

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Débora Janaina de Oliveira Ifran**

**Estudo da viabilidade econômico-financeira da produção de morangos no  
sistema semi-hidropônico na cidade de Rancho Queimado - SC**

**Florianópolis/SC**

**2024**

**Débora Janaina de Oliveira Ifran**

**Estudo da viabilidade econômico-financeira da produção de morangos no sistema semi-hidropônico na cidade de Rancho Queimado – SC**

Trabalho de Curso de Graduação em Administração do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mário de Souza Almeida

**Florianópolis**

**2024**

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.  
Dados inseridos pelo próprio autor.

Ifran, Débora Janaina de Oliveira  
Estudo da Viabilidade Econômico-financeira da Produção de  
Morangos no Sistema Semi-hidropônico na Cidade de Rancho  
Queimado-SC / Débora Janaina de Oliveira Ifran ;  
orientador, Mário de Souza Almeida, 2024.  
143 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro  
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,  
2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Produção de Morangos. 3. Sistema  
Semi-hidropônico . 4. Agronegócio . 5. Agricultura familiar  
. I. Almeida, Mário de Souza. II. Universidade Federal de  
Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Débora Janaina de Oliveira Ifran

**Estudo da viabilidade econômico-financeira da produção de morangos no sistema semi-hidropônico na cidade de Rancho Queimado – SC**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, de julho de 2024.

---

Prof.<sup>a</sup> Ana Luiza Paraboni  
Dra. Coordenadora de Monografias

**Avaliadores:**

---

Prof. Mário de Souza Almeida  
Orientador Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Maurício Fernandes Pereira  
Avaliador Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Pedro Antônio de Melo  
Avaliador Universidade Federal de Santa Catarina

Dedicado ao meu irmão  
Renato de Oliveira Ifran, que  
me inspira a lutar até vencer.

## **AGRADECIMENTOS**

Foi uma longa jornada que durou oito anos, entre altos e baixos, erros e acertos, momentos felizes e momentos tristes. Talvez não teria sido possível chegar até aqui, se estivesse sozinha, sem o apoio dos meus familiares, amigos e professores. Por isso, é uma honra poder lembrar e deixar registrado no meu trabalho de conclusão de curso os meus agradecimentos a estas pessoas que ajudaram a tornar realidade a minha formação em Administração pela UFSC.

Primeiramente eu agradeço a Deus pela minha vida, minha saúde, sabedoria para lidar com os desafios e força para superar as dificuldades.

Agradeço à minha mãe Leila e meu padrasto Luiz Fernando, pelo maior apoio, pela confiança, pelo suporte nos momentos difíceis para que eu não desistisse dos meus estudos.

Agradeço o meu eterno namorado Gilson e minha eterna sogra Verônica (Vevê), família que Deus me presenteou, pelo acolhimento, apoio, companheirismo e suporte dado durante boa parte dessa jornada. Agradeço por torcerem por mim e, desejo que este Plano de Negócios (agricultura familiar) se realize em nossas vidas.

Ao meu pai Juarez e meus irmãos Fernando e Renato eu agradeço por me ensinarem a ter resiliência, paciência, sempre acreditando que, como diz meu pai, “vai miorá”. A toda a minha família agradeço pelo amor e carinho. Eu amo vocês.

Aos professores do departamento do curso de Administração da UFSC, agradeço pela oportunidade de aprender com seus conhecimentos que atravessaram fronteiras para adquiri-los. Em especial agradeço ao meu orientador deste trabalho, o professor Mário de Souza Almeida, por acreditar no meu plano de negócio, pela paciência e compreensão nas minhas dificuldades e por me ajudar a tornar este trabalho impecável.

Por último, também é importante agradecer aos colegas do curso, pois juntos aprendemos e vivemos experiências inesquecíveis. Às colegas Laís, Gabriella, Vivian e Yasmin, sempre as admirei e as lembrarei. Em especial minha amiga Leonara que sempre esteve ao meu lado. Fica na memória uma frase dita nos grupos de WhatsApp da turma, no período da pandemia da Covid-19, “Ninguém solta a mão de ninguém”.

