *payback*, juntamente com outros indicadores demonstrará precisamente a relação do valor e tempo de retorno do investimento.

Ainda, conforme os autores supracitados, Souza e Clemente (2004, p. 91), “O *payback* nada mais é que o número de períodos necessários para que o fluxo de benefícios supere o capital investido”.

Para que o cálculo do *payback* seja realizado, serão considerados os saldos referentes às diferenças dos valores de entradas e saídas previstas para os primeiros 05 anos do novo negócio proposto e o investimento inicial para abertura da organização. A Figura 58 apresenta os valores de cada ano.

Figura 58 – Diagrama do fluxo de caixa do cenário realista



Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

A fim de identificar os valores referentes ao payback para o cenário viável, a Tabela 39 mostra os dados, assim como a fórmula de cálculo utilizada. Assim, ao final de cada cálculo, é possível tomar conhecimento de que a empresa não obterá um retorno de investimento nos 05 anos de atividade analisados. Em 05 anos terá aproximadamente apenas 65% de retorno do investimento.

Tabela 39 – *Payback* do cenário realista

Payback - fórmula = $\text{Payback} = (\text{payback do ano anterior} + \text{TMA}) - \text{valor esperado de caixa}$				
	Saldo do valor investido	TMA 10%	Saldo de caixa total do ano	Total
ANO 01	R\$ 138.695,00	10,00%	R\$ 2.050,85	R\$ 150.513,65
ANO 02	R\$ 150.513,65	10,00%	R\$ 19.609,79	R\$ 130.903,96
ANO 03	R\$ 130.903,96	10,00%	R\$ 21.717,36	R\$ 109.186,69
ANO 04	R\$ 109.186,69	10,00%	R\$ 29.674,37	R\$ 79.512,43
ANO 05	R\$ 79.512,43	10,00%	R\$ 31.261,19	R\$ 48.251,34

**PAYBACK = NÃO HÁ RETORNO EM 05 ANOS DE ATIVIDADE**

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Este resultado indica que, em um cenário mais conservador, o *payback* não será alcançado em menos de 05 anos, ou seja, o negócio é inviável, devido ao longo tempo de retorno.

### 11.6.2 Retorno sobre o investimento (ROI ou RSI) no cenário realista

Para Padoveze (2012), o modelo básico de avaliação de resultado esperado em relação ao investimento inicial, é denominado Retorno de Investimento – ROI (em inglês, *return of investment*). Este modelo relaciona os lucros reais obtidos aos investimentos realizados, trazendo assim o resultado em percentual anual.

Hoji (2014), complementa ainda, que ROI é uma das melhores formas de avaliar a eficiência operacional de uma organização. Este resultado é obtido através da seguinte fórmula demonstrada na Figura 59.

Figura 59 – Fórmula ROI

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro obtido no período}}{\text{Investimento realizado}}$$

Fonte: Padoveze (2012).

A Tabela 40 demonstra assim, o cálculo de ROI, bem como seu resultado.

Hoji (2017), complementa ainda que o aumento das vendas e a diminuição do capital investido são fatores que maximizam o ROI.

Tabela 40 – ROI do cenário realista

ROI DO CENÁRIO REALISTA			
Fórmula aplicada = Lucro líquido/ativo total			
	Lucro líquido	Ativo total	ROI
ANO 01	R\$ 2.547,49	R\$ 138.695,00	1,837
ANO 02	R\$ 19.619,79	R\$ 138.695,00	14,146
ANO 03	R\$ 21.727,36	R\$ 138.695,00	15,666
ANO 04	R\$ 29.684,37	R\$ 138.695,00	21,403
ANO 05	R\$ 31.271,19	R\$ 138.695,00	22,547

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Este resultado demonstra que o retorno sobre o investimento poderia ser melhor, mas reflete o objetivo da proprietária em buscar uma infraestrutura moderna para o novo negócio.

### 11.6.3 Retorno sobre vendas (ROS ou RSV) no cenário realista

Cita Padoveze (2012), que o índice de retorno sobre as vendas – RSV (*profit margin on sales*) compara o lucro líquido em relação às vendas líquidas do período, fornecendo o percentual de lucro que a empresa está obtendo em relação ao seu faturamento.

Para realizar este cálculo, utilizamos a fórmula, conforme Figura 60.

Figura 60 – Fórmula ROS

$$RSV = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Vendas líquidas}} \times 100$$

Fonte: adaptado pela autora (2021).

A Tabela 41 demonstra os números obtidos para um cenário de 05 anos do negócio “Morangos Mendel”.

Tabela 41 – ROS do cenário realista

ROS DO CENÁRIO REALISTA			
Fórmula aplicada = Lucro líquido/receita líquida			
	Lucro líquido	Receita líquida	ROS
ANO 01	R\$ 2.547,49	R\$ 48.595,20	5,242
ANO 02	R\$ 19.619,79	R\$ 72.460,80	27,076
ANO 03	R\$ 21.727,36	R\$ 79.488,00	27,334
ANO 04	R\$ 29.684,37	R\$ 86.515,20	34,311
ANO 05	R\$ 31.271,19	R\$ 91.027,20	34,354

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Os resultados obtidos indicam que há um crescimento ano a ano, ligado à redução do CPMV em função de uma maior participação sobre as vendas.

#### 11.6.4 Valor presente líquido (VPL) do cenário realista

Gitman e Zutter (2017), citam que

A lógica por trás do método de VPL é simples. Quando as empresas fazem investimentos, estão gastando dinheiro que obtiveram, de uma forma ou de outra, de investidores. Os investidores, por sua vez, esperam um retorno do dinheiro que fornecem às empresas, de modo que uma empresa só deve fazer um investimento se o valor presente do fluxo de caixa que o investimento gera for maior que o custo inicial do investimento (GITMAN; ZUTTER, 2017, p. 403).

A fórmula aplicada para obter a medida do VPL é demonstrada na Figura 61. O resultado é obtido através da diferença entre o valor do fluxo de caixa (benefícios) e o valor presente do investimento (desembolso).

Figura 61 – Fórmula VPL

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+r)^t} - FC_0$$

Fonte: Gitman e Zutter (2017).

VPL é, em suma, o cálculo de quanto os futuros pagamentos somados ao custo inicial estariam valendo atualmente. Para que o período seja viável, o VPL deve ser maior que zero, caso contrário o projeto não será aceito.

Utiliza-se neste método a calculadora HP 12C, com determinados passos para chegar ao resultado, neste caso, VPL negativo de R\$ 64.628,85 conforme Tabela 42.

Tabela 42 – VPL do cenário realista, na calculadora HP 12C

VALOR PRESENTE LÍQUIDO VPL				
Investimento inicial	R\$ 138.695,00	CHS	G	Cfo
Saldo Ano 01	R\$ 2.050,85		G	Cfj
Saldo Ano 02	R\$ 19.609,79		G	Cfj
Saldo Ano 03	R\$ 21.717,36		G	Cfj
Saldo Ano 04	R\$ 29.674,37		G	Cfj
Saldo Ano 05	R\$ 31.261,19		G	Cfj
		10	i	
		F	NPV	
				VPL -64.628,85

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Os resultados demonstram que o negócio é inviável, pois o resultado do VPL deu o valor negativo de R\$ (64.628,85). O ideal, a fim de se tornar um negócio viável, são valores maiores que zero (0).

### 11.6.5 Taxa interna de retorno (TIR) do cenário realista

Assim como o VPL, a taxa interna de retorno (TIR) analisa a viabilidade do negócio e de uma oportunidade de investimento. Conforme Gitman e Zutter (2017), TIR é a taxa de retorno que a empresa obterá se investir no novo negócio e receber as entradas de caixa conforme previstas.

Citam Assaf Neto e Lima (2017, p. 49), que, “A taxa interna de retorno (TIR) representa o custo explícito de uma dívida ou a rentabilidade efetiva de uma aplicação. Equivale à taxa de juro que iguala, em determinado momento (momento zero, conforme geralmente convencionado), as entradas de caixa com as saídas periódicas de caixa”.

Consonante a isso, Gitman (2001), complementa que a TIR se baseia na taxa de desconto que faz com que o VPL da oportunidade de negócio seja igual a R\$ 0 (zero), momento em que o valor presente das entradas do caixa se iguala ao investimento inicial. A fórmula utilizada para o cálculo é apresentada na Figura 62.

Figura 62 – Fórmula TIR

$$S_0 = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t} - FC_0$$

Fonte: Gitman e Zutter (2017).

Ainda, conforme Gitman e Zutter (2017), usam-se dois parâmetros básicos, se a TIR for menor que a TMA (custo de capital), aconselha-se a rejeição do projeto, se a TIR for maior, aceita-se o projeto.

A fim de facilitar o cálculo, utiliza-se a calculadora HP 12C, onde o demonstrativo de cálculo segue na Tabela 43.

Tabela 43 – VPL do cenário realista, na calculadora HP 12C

TIR - TAXA INTERNA DE RETORNO				
Investimento inicial	R\$ 138.695,00	CHS	G	Cfo
Saldo Ano 01	R\$ 2.050,85		G	Cfj
Saldo Ano 02	R\$ 19.609,79		G	Cfj
Saldo Ano 03	R\$ 21.717,36		G	Cfj
Saldo Ano 04	R\$ 29.674,37		G	Cfj
Saldo Ano 05	R\$ 31.261,19		G	Cfj
		10	i	
		F	NPV	
		F	IRR	
			IRR = -7,30	

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

O cálculo da TIR apresenta um resultado negativo de (7,30%). Este fato demonstra que o negócio é inviável, pois é menor que a TMA de 10%.