“E Jesus disse-lhe: Se tu  
podes crer, tudo é possível ao  
que crê”

(Marcos, 9:23).

## RESUMO

O presente trabalho trata-se de um estudo da viabilidade econômico-financeira da produção de morangos no sistema semi-hidropônico e destaca a agricultura familiar na cidade de Rancho Queimado - SC. O estudo mostra como o sistema semi-hidropônico e a produção da cultivar BRS DC25 (Fênix), brasileira, lançada pela Embrapa no ano de 2023, pode beneficiar os produtores de morango, demonstrando que é uma opção viável para a diversificação e fortalecimento econômico da agricultura local. Para o estudo foi elaborado um plano de negócios para uma empresa de produção de morangos no sistema semi-hidropônico, a empresa "Morangos de Rancho Queimado". A fim de contribuir na análise da viabilidade, foram elaborados: uma análise de mercado com clientes, concorrentes e fornecedores, assim como um plano de marketing, um plano operacional, um plano financeiro e uma avaliação estratégica para o negócio. Apesar do sistema semi-hidropônico ter um custo mais alto comparando com os métodos mais tradicionais, o estudo concluiu que a produção de morangos nesse sistema é viável economicamente, oferecendo oportunidades para o empreendedorismo no contexto da agricultura familiar.

**Palavras - chave:** empreendedorismo; agronegócio; morangos; agricultura familiar.

## **ABSTRACT**

The present work is a study of the economic and financial viability of strawberry production in the semi-hydroponic system and highlights family farming in the city of Rancho Queimado - SC. The study shows how the semi-hydroponic system and the new production of the BRS DC25 (Fênix) cultivar, a Brazilian cultivar inaugurated by Embrapa in 2023, can benefit strawberry producers, demonstrating that it is a viable option for the diversification and economic strengthening of the local agriculture. For the study, a business plan was developed for a strawberry production company using the semi-hydroponic system, the company "Morangos de Rancho Queimado". In order to contribute to the feasibility analysis, the following were prepared: a market analysis with customers, competitors and suppliers, as well as a marketing plan, an operational plan, a financial plan and a strategic assessment for the business. Although the semi-hydroponic system has a higher cost compared to more traditional methods, the study concluded that the production of strawberries in this system is economically viable, offering opportunities for entrepreneurship in the context of family farming.

**Keywords:** entrepreneurship; agribusiness; strawberries; family farming.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Aparência das frutas da cultivar BRS DC25 (Fênix).....	<b>33</b>
<b>Figura 2:</b> Vista frontal da estrutura tipo “guarda chuva”.....	<b>36</b>
<b>Figura 3:</b> Disposição dos leitos de cultivo.....	<b>37</b>
<b>Figura 4:</b> Época de início do cultivo comercial de morango no Estado de Santa Catarina por mesorregiões: Ano de início de cultivo por município.....	<b>39</b>
<b>Figura 5:</b> Área (ha) de morango por município no Estado de Santa Catarina - ano 2015.....	<b>40</b>
<b>Figura 6:</b> Produção (t) de morango por município no Estado de Santa Catarina - ano 2015.....	<b>41</b>
<b>Figura 7:</b> Número de famílias envolvidas por cidade com a produção comercial de morango no Estado de Santa Catarina - ano 2015.....	<b>41</b>
<b>Figura 8:</b> Propriedade de colheita Schwestern Morangos em Rancho Queimado/SC.....	<b>93</b>
<b>Figura 9:</b> Produtos Schwestern Morangos em Rancho Queimado/SC.....	<b>95</b>
<b>Figura 10:</b> Propriedade de colheita Léo Schutz em Rancho Queimado/SC.....	<b>96</b>
<b>Figura 11:</b> Produtos e serviços Léo Schultz Morangos em Rancho Queimado/SC..	<b>96</b>
<b>Figura 12:</b> Kaufer Café com Morango em Rancho Queimado.....	<b>97</b>
<b>Figura 13:</b> Logomarca da empresa Morangos de Rancho Queimado.....	<b>102</b>
<b>Figura 14:</b> Embalagem para morangos por Kg (venda direta ao consumidor final)	<b>103</b>
<b>Figura 15:</b> Embalagem caixa de papelão para o transporte de morangos.....	<b>103</b>
<b>Figura 16</b> Embalagem bandeja de plástico para a quantidade de 250g.....	<b>104</b>
<b>Figura 17:</b> Página do Instagram da empresa “Morangos de Rancho Queimado” ...	<b>106</b>
<b>Figura 18:</b> Localização da Cidade Rancho Queimado no mapa.....	<b>108</b>
<b>Figura 19:</b> Layout da empresa com estufa e edícula.....	<b>109</b>
<b>Figura 20:</b> Fluxograma do processo de produção de morangos.....	<b>111</b>
<b>Figura 21:</b> Valores da empresa.....	<b>129</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Participação do agronegócio no PIB por setores (2000-2019).....	<b>25</b>
<b>Gráfico 2:</b> Número de estabelecimentos, área ocupada (ha), e o valor (R\$ mil) da produção da Agricultura Familiar em 2017 nas regiões brasileiras.....	<b>27</b>
<b>Gráfico 3:</b> Pergunta sobre gênero dos respondentes pessoa física.....	<b>78</b>
<b>Gráfico 4:</b> Pergunta sobre idade dos respondentes pessoa física.....	<b>79</b>
<b>Gráfico 5:</b> Pergunta sobre renda familiar dos respondentes pessoa física.....	<b>79</b>
<b>Gráfico 6:</b> Pergunta sobre cidade onde moram os respondentes pessoa física.....	<b>80</b>
<b>Gráfico 7:</b> Pergunta sobre a frequência do consumo de morangos pelos respondentes pessoa física.....	<b>81</b>
<b>Gráfico 8:</b> Pergunta sobre a forma de consumo de morangos pelos respondentes pessoa física.....	<b>82</b>
<b>Gráfico 09:</b> Pergunta sobre o local onde os respondentes pessoa física compram morangos.....	<b>82</b>
<b>Gráfico 10:</b> Pergunta sobre o valor que os respondentes pessoa física pagam no quilo do morango.....	<b>83</b>
<b>Gráfico 11:</b> Pergunta sobre o que precisa melhorar na oferta do morango para os respondentes pessoa física.....	<b>84</b>
<b>Gráfico 12:</b> Pergunta sobre o que é mais importante na produção de morangos para os respondentes pessoa física.....	<b>85</b>
<b>Gráfico 13:</b> Pergunta sobre o ramo de atuação dos respondentes pessoa jurídica.	<b>86</b>
<b>Gráfico 14:</b> Pergunta sobre a cidade da Grande Florianópolis onde estão localizados os respondentes pessoa jurídica.....	<b>86</b>
<b>Gráfico 15:</b> Pergunta sobre a origem ou procedência do morango adquirido pelos respondentes pessoa jurídica.....	<b>87</b>
<b>Gráfico 16:</b> Pergunta sobre a média de preço do morango pago ao fornecedor pelos respondentes pessoa jurídica.....	<b>88</b>
<b>Gráfico 17:</b> Pergunta sobre o volume de morango utilizado ou comercializado por mês pelos respondentes pessoa jurídica.....	<b>88</b>
<b>Gráfico 18:</b> Pergunta sobre as formas de aquisição do morango através dos	

fornecedores pelos respondentes pessoa jurídica.....	89
<b>Gráfico 19:</b> Pergunta sobre quem é responsável pelos custos de transporte do morango, se o fornecedor ou o respondente pessoa jurídica.....	90
<b>Gráfico 20:</b> Pergunta sobre quem é responsável pela entrega do morango, se o fornecedor ou o respondentes pessoa jurídica.....	90
<b>Gráfico 21:</b> Pergunta sobre o período do ano em que o morango é mais escasso e de difícil acesso para os respondentes pessoa jurídica.....	91
<b>Gráfico 22:</b> Pergunta sobre o que é mais importante na hora de escolher um fornecedor de morangos semi-hidropônicos para os respondentes pessoa física....	92