### 11.6.6 Ponto de equilíbrio no cenário realista

Martins (2003), afirma que o ponto de equilíbrio demonstra de forma quantitativa o volume que a empresa precisa para produzir e vender, a fim de conseguir cobrir os custos e despesas fixas e variáveis. Corroborando com essa informação, Assaf Neto e Lima (2017, p. 217), afirmam que a análise do ponto de equilíbrio “É geralmente focada nas receitas de vendas necessárias para cobrir todos os custos e despesas incorridos, de maneira a produzir um resultado operacional nulo”.

Considerando que no ponto de equilíbrio não existe lucro nem prejuízo, no momento em que a empresa vender uma unidade adicional, ela já passa a ter lucro.

Para realizar o cálculo do ponto de equilíbrio, é necessário identificar a margem de contribuição (MC), que é o valor das vendas (líquidas de impostos) menos as despesas e custos variáveis, segundo Hoji (2017).

Desta maneira, na Tabela 44, serão explanados os cálculos de margem de contribuição do novo negócio “Morangos Mendel” até o quinto ano. Na coluna de

custo variável estão inclusos os custos de produção, as despesas financeiras com as vendas via cartão e impostos a recolher.

Tabela 44 – Margem de contribuição no cenário realista

Margem de contribuição no cenário realista				
Fórmula aplicada - Margem de contribuição = Receita total - Custo variável				
	Receita total	Custos e despesas variáveis	MC (margem de contribuição)	MC %
Ano 01	R\$ 50.620,00	-R\$ 2.610,35	R\$ 48.009,65	94,84%
Ano 02	R\$ 75.480,00	-R\$ 7.887,41	R\$ 67.592,59	89,55%
Ano 03	R\$ 82.800,00	-R\$ 11.263,44	R\$ 71.536,56	86,40%
Ano 04	R\$ 90.120,00	-R\$ 9.039,46	R\$ 81.080,54	89,97%
Ano 05	R\$ 94.820,00	-R\$ 9.720,90	R\$ 85.099,10	89,75%

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Com base nos dados obtidos de MC (margem de contribuição), é possível calcular o ponto de equilíbrio do negócio “Morangos Mendel” referente aos 05 anos, conforme mostra a Tabela 45.

Tabela 45 – Ponto de equilíbrio no cenário realista

Ponto de equilíbrio no cenário realista			
Fórmula aplicada - Ponto de equilíbrio = Custo fixo / MC			
	Custo fixo total	MC	Ponto de equilíbrio
Ano 01	-R\$45.958,80	94,84%	R\$48.457,64
Ano 02	-R\$47.982,80	89,55%	R\$53.581,93
Ano 03	-R\$49.819,20	86,40%	R\$57.663,24
Ano 04	-R\$51.406,17	89,97%	R\$57.137,31
Ano 05	-R\$53.837,91	89,75%	R\$59.987,83

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Com base nos resultados demonstrados, o resultado apresenta que o ponto de equilíbrio é maior que a receita. Além disso, os dados mostram também que as despesas são altas, ou seja, o negócio se torna inviável.

## 11.7 CENÁRIO OTIMISTA

É importante, como ferramenta de gestão, elaborar demais cenários para visualizar a viabilidade do empreendimento, sendo que isto auxiliará a organização, como por exemplo, nas projeções de vendas, faturamento e outros cálculos realizáveis do novo negócio.

Assaf Neto (2010b), sugere que se avalie o cenário em novos fluxos de caixa, onde em cada um, sejam atribuídas modificações variáveis de acordo com as

diversas situações do mercado.

A fim de realizar esta avaliação, a autora projeta no cenário otimista, um crescimento de 15% nas vendas, em relação ao cenário realista, até o ano 02; sendo que nos anos 03, 04 e 05 as vendas permanecem estáveis, já que a autora não pretende expandir a estrutura do negócio.

Assim, com o objetivo de uma melhor visualização do cenário otimista, a partir dos fluxos de caixa se faz importante apresentar a previsão de vendas para o ano 01, tanto para pessoa física, como para pessoa jurídica. A Tabela 46 demonstra o cenário do ano 01 para venda para pessoa física.

Tabela 46 – Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1kg) para o ano 01 em atividades no cenário otimista para pessoa física

Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1Kg) para pessoa física, Ano 01 – cenário otimista													
Produto	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	Total unidades
Albion	0	0	0	92	81	81	69	69	127	104	104	115	840
San Andreas	0	0	0	92	81	81	69	69	127	104	104	115	840
Total	0	0	0	184	161	161	138	138	253	207	207	230	1.679

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Os dados remetem à uma venda anual de 1.679 bandejas de 1 Kg, para pessoa física. A Tabela 47 demonstra o cenário com venda para CNPJ.

Tabela 47 – Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1kg) para o ano 01 em atividades no cenário otimista para pessoa jurídica

Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1Kg) para pessoa jurídica, Ano 01 – cenário otimista													
Produto	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	Total unidades
Albion	0	0	0	81	69	69	58	58	104	92	92	104	725
San Andreas	0	0	0	81	69	69	58	58	104	92	92	104	725
Total	0	0	0	161	138	138	115	115	207	184	184	207	1.449

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Analisando os dados, a venda para pessoa jurídica representa o número de 1.449 unidades de bandeja de 1Kg. A soma, portanto, de venda para pessoa física e pessoa jurídica representa um total de 3.128 unidades vendidas. É necessário levar em conta que, nos três primeiros meses não há venda, pois as mudas florescem apenas após 60 dias de plantio.

Em sequência, na Tabela 48, é apresentada a previsão de vendas, em unidades para pessoa física para os 05 anos no cenário otimista.

Tabela 48 – Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1 kg) para 05 anos em atividades no cenário otimista para pessoa física

Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1Kg) para 05 anos – pessoa física – cenário otimista						
	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05	Total geral
Produto	Total unidades					
Albion	840	1.139	1.116	1.116	1.116	5.325
San Andreas	840	1.139	1.116	1.116	1.116	5.325
Total	1.679	2.277	2.231	2.231	2.231	10.649

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Constata-se, considerando o aumento de 15% nas vendas em relação ao cenário realista, no ano 01, que o total de vendas para pessoa física, em unidades, soma em 05 anos, 10.649 unidades vendidas. Na situação de venda para pessoa jurídica, a Tabela 49 mostra os resultados.

Tabela 49 – Previsão de vendas, em unidades (bandeja de 1 kg), para 05 anos em atividades no cenário otimista, para pessoa jurídica

Previsão de vendas em unidades (bandeja de 1Kg) para 05 anos – pessoa física – cenário otimista						
	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05	Total geral
Produto	Total unidades					
Albion	725	966	932	932	932	4.485
San Andreas	725	966	932	932	932	4.485
Total	1.449	1.932	1.863	1.863	1.863	8.970

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

O total de vendas, em unidades, para pessoa jurídica soma um total de 8.970. Sendo assim, o montante de vendas, em unidades de bandeja de 1 Kg, para o período de 05 anos, tanto para pessoa física, quanto para pessoa jurídica, é de 19.619 unidades.

É preciso considerar também, os resultados destas vendas físicas em valores monetários. Neste cenário otimista, serão mantidos os preços de venda utilizados no cenário realista. Para este cenário, considera-se então, apenas o crescimento de 15% nas vendas físicas nos anos 01 e 02. Estes multiplicados pelos preços de venda de cada espécie geram a previsão de vendas em R\$ para o ano 01, conforme Tabela 50.

Tabela 50 – Projeção de vendas em R\$ no ano 01 em um cenário otimista para pessoa física

Previsão de vendas em R\$ para pessoa física, Ano 01 – cenário otimista														
Produto	Preço unitário bandeja de 1kg	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	Total em R\$
Albion	R\$20,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$1.840,00	R\$1.610,00	R\$1.610,00	R\$1.380,00	R\$1.380,00	R\$2.530,00	R\$2.070,00	R\$2.070,00	R\$2.300,00	R\$ 16.790,00
San Andreas	R\$20,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$1.840,00	R\$1.610,00	R\$1.610,00	R\$1.380,00	R\$1.380,00	R\$2.530,00	R\$2.070,00	R\$2.070,00	R\$2.300,00	R\$ 16.790,00
Total					R\$3.680,00	R\$3.220,00	R\$3.220,00	R\$2.760,00	R\$2.760,00	R\$5.060,00	R\$4.140,00	R\$4.140,00	R\$4.600,00	R\$ 33.580,00

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Os dados apurados somam no ano 01 um faturamento total de R\$ 33.580,00 em vendas direto para o consumidor final. Necessário apurar também, os dados de faturamento para pessoa jurídica. Estes são demonstrados na Tabela 51.

Tabela 51 – Projeção de vendas em R\$ no ano 01 em um cenário otimista para pessoa jurídica

Previsão de vendas em R\$ para pessoa jurídica, Ano 02 – cenário otimista														
Produto	Preço unitário bandeja de 1kg	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	Total em R\$
Albion	R\$17,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$1.368,50	R\$1.173,00	R\$1.173,00	R\$ 977,50	R\$ 977,50	R\$1.759,50	R\$1.564,00	R\$1.564,00	R\$1.759,50	R\$12.316,50
San Andreas	R\$17,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$1.368,50	R\$1.173,00	R\$1.173,00	R\$ 977,50	R\$ 977,50	R\$1.759,50	R\$1.564,00	R\$1.564,00	R\$1.759,50	R\$12.316,50
Total					R\$2.737,00	R\$2.346,00	R\$2.346,00	R\$1.955,00	R\$1.955,00	R\$3.519,00	R\$3.128,00	R\$3.128,00	R\$3.519,00	R\$24.633,00

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Considerando os faturamentos para pessoa física e pessoa jurídica, o total de faturamento no ano 01 é de R\$ 58.213,00.