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Cultivares de dias curtos cultivadas no Brasil.....	<b>30</b>
<b>Quadro 2:</b> Cultivares de dias neutros cultivadas no Brasil.....	<b>31</b>
<b>Quadro 3:</b> Principais objetivos da política de preços.....	<b>57</b>
<b>Quadro 4:</b> Estudo dos fornecedores.....	<b>98</b>
<b>Quadro 5:</b> Descrição do cargo de Gerente Administrativo.....	<b>112</b>
<b>Quadro 6:</b> Descrição do cargo de Gerente de Operação.....	<b>113</b>
<b>Quadro 7:</b> Análise FOFA .....	<b>129</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Área, produção total e número de famílias nas regiões produtoras de morango do estado de Santa Catarina, agrupados por Mesorregiões.....	<b>40</b>
<b>Tabela 2:</b> Estimativa dos Investimentos fixos (Máquinas e equipamentos).....	<b>113</b>
<b>Tabela 3:</b> Estimativa dos Investimentos fixos (móveis e utensílios).....	<b>114</b>
<b>Tabela 4:</b> Estimativa dos Investimentos fixos (veículos).....	<b>114</b>
<b>Tabela 5:</b> Estimativa dos investimentos fixos (total).....	<b>114</b>
<b>Tabela 6:</b> Estimativa do estoque inicial.....	<b>115</b>
<b>Tabela 7:</b> Cálculo do prazo médio de vendas.....	<b>116</b>
<b>Tabela 8:</b> Cálculo do prazo médio de compras.....	<b>116</b>
<b>Tabela 9:</b> Necessidade líquida de capital de giro em dias.....	<b>116</b>
<b>Tabela 10:</b> Caixa mínimo.....	<b>117</b>
<b>Tabela 11:</b> Capital de Giro.....	<b>117</b>
<b>Tabela 12:</b> Investimentos pré-operacionais.....	<b>118</b>
<b>Tabela 13:</b> Investimento total.....	<b>118</b>
<b>Tabela 14:</b> Estimativa do faturamento mensal da empresa.....	<b>119</b>
<b>Tabela 15:</b> Estimativa do custo unitário para a produção de morangos .....	<b>119</b>
<b>Tabela 16:</b> Estimativa dos custos de comercialização por safra (7 meses).....	<b>120</b>
<b>Tabela 17:</b> Apuração dos custos dos materiais diretos e mercadorias vendidas...	<b>121</b>
<b>Tabela 18:</b> Estimativas dos custos com depreciação.....	<b>122</b>
<b>Tabela 19:</b> Estimativas dos custos fixos operacionais mensais.....	<b>122</b>
<b>Tabela 20:</b> Demonstrativos de resultados.....	<b>124</b>

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CMD	Custo de materiais diretos
CMV	Custo das Mercadorias vendidas
CNAE	Classificação Nacional de Atividades econômicas
COFINS	Contribuição para o financiamento de Seguridade social
EIRELI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária e Abastecimento
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FAO	Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura
FGTS	Fundo de garantia por tempo de serviço
IBPq	Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade
ICMS	Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
IRPJ	Imposto sobre a venda das Pessoas Jurídica
ITR	Imposto Territorial Rural
MAPA	Ministério da Agricultura e Pecuária
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
ONG	Organizações não governamental
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
VBP	Valor Bruto da Produção