A fim de visualizar uma melhor projeção de vendas para os 05 anos no cenário otimista, a Tabela 52 apresenta os dados de faturamento previstos para os 05 anos de atividade do negócio “Morangos Mendel”, em vendas diretas para o consumidor final.

Tabela 52 – Projeção de vendas em R\$ para 05 anos em um cenário otimista para pessoa física

Previsão de vendas em R\$ para 05 anos – pessoa física – cenário otimista							
		Ano 01 – R\$ 20,00	Ano 02 – R\$ 22,00	Ano 03 – R\$ 24,00	Ano 04 – R\$ 26,00	Ano 05 – R\$ 28,00	
Produto	Preço unitário Ano 01	Total unidades	Total geral				
Albion	R\$ 20,00	R\$ 16.790,00	R\$ 25.047,00	R\$ 26.772,00	R\$ 29.003,00	R\$ 31.234,00	R\$ 128.846,00
San Andreas	R\$ 20,00	R\$ 16.790,00	R\$ 25.047,00	R\$ 26.772,00	R\$ 29.003,00	R\$ 31.234,00	R\$ 128.846,00
Total		R\$ 33.580,00	R\$ 50.094,00	R\$ 53.544,00	R\$ 58.006,00	R\$ 62.468,00	R\$ 257.692,00

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Importante também, destacar as vendas em faturamento no cenário com venda para pessoa jurídica, com CNPJ, por exemplo, mercados, supermercados, padarias, entre outros. A Tabela 53 mostra este resultado.

Tabela 53 – Projeção de vendas em R\$ para 05 anos em um cenário otimista para pessoa jurídica

Previsão de vendas em R\$ para 05 anos – pessoa jurídica – cenário otimista							
		Ano 01 - R\$ 17,00	Ano 02 - R\$ 19,00	Ano 03 - R\$ 21,00	Ano 04 - R\$ 23,00	Ano 05 - R\$ 25,00	
Produto	Preço unitário Ano 01	Total unidades	Total geral				
Albion	R\$ 17,00	R\$ 12.316,50	R\$ 18.354,00	R\$ 19.561,50	R\$ 21.424,50	R\$ 23.287,50	R\$ 94.944,00
San Andreas	R\$ 17,00	R\$ 12.316,50	R\$ 16.422,00	R\$ 19.561,50	R\$ 21.424,50	R\$ 23.287,50	R\$ 93.012,00
Total		R\$ 24.633,00	R\$ 34.776,00	R\$ 39.123,00	R\$ 42.849,00	R\$ 46.575,00	R\$ 187.956,00

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Os valores aferidos somam um total de faturamento, entre pessoa física e jurídica, em um período de 05 anos, de R\$ 445.648,00.

### 11.7.1 Fluxo de caixa para o cenário otimista

Seguindo com as projeções do cenário otimista, são levantados os dados sobre o fluxo de caixa. Neste cenário serão mantidos os mesmos custos e despesas do cenário realista, correspondente ao mesmo ano de atividade. A alíquota de imposto se mantém em 4%. Considerando assim, a Tabela 54 apresenta o fluxo de caixa para o ano 01 de atividade do negócio “Morangos Mendel” no cenário otimista.

Tabela 54 – Fluxo de caixa do ano 01 em R\$ no cenário otimista

Fluxo de caixa do ano 01, em R\$, no cenário otimista																
	Até 31/12/2021	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	TOTAL		
<b>1</b>	<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	R\$ 138.695,00					<b>R\$ 6.417,00</b>	<b>R\$ 5.566,00</b>	<b>R\$ 5.566,00</b>	<b>R\$ 4.715,00</b>	<b>R\$ 4.715,00</b>	<b>R\$ 8.579,00</b>	<b>R\$ 7.268,00</b>	<b>R\$ 7.268,00</b>	<b>R\$ 8.119,00</b>	<b>R\$ 196.908,00</b>
1.1	Capital próprio investido na empresa	R\$ 138.695,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>TOTAL DE VENDAS</b>						<b>R\$ 6.417,00</b>	<b>R\$ 5.566,00</b>	<b>R\$ 5.566,00</b>	<b>R\$ 4.715,00</b>	<b>R\$ 4.715,00</b>	<b>R\$ 8.579,00</b>	<b>R\$ 7.268,00</b>	<b>R\$ 7.268,00</b>	<b>R\$ 8.119,00</b>	<b>R\$ 58.213,00</b>
1.2	Receitas - vendas à vista - dinheiro		70%	-	-	-	R\$ 4.491,90	R\$ 3.896,20	R\$ 3.896,20	R\$ 3.300,50	R\$ 3.300,50	R\$ 6.005,30	R\$ 5.087,60	R\$ 5.087,60	R\$ 5.683,30	R\$ 40.749,10
1.3	Receitas - vendas à vista no cartão		30%	-	-	-	R\$ 1.925,10	R\$ 1.669,80	R\$ 1.669,80	R\$ 1.414,50	R\$ 1.414,50	R\$ 2.573,70	R\$ 2.180,40	R\$ 2.180,40	R\$ 2.435,70	R\$ 17.463,90
<b>2</b>	<b>TOTAL SAÍDAS</b>	<b>-R\$ 118.695,00</b>					<b>-R\$4.159,54</b>	<b>-R\$4.115,83</b>	<b>-R\$4.115,83</b>	<b>-R\$4.072,11</b>	<b>-R\$4.072,11</b>	<b>-R\$4.270,60</b>	<b>-R\$4.203,26</b>	<b>-R\$4.203,26</b>	<b>-R\$4.256,97</b>	<b>-R\$ 48.959,20</b>
2.1	DESPESAS DE PRODUÇÃO	-R\$ 14.950,00		R\$ 0,00												
<b>2.2</b>	<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>			<b>-R\$ 3.829,90</b>	<b>-R\$ 45.958,80</b>											
2.2.1	Propaganda, publicidade	-R\$ 5.170,00		R\$ 0,00												
2.2.2	Água			R\$ 50,00	-R\$ 600,00											
2.2.3	Luz			R\$ 150,00	-R\$ 1.800,00											
2.2.4	Internet			R\$ 100,00	-R\$ 1.200,00											
2.2.5	Telefonia			R\$ 50,00	-R\$ 600,00											
2.2.6	Assessoria contábil			R\$ 550,00	-R\$ 6.600,00											
2.2.7	Treinamentos			R\$ 50,00	-R\$ 600,00											
2.2.8	Despesas com manutenção			R\$ 270,00	-R\$ 3.240,00											
2.2.9	Despesas com veículos			R\$ 500,00	-R\$ 6.000,00											
2.2.10	Despesas bancárias, taxa conta			R\$ 9,90	-R\$ 118,80											
2.2.11	Pró-labore			R\$ 2.000,00	-R\$ 24.000,00											
2.2.12	Despesas gerais	-R\$ 200,00		R\$ 100,00	-R\$ 1.200,00											
<b>2.3</b>	<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>			<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>-R\$ 72,96</b>	<b>-R\$ 63,29</b>	<b>-R\$ 63,29</b>	<b>-R\$ 53,61</b>	<b>-R\$ 53,61</b>	<b>-R\$ 97,54</b>	<b>-R\$ 82,64</b>	<b>-R\$ 82,64</b>	<b>-R\$ 92,31</b>	<b>-R\$ 661,88</b>
2.3.2	Taxa vendas cartão à prazo 3,79% pag seguro		-3,79%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	-R\$ 72,96	-R\$ 63,29	-R\$ 63,29	-R\$ 53,61	-R\$ 53,61	-R\$ 97,54	-R\$ 82,64	-R\$ 82,64	-R\$ 92,31	-R\$ 661,88
<b>2.4</b>	<b>DESPESAS TRIBUTÁRIAS</b>	<b>-R\$ 100,00</b>					<b>-R\$ 256,68</b>	<b>-R\$ 222,64</b>	<b>-R\$ 222,64</b>	<b>-R\$ 188,60</b>	<b>-R\$ 188,60</b>	<b>-R\$ 343,16</b>	<b>-R\$ 290,72</b>	<b>-R\$ 290,72</b>	<b>-R\$ 334,76</b>	<b>-R\$ 2.338,52</b>
2.4.1	Imposto a pagar - Simples		-4%				-R\$ 256,68	-R\$ 222,64	-R\$ 222,64	-R\$ 188,60	-R\$ 188,60	-R\$ 343,16	-R\$ 290,72	-R\$ 290,72	-R\$ 324,76	-R\$ 2.328,52
2.4.2	ITR anual														-R\$ 10,00	-R\$ 10,00
<b>2.5</b>	<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>-R\$ 98.275,00</b>														
2.5.1	Máquinas e veículo	-R\$ 58.275,00														
2.5.2	Estrutura da estufa	-R\$ 40.000,00														
	<b>SALDO INICIAL</b>			<b>R\$20.000,00</b>	<b>R\$16.170,10</b>	<b>R\$12.340,20</b>	<b>R\$8.510,30</b>	<b>R\$10.767,76</b>	<b>R\$12.217,93</b>	<b>R\$13.668,11</b>	<b>R\$14.311,00</b>	<b>R\$14.953,89</b>	<b>R\$19.262,29</b>	<b>R\$22.327,03</b>	<b>R\$25.391,77</b>	<b>R\$29.253,80</b>
	<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>R\$ 138.695,00</b>		<b>R\$0,00</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$6.417,00</b>	<b>R\$5.566,00</b>	<b>R\$5.566,00</b>	<b>R\$4.715,00</b>	<b>R\$4.715,00</b>	<b>R\$8.579,00</b>	<b>R\$7.268,00</b>	<b>R\$7.268,00</b>	<b>R\$8.119,00</b>	<b>R\$58.213,00</b>
	<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>-R\$ 118.695,00</b>		<b>-R\$3.829,90</b>	<b>-R\$3.829,90</b>	<b>-R\$3.829,90</b>	<b>-R\$4.159,54</b>	<b>-R\$4.115,83</b>	<b>-R\$4.115,83</b>	<b>-R\$4.072,11</b>	<b>-R\$4.072,11</b>	<b>-R\$4.270,60</b>	<b>-R\$4.203,26</b>	<b>-R\$4.203,26</b>	<b>-R\$4.256,97</b>	<b>-R\$48.959,20</b>
	<b>SALDO ATUAL (MÊS)</b>	<b>R\$20.000,00</b>		<b>-R\$3.829,90</b>	<b>-R\$3.829,90</b>	<b>-R\$3.829,90</b>	<b>R\$2.257,46</b>	<b>R\$1.450,17</b>	<b>R\$1.450,17</b>	<b>R\$642,89</b>	<b>R\$642,89</b>	<b>R\$4.308,40</b>	<b>R\$3.064,74</b>	<b>R\$3.064,74</b>	<b>R\$3.862,03</b>	<b>R\$9.253,80</b>
	<b>SALDO CAIXA ACUMULADO</b>	<b>R\$20.000,00</b>		<b>R\$16.170,10</b>	<b>R\$12.340,20</b>	<b>R\$8.510,30</b>	<b>R\$10.767,76</b>	<b>R\$12.217,93</b>	<b>R\$13.668,11</b>	<b>R\$14.311,00</b>	<b>R\$14.953,89</b>	<b>R\$19.262,29</b>	<b>R\$22.327,03</b>	<b>R\$25.391,77</b>	<b>R\$29.253,80</b>	<b>R\$38.507,60</b>