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
1.1 OBJETIVOS.....	19
1.2 JUSTIFICATIVAS.....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>20</b>
2.1 O EMPREENDEDORISMO.....	20
<b>2.1.1 As características e importância do empreendedor</b> .....	<b>22</b>
2.2 O AGRONEGÓCIO.....	24
2.3 AGRICULTURA FAMILIAR.....	25
2.4 O CULTIVO DO MORANGO.....	28
<b>2.4.1: Tipos de Cultivares</b> .....	<b>29</b>
2.4.1.1 <u>Cultivar BRS BC25 (Fênix)</u> .....	32
<b>2.4.2 Sistema de Produção de Morangos no Sistema Semi-hidropônico</b> .....	<b>34</b>
2.4.2.1 <u>Estrutura da proteção da cultura</u> .....	35
2.4.2.2 <u>Leitos de cultivo</u> .....	36
2.4.2.3 <u>Substratos</u> .....	37
2.4.2.4 <u>Irrigação e nutrição</u> .....	38
<b>2.4.3 Histórico da produção de morangos em Santa Catarina</b> .....	<b>39</b>
2.5 PLANO DE NEGÓCIOS.....	43
<b>2.5.1 Sumário Executivo</b> .....	<b>45</b>
<b>2.5.2 Análise de Mercado</b> .....	<b>47</b>
2.5.2.1 <u>Estudo dos clientes</u> .....	48
2.5.2.2 <u>Estudo dos concorrente</u> .....	50
2.5.2.3 <u>Estudo dos fornecedores</u> .....	51
<b>2.5.3 Plano de Marketing</b> .....	<b>54</b>
2.5.3.1 <u>Descrição dos Principais Produtos e Serviços</u> .....	55
2.5.3.2 <u>Políticas de Preço</u> .....	56
2.5.3.3 <u>Estratégias Promocionais</u> .....	58

2.5.3.4	<u>Estrutura de Comercialização</u> .....	59
2.5.3.5	<u>Localização do Negócio</u> .....	61
<b>2.5.4</b>	<b>Plano Operacional</b> .....	<b>62</b>
2.5.4.1	<u>Layout ou arranjo físico</u> .....	62
2.5.4.2	<u>Capacidade Produtiva/ Comercial/ Serviços</u> .....	63
2.5.4.3	<u>Processos Operacionais</u> .....	63
2.5.4.4	<u>Necessidade de Pessoal</u> .....	63
<b>2.5.5</b>	<b>Plano Financeiro</b> .....	<b>64</b>
2.5.5.1	<u>Estimativas dos Investimentos Fixos</u> .....	65
2.5.5.2	<u>Capital de Giro</u> .....	66
2.5.5.3	<u>Investimentos Pré-operacionais</u> .....	66
2.5.5.4	<u>Investimento Total</u> .....	67
2.5.5.5	<u>Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa</u> .....	67
2.5.5.5	<u>Estimativa do Custo Unitário de Matéria Prima, Materiais Diretos e Terceirizações</u> .....	67
2.5.5.7	<u>Estimativas do Custo de Comercialização</u> .....	68
2.5.5.8	<u>Apuração dos Custos dos Materiais Diretos e/ou Mercadorias Vendidas</u> .....	68
2.5.5.9	<u>Estimativas dos Custos com mão-de-obra</u> .....	68
2.5.5.10	<u>Estimativas do Custo com Depreciação</u> .....	69
2.5.5.11	<u>Estimativas dos Custos Fixos Operacionais Mensais</u> .....	69
2.5.5.12	<u>Demonstrativo de Resultado do Exercício</u> .....	70
2.5.5.13	<u>Indicadores de Viabilidade</u> .....	70
<b>2.5.6</b>	<b>Avaliação Estratégica</b> .....	<b>71</b>
2.5.6.1	<u>Análise da Matriz F.O.F.A</u> .....	71
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>73</b>
3.1.	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	73
3.2	COLETA DE DADOS.....	73
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM.....	74
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	74