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Os dados obtidos nesta análise demonstram um fluxo de caixa melhor que o cenário realista com um saldo atual positivo de R\$ 9.253,80. Já no cenário realista, houve um lucro de apenas R\$ 2.050,85. A Tabela 55 mostra o fluxo de caixa para os 05 anos de atividade do novo negócio no cenário otimista.

Tabela 55 – Fluxo de caixa para 05 anos em R\$ no cenário otimista

Fluxo de caixa para 05 anos em R\$, no cenário otimista								
		Até 31/12/2021		ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
<b>1</b>	<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	R\$ 138.695,00		R\$ 196.908,00	R\$ 86.802,00	R\$ 92.667,00	R\$ 100.855,00	R\$ 109.043,00
1.1	Capital próprio investido na empresa	R\$ 138.695,00						
	<b>TOTAL DE VENDAS</b>			R\$ 58.213,00	R\$ 86.802,00	R\$ 92.667,00	R\$ 100.855,00	R\$ 109.043,00
1.2	Receitas - vendas à vista		70%	R\$ 40.749,10	R\$ 60.761,40	R\$ 64.866,90	R\$ 70.598,50	R\$ 76.330,10
1.3	Receitas - vendas à vista no cartão		30%	R\$ 17.463,90	R\$ 26.040,60	R\$ 27.800,10	R\$ 30.256,50	R\$ 32.712,90
<b>2</b>	<b>TOTAL SAÍDAS</b>	<b>-R\$ 118.695,00</b>		<b>-R\$ 48.959,20</b>	<b>-R\$ 56.451,82</b>	<b>-R\$ 61.589,50</b>	<b>-R\$ 60.997,09</b>	<b>-R\$ 64.289,45</b>
2.1	DESPESAS DE PRODUÇÃO	<b>-R\$ 14.950,00</b>		<b>R\$ 0,00</b>	<b>-R\$ 4.000,00</b>	<b>-R\$ 7.000,00</b>	<b>-R\$ 4.400,00</b>	<b>-R\$ 4.840,00</b>
<b>2.2</b>	<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>		-	<b>-R\$ 45.958,80</b>	<b>-R\$ 47.982,80</b>	<b>-R\$ 49.819,20</b>	<b>-R\$ 51.406,17</b>	<b>-R\$ 53.837,91</b>
2.2.1	Propaganda, publicidade	<b>-R\$ 5.170,00</b>	-					
2.2.2	Água		-	<b>-R\$ 600,00</b>	<b>-R\$ 660,00</b>	<b>-R\$ 726,00</b>	<b>-R\$ 798,60</b>	<b>-R\$ 878,46</b>
2.2.3	Luz		-	<b>-R\$ 1.800,00</b>	<b>-R\$ 1.980,00</b>	<b>-R\$ 2.178,00</b>	<b>-R\$ 2.395,80</b>	<b>-R\$ 2.635,38</b>
2.2.4	Internet		-	<b>-R\$ 1.200,00</b>	<b>-R\$ 1.320,00</b>	<b>-R\$ 1.452,00</b>	<b>-R\$ 1.597,20</b>	<b>-R\$ 1.756,92</b>
2.2.5	Telefonia		-	<b>-R\$ 600,00</b>	<b>-R\$ 660,00</b>	<b>-R\$ 726,00</b>	<b>-R\$ 798,60</b>	<b>-R\$ 878,46</b>
2.2.6	Assessoria contábil		-	<b>-R\$ 6.600,00</b>	<b>-R\$ 6.600,00</b>	<b>-R\$ 7.260,00</b>	<b>-R\$ 7.986,00</b>	<b>-R\$ 8.784,60</b>
2.2.7	Treinamentos		-	<b>-R\$ 600,00</b>	<b>-R\$ 660,00</b>	<b>-R\$ 726,00</b>	<b>-R\$ 798,60</b>	<b>-R\$ 878,46</b>
2.2.8	Despesas com manutenção		-	<b>-R\$ 3.240,00</b>	<b>-R\$ 3.564,00</b>	<b>-R\$ 3.920,40</b>	<b>-R\$ 3.329,37</b>	<b>-R\$ 3.365,31</b>
2.2.9	Despesas com veículos		-	<b>-R\$ 6.000,00</b>	<b>-R\$ 6.600,00</b>	<b>-R\$ 7.260,00</b>	<b>-R\$ 7.986,00</b>	<b>-R\$ 8.784,60</b>
2.2.10	Despesas bancárias, taxa conta		-	<b>-R\$ 118,80</b>				
2.2.11	Pró-labore		-	<b>-R\$ 24.000,00</b>				
2.2.12	Despesas gerais	<b>-R\$ 200,00</b>	-	<b>-R\$ 1.200,00</b>	<b>-R\$ 1.320,00</b>	<b>-R\$ 1.452,00</b>	<b>-R\$ 1.597,20</b>	<b>-R\$ 1.756,92</b>
<b>2.3</b>	<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>			<b>-R\$ 661,88</b>	<b>-R\$ 986,94</b>	<b>-R\$ 1.053,62</b>	<b>-R\$ 1.146,72</b>	<b>-R\$ 1.239,82</b>
2.3.2	Taxa vendas cartão à prazo 3,79% pag seguro			<b>-R\$ 661,88</b>	<b>-R\$ 986,94</b>	<b>-R\$ 1.053,62</b>	<b>-R\$ 1.146,72</b>	<b>-R\$ 1.239,82</b>
<b>2.4</b>	<b>DESPESAS TRIBUTÁRIAS</b>	<b>-R\$ 100,00</b>		<b>-R\$ 2.338,52</b>	<b>-R\$ 3.482,08</b>	<b>-R\$ 3.716,68</b>	<b>-R\$ 4.044,20</b>	<b>-R\$ 4.371,72</b>
2.4.1	Imposto a pagar - Simples			<b>-R\$ 2.328,52</b>	<b>-R\$ 3.472,08</b>	<b>-R\$ 3.706,68</b>	<b>-R\$ 4.034,20</b>	<b>-R\$ 4.361,72</b>
2.4.2	ITR anual			<b>-R\$ 10,00</b>				
<b>2.5</b>	<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>-R\$ 98.275,00</b>		-	-	-	-	-
2.5.1	Máquinas e veículo	<b>-R\$ 58.275,00</b>		-	-	-	-	-
2.5.2	Estrutura da estufa	<b>-R\$ 40.000,00</b>		-	-	-	-	-
	<b>SALDO INICIAL</b>			R\$ 29.253,80	R\$ 59.603,98	R\$ 90.681,48	R\$ 130.539,38	R\$ 175.292,94
	<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>R\$ 138.695,00</b>		R\$ 58.213,00	R\$ 86.802,00	R\$ 92.667,00	R\$ 100.855,00	R\$ 109.043,00
	<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>-R\$ 118.695,00</b>		<b>-R\$ 48.959,20</b>	<b>-R\$ 56.451,82</b>	<b>-R\$ 61.589,50</b>	<b>-R\$ 60.997,09</b>	<b>-R\$ 64.289,45</b>
	<b>SALDO ATUAL (MÊS)</b>	<b>R\$20.000,00</b>		R\$ 9.253,80	R\$ 30.350,18	R\$ 31.077,50	R\$ 39.857,91	R\$ 44.753,55
	<b>SALDO CAIXA ACUMULADO</b>	<b>R\$20.000,00</b>		R\$ 38.507,60	R\$ 89.954,16	R\$ 121.758,97	R\$ 170.397,29	R\$ 220.046,49

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Observando os dados obtidos, o fluxo de caixa no cenário otimista representa um valor superior ao cenário realista, em função do aumento da produção em 15%.

### 11.7.2 Demonstrativo de resultados no cenário otimista

É de suma importância que se apresente o DRE para o cenário otimista em um horizonte de 05 anos. Porém, com a mesma estrutura utilizada até agora, a Tabela 56 apresenta o DRE para o ano 01.

Tabela 56 – DRE do ano 01 no cenário otimista

DRE ANO 01 CENARIO OTIMISTA													
	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	TOTAL
	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$5.580,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.100,00	R\$4.100,00	R\$7.460,00	R\$6.320,00	R\$6.320,00	R\$7.060,00	R\$50.620,00
<b>RECEITAS BRUTAS</b>													
DEDUÇÕES (-) IMPOSTO SEM RECEITA -4,00%	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	-R\$223,20	-R\$193,60	-R\$193,60	-R\$164,00	-R\$164,00	-R\$298,40	-R\$252,80	-R\$252,80	-R\$282,40	-R\$2.024,80
RECEITA LÍQUIDA	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$5.356,80	R\$4.646,40	R\$4.646,40	R\$3.936,00	R\$3.936,00	R\$7.161,60	R\$6.067,20	R\$6.067,20	R\$6.777,60	R\$48.595,20
(-) CUSTO PRODUÇÃO	R\$0,00												
<b>LUCRO BRUTO</b>	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$5.356,80	R\$4.646,40	R\$4.646,40	R\$3.936,00	R\$3.936,00	R\$7.161,60	R\$6.067,20	R\$6.067,20	R\$6.777,60	R\$48.595,20
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-R\$3.829,90	-R\$45.958,80											
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	-R\$63,44	-R\$55,03	-R\$55,03	-R\$46,62	-R\$46,62	-R\$84,82	-R\$71,86	-R\$71,86	-R\$80,27	-R\$575,55
<b>RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO</b>	-R\$3.829,90	-R\$3.829,90	-R\$3.829,90	R\$1.463,46	R\$761,47	R\$761,47	R\$59,48	R\$59,48	R\$3.246,88	R\$2.165,44	R\$2.165,44	R\$2.867,43	R\$2.060,85
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	-R\$3.829,90	-R\$3.829,90	-R\$3.829,90	R\$1.463,46	R\$761,47	R\$761,47	R\$59,48	R\$59,48	R\$3.246,88	R\$2.165,44	R\$2.165,44	R\$2.867,43	R\$2.060,85

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Analisando estes dados, em relação ao ano 01 do cenário realista, estes se apresentam superiores com um saldo positivo em R\$ 9.263,80, superior em R\$ 7.202,95.

Buscando os dados para os 05 anos projetados, a Tabela 57 demonstra os valores referentes a este período.

Tabela 57 – DRE para 05 anos no cenário otimista

DRE - PROJEÇÃO PARA 05 ANOS - CENÁRIO OTIMISTA					
	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
	R\$58.213,00	R\$86.802,00	R\$92.667,00	R\$100.855,00	R\$109.043,00
<b>RECEITAS BRUTAS</b>					
DEDUÇÕES (-) IMPOSTO SEM RECEITA -4%	-R\$ 2.328,52	-R\$ 3.472,08	-R\$ 3.706,68	-R\$ 4.034,20	-R\$ 4.361,72
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 55.884,48	R\$ 83.329,92	R\$ 88.960,32	R\$ 96.820,80	R\$ 104.681,28
(-) CUSTO PRODUÇÃO	R\$ 0,00	-R\$ 4.000,00	-R\$ 7.000,00	-R\$ 4.400,00	-R\$ 4.840,00
<b>LUCRO BRUTO</b>	R\$ 55.884,48	R\$ 79.329,92	R\$ 81.960,32	R\$ 92.420,80	R\$ 99.841,28
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-R\$ 45.958,80	-R\$ 47.982,80	-R\$ 49.819,20	-R\$ 51.406,17	-R\$ 53.837,91
DESPESAS FINANCEIRAS	-R\$ 661,88	-R\$ 986,94	-R\$ 1.053,62	-R\$ 1.146,72	-R\$ 1.239,82
<b>RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO</b>	R\$ 9.263,80	R\$ 30.360,18	R\$ 31.087,50	R\$ 39.867,91	R\$ 44.763,55
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	R\$ 9.263,80	R\$ 30.360,18	R\$ 31.087,50	R\$ 39.867,91	R\$ 44.763,55

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Ao se comparar os resultados obtidos nos 05 anos projetados no cenário otimista com o cenário realista, observam-se valores acumulados superiores em R\$ 13.492,36.

### 11.7.3 INDICADORES ECONÔMICOS NO CENÁRIO OTIMISTA

De forma semelhante também é importante verificar os indicadores econômicos para o cenário otimista. Devido ao fato de ser uma análise de sensibilidade, serão demonstrados valores de *payback*, VPL e TIR. A Tabela 58 apresenta os dados de *payback*.

Tabela 58 – *Payback* do cenário otimista

Payback - fórmula = Payback = (payback do ano anterior + TMA) - valor esperado de caixa				
	Saldo do valor investido	TMA 10%	Saldo de caixa total do ano	Total
ANO 01	R\$ 138.695,00	10,00%	R\$ 9.253,80	R\$ 143.310,70
ANO 02	R\$ 143.310,70	10,00%	R\$ 30.350,18	R\$ 127.291,59
ANO 03	R\$ 127.291,59	10,00%	R\$ 31.077,50	R\$ 108.943,25
ANO 04	R\$ 108.943,25	10,00%	R\$ 39.857,91	R\$ 79.979,67
ANO 05	R\$ 79.979,67	10,00%	R\$ 44.753,55	R\$ 43.224,08

**PAYBACK = NÃO HÁ RETORNO EM 05 ANOS DE ATIVIDADE**

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Neste cenário, percebe-se que o retorno do investimento não será obtido nos 05 anos desejados.

Já o VPL e a TIR são apresentados na Tabela 59.

Tabela 59 – VPL e TIR no cenário otimista, na calculadora HP 12C

VALOR PRESENTE LIQUIDO VPL				
Investimento inicial	R\$ 138.695,00	CHS	G	Cfo
Saldo Ano 01	R\$9.253,80		G	Cfj
Saldo Ano 02	R\$30.350,18		G	Cfj
Saldo Ano 03	R\$31.077,50		G	Cfj
Saldo Ano 04	R\$39.857,91		G	Cfj
Saldo Ano 05	R\$44.753,55		G	Cfj
		10	i	
		F		NPV
				VPL -26.689,99
		F		IRR
				TIR = 3,33

Fonte: desenvolvida pela autora (2021).

Analisando esses dados, os resultados continuam negativos, melhores em relação ao cenário realista, porém, ainda negativos, considerando o novo negócio “Morangos Mendel” como inviável.

## 12 PLANO DE CONTINGÊNCIA E ANÁLISE DE RISCO

Segundo Alencar (2018), um plano de contingência é o planejamento de medidas que devem ser adotadas, a fim de controlar uma situação de emergência. Assim, é possível minimizar os prejuízos e as consequências negativas. Este plano também é denominado como plano de continuidade ou plano de recuperação, sendo uma importante ferramenta para minimizar o risco de inoperância de processos essenciais de uma operação.

Muitas vezes o risco é inerente, mas este pode ser projetado e estudado, e tendo suas probabilidades analisadas, para assim, então, avaliar a situação desejada, conforme Assaf Neto (2017). Ou seja, o plano de contingência é uma ferramenta que evita a inoperância ou a paralização das atividades de uma empresa.

Neste sentido, verificando os dados obtidos a partir da análise dos cenários, pode-se afirmar que o futuro empreendedor deve avaliar a possibilidade de baixar o investimento e aumentar a produção, assim como investir mais em propaganda digital. Isto implica na possibilidade de contratação de um funcionário. Constata-se nos dois cenários, a chance de crescimento é baixa, devido a produção ser limitada. Nota-se na Figura 63, um resumo do plano de contingência para o negócio Morangos Mendel.

Figura 63 – Plano de contingência



Fonte: elaborada pela autora (2021).

### 13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar da produção de morango na região do Vale do Caí/RS ser considerada uma atividade agrícola importante e a fruta ser matéria-prima importante para as fábricas que processam este tipo de matéria-prima, esta atividade não tem apresentado um desenvolvimento econômico e nem tecnológico adequado, se comparado às demais regiões do estado.

Há de se considerar também, que vários produtores de morango têm sua empresa em falência, sem condições do perpetuamento de seus negócios. Isso, devido principalmente ao fato de haver pouco estudo e pouco treinamento na área.

Assim, dentro desse contexto, a falta de informações oficiais limitou este trabalho, pois há poucas informações, números e parâmetros reais sobre a produção de morangos no Brasil.