<b>4 PLANO DE NEGÓCIOS “MORANGOS DE RANCHO QUEIMADO”</b> .....	<b>75</b>
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	75
4.2 ANÁLISE DO MERCADO CONSUMIDOR DO MORANGO.....	77
4.2.1 Estudo dos Clientes (Pessoa Física e Pessoa Jurídica).....	77
4.2.2 Estudo dos Concorrentes (Região da Grande Florianópolis).....	92
4.2.3 Estudo dos Fornecedores (insumos).....	97
4.3 PLANO DE MARKETING.....	100
4.3.1 Descrição do Produto: Morango BRS DC24 (Fênix).....	100
4.3.2 Políticas de Preço .....	103
4.3.3 Estratégias Promocionais.....	104
4.3.4 Estrutura de Comercialização .....	106
4.3.5 Localização do negócio.....	106
4.4 PLANO OPERACIONAL DA PRODUÇÃO DE MORANGOS.....	108
4.4.1 Arranjo Físico da Empresa.....	108
4.4.2 Capacidade Produtiva do Morango no Sistema Semi-hidropônico.....	109
4.4.3 Processos Operacionais.....	110
4.4.4 Necessidade de Pessoal.....	111
4.5 PLANO FINANCEIRO.....	113
4.5.1 Estimativas dos Investimentos Fixos.....	113
4.5.2 Capital de Giro.....	115
4.5.3 Investimentos Pré-Operacionais.....	118
4.5.4 Investimento Total.....	118
4.5.5 Estimativas de Faturamento Mensal da Empresa.....	119
4.5.6 Estimativa do Custo Unitário na Produção de Morangos.....	119
4.5.7 Estimativa do Custo de Comercialização.....	120
4.5.8 Apuração dos Custos dos Materiais Diretos e/ou Mercadorias Vendida.....	121
4.5.9 Estimativas do Custo com Mão-de-Obra.....	121
4.5.10 Estimativas do Custo com Depreciação.....	122
4.5.11 Estimativas dos Custos Fixos Operacionais Mensais.....	122

<b>4.5.12 Demonstrativos do Resultado de Exercício (DRE).....</b>	<b>123</b>
<b>4.5.12 Indicadores de Viabilidade.....</b>	<b>124</b>
4.5.12.1 <u>Ponto de Equilibrio</u> .....	124
4.5.12.2 <u>Lucratividade</u> .....	125
4.5.12.3 <u>Rentabilidade</u> .....	125
4.5.12.4 <u>Prazo de Retorno do Investimento</u> .....	126
<b>4.7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>127</b>
<b>4.7.1 Análise F.O.F.A .....</b>	<b>128</b>
<b>Conclusão .....</b>	<b>130</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	
<b>APÊNDICE</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

A vida no campo requer a busca de alternativas de trabalho para o sustento da família. Apesar de existirem diversas ideias de negócios para empreender e trabalhar em casa, a agricultura familiar se destaca como opção para quem escolhe viver no meio rural. Trabalhar produzindo alimentos requer além dos recursos financeiros e humanos, os recursos materiais (insumos) e também necessita do conhecimento técnico para desenvolver o cultivo do produto escolhido.

Após um longo tempo de cultivo do morango em métodos tradicionais, foi crescendo a preocupação com a degradação do meio ambiente, e do aumento da poluição com uso dos agrotóxicos direto no solo. Com isso, foram surgindo novas técnicas de plantio sustentáveis e que, acabaram beneficiando também a saúde dos produtores rurais e melhorando a situação econômica das suas empresas.

Em Santa Catarina, os pés de morango estão saindo do chão. O cultivo em túneis baixos, que demanda maior mão de obra e cuidados com pragas e doenças, vem dando espaço ao sistema semi-hidropônico, em bancadas suspensas. Mais fácil de manejar, adequado para pequenas áreas e com alta densidade econômica, esse modelo de cultivo é uma boa opção para a agricultura familiar (Epagri, 2020).

No sistema semi-hidropônico instalado dentro de estufas, as plantas ficam protegidas das intempéries, abrigadas da umidade, mais arejadas e a incidência de pragas e doenças é significativamente menor, o que reduz o uso de agrotóxicos. Em uma cultura que já é famosa pela contaminação com produtos químicos, a queda na aplicação de agrotóxicos pode chegar a 80% por conta das características favoráveis do sistema.

Soma-se aos benefícios do cultivo do morango no sistema semi-hidropônico, o lançamento da cultivar BRS DC25 (Fênix), pela Embrapa no ano de 2023 para atender à demanda dos produtores brasileiros e se adequando mais ao clima do país.