Outro fator importante para a limitação do estudo mais aprofundado, é que os produtores não se sentem à vontade em repassar informações detalhadas, como por exemplo preço, fornecedores e possíveis dificuldades do mercado.

Necessário mencionar também, que o fato da autora trabalhar em empresa privada, a limitou muitas vezes na pesquisa sobre alguns dados referentes ao trabalho.

Porém, de maneira geral, é possível afirmar que estes fatos não afetaram o trabalho em seus resultados.



## 14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha por este tema do trabalho se dá devido ao fato da família da autora trabalhar há anos com agricultura e já ter um nome marcado no mercado como “Frutas Mendel”, e também devido ao fato de uma integrante da família já produzir morangos e estar satisfeita com o negócio. Por isso, a decisão por este tema como Trabalho de Conclusão do Curso de Administração não poderia ser outra.

Assim, com a pesquisa de dados secundários, a autora percebeu que não há dados gerais suficientes sobre a comercialização e produção de morangos, embora as pesquisas de *marketing* tenham demonstrado que estas informações podem ser alcançadas, necessitando apenas de pesquisas mais estruturadas sobre este mercado.

As pesquisas demonstraram que as pessoas em geral gostam da fruta do morangueiro e estão dispostas a comprar, o que demonstra nestas pesquisas, que o negócio poderia ser viável.

Necessário destacar que a estrutura física e obras mínimas representaram um valor importante no investimento inicial. A autora pretendeu orçar uma excelente estrutura, pois entende que isto é fundamental para uma satisfatória produção de morangos, além de ser um diferencial competitivo.

Quando se trata de *marketing*, é possível concluir que as mídias sociais, como por exemplo, *Facebook*, *Instagram*, *E-mail* e *WhatsApp*, são uma maneira forte de atingir os consumidores.

As análises dos dois cenários, realista e otimista, se mostraram desfavoráveis, pois em todos os cenários os valores econômicos, como *payback*, *VPL* e *TIR* foram menores que zero e menores que o pretendido pela autora. Embora o tempo de retorno em produções agrícolas seja mais longo, neste negócio proposto, o tempo de retorno é superior a 05 anos, o que não é viável.

Respondendo então à questão central deste trabalho, de verificar a viabilidade da implantação de uma empresa de produção de morangos em substrato em sistema protegido na região do Vale do Caí/RS, fica evidente que não é possível esta implantação nos dois cenários estudados, otimista e realista.

Como contribuição da autora, é imprescindível que haja planejamento para se obter sucesso ao administrar uma empresa. O estudo como um todo permitiu a

autora aplicar os conhecimentos obtidos através do curso de Administração e verificar a importância destes como futura administradora.

## REFERÊNCIAS

- ABELL, D. F. **Definição do negócio**: ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1991.
- ABISOLO. 2019. **O mês do morango**. Disponível em: <https://abisolo.com.br/2019/09/19/o-mes-do-morango/>. Acesso em: 25 jun. 2020.
- ALENCAR, W. **Plano de contingência**: o que é e como desenvolvê-lo?. Produtividade Máxima – Desenvolvimento Humano e Profissional. 2018. Disponível em: <https://www.produtividademaxima.com/plano-de-contingencia/>. Acesso em: 01 abr. 2021.
- ALMEIDA, I. R. **Morangueiro**: clima. Brasília: Embrapa, 2016.
- ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento estratégico. **Coleção gestão empresarial**, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.
- ANDRADE, J. E. B.; CASTRO, G. A. O. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 112-125, 1996.
- ANTUNES, L. E. C. **Morango**. 2005. Embrapa. Disponível em <https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/morango/arvore/CONT000fmxotm4d02wyiv8065610dv0cdwrv.html>. Acesso em: 03 maio 2020.
- ANTUNES, L. E. C.; FAGHERAZZI, A. F.; VIGNOLO, G. K. Morango tem produção crescente. **Campo & Negócio**, anuário HF. nº 1, p. 96-102, 2017.
- ANTUNES, L. E. C.; JUNIOR, C. R. **Caracterização da produção de morangos no Brasil**. Embrapa - Centro de Pesquisa Agropecuário de Clima Temperado. Pelotas, 2007. Disponível em: [https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Repositorio/Morango-situacao-Importancia\\_000fn2g4bkj02wyiv8065610dpqk1par.pdf](https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Repositorio/Morango-situacao-Importancia_000fn2g4bkj02wyiv8065610dpqk1par.pdf). Acesso em: 16 maio 2020.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2010a.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010b.
- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Fundamentos de administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BACKER, M.; JACOBSEN, L. E. **Contabilidade de custos**: um enfoque de administração de empresas. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1974.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BECKMAN, T. J. Methodology for knowledge management. In: **International Association of Science and Technology for Development (IASTED) AI and Soft Computing Conference**. Banff, Canada, 1997.

BERTOGLIO, O.; BRASAGA, B. A. Projetos de investimentos, empreendedorismo e aspectos de mercado: caracterização e importância para as organizações. **RACI – Revista de Administração e Ciências Contábeis do Ideau**, v. 3, n. 7, p. 1-16, 2008.

BEZERRA, F. C. **Produção de mudas de hortaliças em ambiente protegido**. Embrapa Agroindústria Tropical. Fortaleza, 2003. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/425901/1/Dc072.pdf>. Acesso em: 23 maio 2020.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHINO, A. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. Barueri: Manole, 2005.

BLISKA JUNIOR, A.; HONÓRIO, S. L. **Cartilha tecnológica: plasticultura e estufa**. São Paulo: FEAGRI/UNICAMP, 1996.

BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BORGES C. T.; CAMPOS S. M.; BORGES C. E. Implantação de um sistema para o controle de estoques em uma gráfica/editora de uma universidade. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 3, n. 1, p. 236-247, 2010.

BORNIA, C. A. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BORTOLOZZO, A. R. et al. **Produção de morangos no sistema semi-hidropônico**. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2006. Disponível em: <https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Morango/MorangoSemiHidroponico/estufas.htm>. Acesso em: 04 maio 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº. 123/06, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 03 maio 2020.

CALVETE, E. O. et al. Fenologia e teio de antocianinas de cultivares de morangueiro em ambiente protegido. **Revista Brasileira de Fruticultura**, v. 30, n. 2, p. 396-401, 2008.

CARRIJO, O. A.; LIZ, R. S.; MAKISHIMA, N. Fibra da casca de coco verde como substrato agrícola. **Horticultura Brasileira**, v. 20, n. 4, p. 533-535, 2002.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

- CASTRO, R. L. Melhoramento genético do morangueiro: avanços no Brasil. In: II Simpósio Nacional do Morango, I Encontro de Pequenas Frutas e Frutas Nativas do Mercosul. **Anais [...]** Pelotas: Embrapa Clima Temperado. Documentos, 124, p. 21-35, 2004.
- CAVALCANTE FILHO, F. S.; MISUMI, J. Y. **Mercado de capitais**. 4. ed. Belo Horizonte: CNBV, 1998.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- CHANG, J. H. **Climate and agriculture and ecological survey**. Chicago: Transactions Publishers, 1974.
- CHETOCHINE, G. **Buzz marketing: sua marca na boca do cliente**. São Paulo: Pearson, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2009.
- COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade: resumo da teoria, atendendo as novas demandas da gestão empresarial, exercícios e questões com respostas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CZINKOTA, M. R.; DICKSON, P. R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001
- DARROW, G. M. **Strawberry: history, breeding and physiology**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1966.

- DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura, 2006.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DORNELAS, J.; SPINELLI, S.; ADAMS, R. **Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século XXI.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2013.
- EBC. **Morango do planalto.** 2017. Disponível em: <https://www.ebc.com.br/especiais/morango-do-planalto>. Acesso em: 03 maio 2020.
- EMBRAPA. **Produção de morango no sistema semi-hidropônico.** 2006. Disponível em: <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Morango/MorangoSemiHidroponico/index.htm>. Acesso em: 03 maio 2020.
- ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing.** São Paulo: Makron Books, 2001.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M.D. **Estratégias de marketing.** 3. ed. São Paulo: Thomson, 2005.
- FIGUEIREDO, G. Panorama da produção em ambiente protegido. **Revista Casa da Agricultura**, v. 14, n. 2, p. 10-11, 2011.
- FOLHA TUDO. **Governo inicia programa de financiamento.** 1999. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/tudo/ct0711199908.htm>. Acesso em: 28 mar. 2020.
- FONSECA, Y. D. **Técnicas de avaliação de investimentos: uma breve revisão da literatura.** 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/25449/1/T%c3%a9cnicas%20de%20avalia%>

c3%a7%c3%a3o%20de%20investimentos%20uma%20breve%20revis%c3%a3o%20da%20literatura.pdf. Acesso em: 01 abr. 2021.

FONTANELLA, D.; TAVARES, E.; LEIRIA, J. S. **O lado (dês) humano da terceirização**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

FURLANI, P. R. Hidroponia vertical: nova opção para produção de morango no Brasil. **O Agrônomo**, v. 53, n. 2, p. 26-28, 2001.

G1. **Taxa de sobrevivência de MPEs sobre para 75,6%**. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2013/07/taxa-de-sobrevivencia-de-mpes-sobe-para-756-indica-sebrae.html>. Acesso em: 28 mar. 2020.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2012**: relatório executivo. Curitiba: IBQP, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

GIMÉNEZ, G.; ANDRIOLO, J.; GODOI, R. Cultivo sem solo de morangueiros. **Ciência Rural**, v. 38, n. 1, p. 273-279, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GITMAN, L. J.; ZUTTER, C. J. **Princípios de administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Person, 2017.