Nesse contexto, este estudo vai ao encontro de saber se é econômico-financeiramente viável a produção de morangos semi-hidropônicos no município de Rancho Queimado - SC? Sendo esta a cidade escolhida por ser a capital catarinense do morango, onde centenas de famílias sobrevivem com a renda vinda deste agronegócio.

## 1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é “Analisar a viabilidade econômico-financeira da produção de morangos no sistema semi-hidropônico na cidade de Rancho Queimado - SC”.

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Fazer uma análise do mercado: clientes, concorrentes e fornecedores;
- b) Elaborar um plano de marketing;
- c) Elaborar um plano operacional;
- d) Elaborar um plano financeiro;
- e) Fazer uma análise estratégica.

## 1.2 JUSTIFICATIVAS

São critérios importantes para a formação de uma pesquisa de um novo negócio: a importância, a viabilidade e a oportunidade.

O critério importância é 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.

Em relação a viabilidade, este critério é atendido uma vez que não há empecilhos para a realização da pesquisa, pois existe tempo e disponibilidade de recursos para realização da mesma. Além do acesso a meios de transporte até o município de Rancho Queimado, também é possível fazer visitas em alguns cultivos de morango no município. E para a elaboração do Plano de Negócios, há uma grande disponibilidade de bibliografias e artigos sobre o assunto para embasamento teórico, inclusive através da internet.

Por último, o estudo se torna oportuno, pois contribuirá no conhecimento no que diz respeito à produção de morangos como negócio rentável e, sendo viável e concretizado, contribuirá também com o desenvolvimento econômico na região onde o negócio será estabelecido.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentados conceitos sobre empreendedorismo, agronegócio, a produção de morangos no sistema semi-hidropônico e sobre plano de negócio e sua estrutura, a fim de aprofundar os conhecimentos sobre estes temas, com conceitos publicados por diferentes autores.

### 2.1 O EMPREENDEDORISMO

Empreender significa, em essência, buscar a realização do próprio sonho, inovando e oferecendo valor positivo para a coletividade (Dolabela, 2023). Quem empreende ou quem tem o desejo de empreender baseia seu negócio em uma ideia que não precisa ser necessariamente inovadora, nem criada pelo próprio empreendedor, mas que vai se traduzir em produtos ou em serviços que serão o coração do seu negócio (Cerbasi, 2016).

Quando relacionado com a criação de um novo negócio, o termo “empreendedorismo” pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. A perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso (Dornelas, 2023).

O empreendedorismo cresce no país a olhos vistos e é uma alternativa importante de geração de empregos e renda. Então é preciso investir em aumentar as chances de sucesso de cada uma dessas iniciativas. Afinal, crescendo o número de novas empresas, também aumenta a competitividade e a saturação dos mercados, sendo, portanto, mais difícil sobreviver neles (Baccarin, 2017).

Ao empreender, o trabalhador passa a construir a própria riqueza, passa a trabalhar diretamente por ela, criando oportunidades de emprego para que outras pessoas sem capital possam prosperar enquanto contribuem para multiplicar sua riqueza que agora se transformou em negócio (Cerbasi, 2016).

Segundo o estudo Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 (GEM), conduzido no Brasil pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBPQ) em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2019, a taxa de empreendedorismo total no Brasil foi de 38,7%. Ou seja, cerca de 53,4 milhões de pessoas entre 18 e 64 anos estavam à frente de

alguma atividade de empreendedorismo, seja na criação de novo negócio (23,3%) ou na consolidação ou geração de esforços para manutenção de negócios já estabelecidos (16,2%) (Lacruz, 2021).

A mesma pesquisa aponta a motivação que levou o brasileiro a empreender: para 88% dos empreendedores, a escassez do emprego constitui uma das razões para empreender. Ou seja, a motivação é bastante alinhada ao entendimento de empreender por necessidade e não por oportunidade, presentes nas pesquisas anteriores (Lacruz, 2021).