GONÇALVES, M. A. et al. **Produção de morangos fora do solo**. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Clima Temperado. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Documentos 410. Pelotas, 2016. Disponível em: [http://agroavances.com/img/publicacion\\_documentos/Producao%20de%20morangos%20fora%20do%20solo.pdf](http://agroavances.com/img/publicacion_documentos/Producao%20de%20morangos%20fora%20do%20solo.pdf). Acesso em: 03 abr. 2020.

GONÇALVES, M. A.; COCCO, C.; ANTUNES, L. E. C. Morango fora do solo. **Revista Cultivar: Hortaliças e Frutos**, v. 1, n. 84, p. 1-2, 2014.

GRACIOSO, F. **Marketing estratégico**: planejamento estratégico orientado para o mercado. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

HIRSCHFELD, H. **Engenharia econômica e análise de custos**. São Paulo, Atlas, 2010.

HISRICH, R.; PETERS, M.; SHEPHER, D. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOFFMANN, A.; BERNARDI, J. **Produção de morangos no sistema semi-hidropônico**. 2006. Disponível em:

<https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Morango/MorangoSemiHidroponico/introducao.htm>. Acesso em: 03 maio 2020.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentaria**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática** financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HOJI, M. **Administração financeira na prática**: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

IBGE. **Censo Agropecuário**. 2017. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6619>. Acesso em: 03 maio 2020.

IBGE. **Estatísticas de empreendedorismo**. 2014. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Estatisticas\\_de\\_Empreendedorismo/2012/empreendedorismo2012.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Estatisticas_de_Empreendedorismo/2012/empreendedorismo2012.pdf). Acesso em: 02 abr. 2020.

KÄMPF, A. N. **Produção comercial de plantas ornamentais**. 2. ed. Guaíba: Agrolivros, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. 7. reimpr. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Editora Cultura, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao marketing**. Rio de Janeiro: ITC, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 98. ed. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRAJEWSKI, L. J.; MALHOTRA, M. K.; RITZMAN, L. P. **Administração de produção e operações**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LACOMBE, F.; HELIBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAMB, C. W.; HAIR J. F.; MCDANIEL, C. **Princípios de marketing**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAPPONI, J. C. **Avaliação de projetos de investimento**. São Paulo: Lapponi Treinamentos e Editora LTDA, 1996.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEONE, G. S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Pearson, 2004.

LORENTZ, F. **Contabilidade e análise de custos: uma abordagem prática e objetiva: 250 exercícios resolvidos**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015.

MALHOTRA, N. K. **Introdução a pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARQUES, A. et al. A ergonomia como um fator determinante no bom andamento da produção: um estudo de caso. **Revista Anagrama: Revista Científica Interdisciplinar da Graduação**, v. 4, n. 1, p. 1-14, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINEZ, H. E. P. **Manual prático de hidroponia**. Viçosa: Aprenda fácil, 2005.

MARTINEZ, H. E. P.; FILHO, J. B. S. **Introdução do cultivo hidropônico de plantas**. 3. ed. Viçosa: Ed. UFV., 2006.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MARY, W. **Ambiência para morangueiro, em hidroponia, para a produção na entressafra e bambu como elemento construtivo para casa de vegetação/Campinas, SP**. 2005. 158 f. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola) – Universidade Estadual de Campinas, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MEDEIROS, C. A. B.; STRASSBURGER, A. S.; ANTUNES, L. E. C. Avaliação de substratos constituídos de casca de arroz no cultivo sem solo do morangueiro. **Horticultura Brasileira**, v. 26, n. 2, p. 4827-4831, 2008.

MEIER, V. U. et al. Phänologische Entwicklungsstadien des Kernobstes (*Malus domestica* Borkh. und *Pyrus communis* L.), des Steinobstes (*Prunus*-Arten), der Johannisbeere (*Ribes*-Arten) und der Erdbeere (*Fragaria x ananassa* Duch.). **Nachrichtenblatt des Deutschen Pflanzenschutzdienstes**, v. 46, n. 7, p. 141-153, 1994.

MEIRELLES, G. F. **Tudo sobre eventos**. São Paulo: STS, 1999.

MENDES, R. **O sol e as instalações rurais e a posição**. Permacultura Pedagógica. 2019. Disponível em: <http://permaculturapedagogica.blogspot.com/2011/12/o-sol-e-as-instalacoes-rurais-posicao.html>. Acesso em: 04 maio 2020.

MIRANDA, C. **O desafio em manter funcionários motivados**: os fatores motivacionais para o trabalho. Monografia. 2009. 83f (MBA em gestão de recursos humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB, Vila Velha, 2009.

MONCHY, F. **A função manutenção**: formação para a gerência da manutenção industrial. 1. ed. São Paulo: Ed. Durban, 1987.

MOURA, R. A. **Sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem de materiais**. 5 ed. São Paulo: Inam, 2005

MUNDO ECOLOGIA. **Exemplos de frutos e pseudofrutos**. 2018. Disponível em: <https://www.mundoecologia.com.br/plantas/exemplos-de-frutos-e->

pseudofrutos/nggallery/slideshow?q=plantas/exemplos-de-frutos-e-pseudofrutos. Acesso em: 03 maio 2020.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

OLIVEIRA, A. C. B.; ANTUNES, L. E. C. **Morangueiro**: melhoramento genético e principais cultivares. Brasília: Embrapa, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OSHITA, D.; JARDIM, I. C. S. F. Morango: uma preocupação alimentar, ambiental e sanitária, monitorado por cromatografia líquida moderna. **Scientia Chromatographica**, v. 4, n. 1, p. 52-76, 2012.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PADOVEZE, C. L. **Sistemas de informações contábeis**: fundamentos e análises. São Paulo: Atlas, 2009.

PAGNAN, H. A.; MONEGAT, V. **Morango cultivado em substrato ou em semi-hidroponia**. 2015. Disponível em: <https://revistacampoenegocios.com.br/morango-cultivado-em-substrato-ou-em-semi-hidroponia/>. Acesso em: 03 maio 2020.

PALHA, M. G. **Manual do morangueiro**: a planta do morangueiro. Projeto PO AGRO DE&D nº193: Tecnologias de produção integrada no morangueiro visando a expansão da cultura e a reconquista do mercado. 2005. Disponível em: [http://www.inia.pt/fotos/gca/manual\\_do\\_morangueiro1\\_1369212769.pdf](http://www.inia.pt/fotos/gca/manual_do_morangueiro1_1369212769.pdf). Acesso em: 04 maio 2020.

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários**: manual prático e novas metodologias. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PIMENTA, M. C.; RICHERS, R. **Segmentação**: opções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo: Ed. Nobel, 1991.

PIVOTO, H. C.; MARTELLETO, L. A. P. avaliação de diferentes meios semi-hidropônicos orgânicos para cultivo do morangueiro. In: Agroecol [...] **Anais – Cadernos de Agroecologia** – v. 9, n. 4, 2014.

PORRAS, J. I., COLLINS, J. C. Construindo a visão da empresa. **HSM Management**, v. 7, n. 2, p. 32-42, 1998.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

REISSER JUNIOR, C. et al. **Panorama do cultivo de morangos no Brasil**. Informe técnico - Campo & Negócios, p. 57-59, 2014. Disponível em: <https://revistacampoenegocios.com.br/panorama-do-cultivo-de-morangos-no-brasil/>. Acesso em: 03 maio 2020.

REISSER JUNIOR, C. et al. **Panorama do cultivo de morangos no Brasil**. Campo & Negócios Hortifruti, 2015. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/116016/1/CampoNegocio-DEZ-2014-Panorama.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2020.

RIBEIRO NETO, E. **Análise SWOT**: planejamento estratégico para análise de implantação e formação de equipe de manutenção em uma empresa de segmento industrial. 2011. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA – Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios) - Faculdade Pitágoras, Núcleo de Pós-Graduação. São João Del Rei, 2011.

RIBEIRO, M. D. **Projeto de uma mesa de subirrigação para ambientes protegidos**. 2013. 124 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Agrícola) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, D. R. **Gestão de produção e operações**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SANHUEZA, R. M. V. et al. **Sistema de produção de morango para mesa na região da Serra Gaúcha e encosta superior do Nordeste**: importância da cultura. 2005. Disponível em: <https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Morango/MesaSerraGaucha/importancia.htm>. Acesso em: 03 maio 2020.

SANTOS, S. P. **A flor e o fruto**: a importância desses órgãos para as plantas. Portal do Professor. 2010. Disponível em:

<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/fichaTecnicaAula.html?aula=25719>. Acesso em: 20 jun. 2020.

SCHIEDECK, G.; GONÇALVES, M. M.; SCHWENGBER, J. E. **Minhocultura e produção de húmus para a agricultura familiar**. Circular Técnica 57. Pelotas: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, 2006.

SCHROEDER, J. T et al. O custo de capital como taxa mínima de atratividade na avaliação de projetos de investimento the capital cost as minimum interest rate in projects investment analysis. **Revista Gestão Industrial**, v. 1, n. 02, p. 036-045, 2005.