Quando não há um capital significativo ou quando se empreende por necessidade, após perder um emprego, por exemplo, pode-se aceitar provisoriamente que o negócio seja apenas uma fonte de renda. Mas é um erro entendê-lo dessa maneira, pois essa renda pode desaparecer repentinamente se não for dada a ela uma condição sustentável de crescimento (Cerbasi, 2016).

Para Cerbasi (2016), mesmo quando se empreende por necessidade, planos devem ser feitos para garantir que haja desenvolvimentos contínuos na empresa, cujos objetivos devem ser aumentar o patrimônio do empreendedor, garantir o crescimento de sua renda ao longo do tempo e fortalecer a empresa contra as ameaças de concorrentes.

Os dados sobre competitividade das micro e pequenas empresas no Brasil continuam a mostrar as fragilidades desse segmento: elevadas taxas de falência, baixa participação nas exportações e nas compras governamentais. Apesar de sua importância na economia e na geração de empregos, as MPE não recebem o apoio adequado. Pelo contrário, são muitos os obstáculos. Basta olhar as estatísticas das falências (Dolabela, 2023).

A Pandemia de Covid-19 trouxe consequências desastrosas para a economia global, aumentando o desemprego. No caso brasileiro, houve ainda um aumento expressivo no número de novos empreendedores individuais. Segundo o Ministério da Economia, em 2020 houve o surgimento de 2,6 milhões de empreendedores individuais, e em 2021, outros 3,1 milhões. O total de empreendedores individuais atualmente ultrapassa os 14 milhões. Considerando que o país possui cerca de 20 milhões de empresas e que desse total 99% são micro e pequenas, nota-se a importância do contingente de empreendedores individuais para a economia brasileira (Dornelas, 2023).

Nesse contexto, no item a seguir são apresentadas as características e a importância do empreendedor para a sociedade.

### **2.1.1 As características e importância do empreendedor**

A palavra “empreendedor” (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo ( Dornelas, 2023).

Empreendedor é aquele que empreende, aquele que busca, aquele que toma para si a jornada. É aquele que “toma a seu cargo uma empresa”, como diz o dicionário, mas uma empresa no sentido de “ação árdua e difícil que se comete com arrojo”, como o próprio dicionário define empresa em primeira instância. Pode ser empreendedor e não ser proprietário de uma empresa, mas se tiver uma, só tem a ganhar ao desenvolver o próprio empreendedorismo (Baccarin, 2017).

Só pode ser chamado de empreendedor aquele que gera valor positivo para todos os seres vivos. Não são empreendedores aqueles que subtraem valor, como os que fabricam produtos que poluem, que causam doenças ou que são feitos para exterminar vidas. O empreendedor deve ter um compromisso social. Não basta ter bom faturamento, bom lucro. É preciso contribuir para o bem-estar coletivo. O empreendedorismo não pode servir exclusivamente ao enriquecimento pessoal (Dolabela, 2023).

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, são apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado (Dornelas, 2023).

Segundo Dornelas (2023), o empreendedor do próprio negócio é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Para o autor, em qualquer definição de empreendedorismo, encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- a) Tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- b) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico no qual vive, e;
- c) aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Dolabela (2023) traz alguns motivos pelo qual o empreendedor é importante para a sociedade:

- a) O empreendedor é o responsável pelo crescimento econômico. Por meio da inovação, ele dinamiza a economia;
- b) o empreendedor é o agente da sustentabilidade. Ele gera transformações de valor positivo para a sociedade; e,
- c) o empreendedorismo é a única arma contra o desemprego. Neste século, em todo o mundo, empreendedores, sem abrir mão do lucro, tiraram da pobreza centenas de milhões de pessoas.

O empreendedor nato é aquele que naturalmente possui o maior conjunto de características empreendedoras. Ele nasceu assim e não pode evitar. É aquela pessoa que vê oportunidades onde outros veem problemas. E que, mais do que isso, tem as características necessárias para encontrar uma solução a esses problemas, colocá-la em prática e transformá-la em um