SCHWENGBER, J. E. et al. **Produção de morangos em sistema de base ecológica**. ABC da agricultura familiar. Brasília: Empresa Brasileira de Pesquisa e Agropecuária, 2010.

SEBRAE. **Disciplina de empreendedorismo**: manual do aluno. São Paulo, 2006.

SEBRAE. **Disciplina de empreendedorismo**: manual do aluno. São Paulo, 2007.

SEBRAE. **Perfil dos municípios gaúchos**. 2019. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/perfil-dos-municipios-gauchos/>. Acesso em: 01 jun. 2020.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2020.

SHRICKEL, W. K. **Análise de crédito**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, T. P. **Características produtivas e físico-químicas de frutos de morangueiro orgânico cultivado com o uso de extrato de algas**. 2011. Disponível em: <http://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/26514>. Acesso em: 03 maio 2020.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões financeiras e análises de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SURVEY MONKEY. **Sample size calculator**. 2020. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>. Acesso em: 22 maio 2020.

THOMSEN, E. **OLAP: construindo sistemas de informações multidimensionais**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

UOL. **No Brasil, quase metade das empresas fecha em 3 anos, diz IBGE**. 2012. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/08/27/no-brasil-quase-metade-das-empresas-fecha-em-3-anos-diz-ibge.htm>. Acesso em: 23 abr. 2020.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer!** um método objetivo, e testado para o sucesso da sua empresa. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2000.

WANG, S. Y.; CAMP, M. J. Temperatures after bloom affect plant growth and fruit quality of strawberry. **Scientia Horticulturae**, v. 85, n. 3, p. 183-199, 2000.

WENDLING, I.; GUASTALA, D.; DEDECEK, R. Características físicas e químicas de substratos para a produção de mudas de *Ilex Paraguariensis* St. Hil. **Revista Árvore**, v. 31, n. 2, p. 209–220, 2007.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 3. ed. São Paulo: M. Books, 2007.

WILDAUER, E. W. **Plano de negócios**: elementos constitutivos e processo de elaboração. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

XENOS, H. G. **Gerenciando a manutenção produtiva**: o caminho para eliminar falhas nos equipamentos e aumentar a produtividade. 1. ed. Rio de Janeiro: EDG, 1998.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS NA PESQUISA COM PESSOA FÍSICA

### Pesquisa para Trabalho de Conclusão

Olá, me chamo Janaina Mendel, sou formada em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, Campus de São Sebastião do Cai e estou realizando uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de Curso, com o objetivo de verificar a viabilidade de implantação de uma empresa de produção de morangos (produção mais natural) em substrato em sistema protegido em Pareci Novo/RS.

Sua ajuda respondendo a essas perguntas é de extrema importância para o meu trabalho. Desde já agradeço sua ajuda!

SUAS RESPOSTAS SÃO ANÔNIMAS! Portanto, não se preocupe em responder! :)

**\*Obrigatório**

1. 1. Qual seu gênero? \*

Marque todas que se aplicam.

- Feminino  
 Masculino

2. 2. Qual sua idade? \*

Marcar apenas uma oval.

- Entre 15 a 20 anos  
 Entre 21 a 25 anos  
 Entre 26 a 30 anos  
 Entre 31 a 35 anos  
 Acima de 36 anos

3. 3. Qual sua cidade? \*

Marcar apenas uma oval.

- Alto Feliz  
 Barão  
 Bom Princípio  
 Brochier  
 Capela de Santana  
 Feliz  
 Harmonia  
 Linha Nova  
 Maratá  
 Montenegro  
 Pareci Novo  
 Salvador do Sul  
 São José do Hortêncio  
 São José do Sul  
 São Pedro da Serra  
 São Sebastião do Cai  
 São Vendelino  
 Tupandi  
 Vale Real  
 Outras

4. 4. O seu rendimento familiar está em que faixa de valores? \*

Marcar apenas uma oval.

- Até R\$ 1.045,00  
 Entre R\$ 1.045,00 e R\$ 3.135,00  
 Entre R\$ 3.135,00 e 15.675,00  
 Acima de R\$ 15.675,00

5. 5. Você consome morangos? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

6. 6. Se você respondeu sim na pergunta anterior, com que frequência você compra morangos?

Marcar apenas uma oval.

- Diariamente  
 Semanalmente  
 Quinzenalmente  
 Mensalmente  
 Apenas em datas comemorativas

7. 7. Se sim na pergunta 6, para qual finalidade você compra o morango?

Marque todas que se aplicam.

- Consumo do morango em sua forma natural (in natura)  
 Sobremesas/doces/bolos  
 Geleias e caldas  
 Sucos e vitaminas  
 Sorvetes  
 Outras finalidades

8. 8. Você aderiria a um plano de assinatura mensal de entrega de morangos em sua casa? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não  
 Talvez

9. 9. Se sim na pergunta anterior, com que frequência você gostaria de receber os morangos em sua casa?

Marcar apenas uma oval.

- 1 x por semana  
 2 x por semana  
 3 x por semana

10. 10. Quanto você estaria disposto a pagar pelo Kg do morango?

Marcar apenas uma oval.

- Entre R\$ 10,00 e R\$ 15,00
- Entre R\$ 15,00 e R\$ 20,00
- Entre R\$ 20,00 a R\$ 25,00
- Entre R\$ 25,00 a R\$ 30,00

11. 11. Se fossem oferecidos no mercado produtos caseiros e naturais, como por exemplo geleias, sorvetes, caldas, polpa de morango, você compraria? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Talvez

12. 12. Na sua opinião, o que deixa a desejar na oferta de morangos atualmente? \*

Marque todas que se aplicam.

- Sabor
- Cor
- Preço
- Pouca disponibilidade
- Tamanho
- Nada deixa a desejar

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários



## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS NA PESQUISA COM ESTABELECIMENTOS, CNPJ

### Pesquisa para Trabalho de Conclusão - CNPJ

Olá, me chamo Janaina Mendel, sou formanda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, Campus de São Sebastião do Cai e estou realizando uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de Curso, com o objetivo de verificar a viabilidade de implantação de uma empresa de produção de morangos (produção mais natural) em substrato em sistema protegido em Pareci Novo/RS.

Sua ajuda respondendo a essas perguntas é de extrema importância para o meu trabalho. Desde já agradeço sua ajuda!

SUAS RESPOSTAS SÃO ANÔNIMAS! Portanto, não se preocupe em responder! :)

**\*Obrigatório**

1. 1. Qual sua cidade de atuação? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Alto Feliz
- Barão
- Bom Princípio
- Brochier
- Capela de Santana
- Feliz
- Harmonia
- Linha Nova
- Maratá
- Montenegro
- Pareci Novo
- Salvador do Sul
- São José do Hortêncio
- São José do Sul
- São Pedro da Serra
- São Sebastião do Cai
- São Vendelino
- Tupandi
- Vale Real
- Outros

## 2. 2. Qual seu ramo de atuação? \*

Marcar apenas uma oval.

- Fruteira/Sacolão
- Mercado de bairro/Mercado de pequeno porte
- Padaria
- Supermercado/Mercado de grande porte
- Restaurante
- Distribuidor
- Pequena doceria
- Outros

## 3. 3. A sua empresa comercializa morangos? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

## 4. 4. Qual a origem/procedência do morango?

Marque todas que se aplicam.

- Região do Vale do Cai/RS
- Outras regiões do estado do RS
- Outros estados
- Importado

## 5. 5. Qual a média de preço do Kg do morango ao ser adquirido no fornecedor?

Marcar apenas uma oval.

- Até R\$ 5,00
- Entre R\$ 5,00 e R\$ 10,00
- Entre R\$ 10,00 e R\$ 15,00
- Acima de R\$ 15,00

6. 6. Qual a média de volume comercializado de morango por mês?

*Marcar apenas uma oval.*

- Até 50 kg  
 Entre 50 e 100 Kg  
 Entre 100 e 150 kg  
 Acima de 150 kg

7. 7. Quais formas de aquisição do morango por parte de um fornecedor?

*Marque todas que se aplicam.*

- Sem contrato, mediante necessidade  
 Contrato semestral com fornecedor  
 Contrato anual com fornecedor  
 Outras formas de parcerias

8. 8. Quem assume os custos de transporte?

*Marcar apenas uma oval.*

- Fornecedor  
 Comprador

9. 9. Seu atual fornecedor de morango traz a fruta até sua empresa ou você retira no local de produção?

*Marcar apenas uma oval.*

- Fornecedor traz o produto até a empresa  
 A empresa retira o produto no local do produtor

10. 10. As características atuais do morango disponível são compatíveis com a qualidade que o cliente exige?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

11. 11. Se a resposta da pergunta anterior foi não, quais características deixam a desejar no morango?

*Marque todas que se aplicam.*

Acesso mais fácil ao produtor

Preço

Sabor

Tamanho

Volume/quantidade disponível por parte de fornecedor

12. 12. Há falta de disponibilidade de morango no mercado atual?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

13. 13. Qual o período do ano onde o morango é mais escasso e de difícil acesso?

*Marque todas que se aplicam.*

Janeiro, fevereiro, março

Abril, maio, junho

Julho, agosto, setembro

Outubro, novembro, dezembro

14. 14. Qual o periodo onde o morango é mais procurado pelo cliente?

*Marque todas que se aplicam.*

- Datas comemorativas
- Durante a semana
- Final de semana

15. 15. Como você vê a ideia de um novo produtor de morangos na região? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Necessário
- Não se faz necessário

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários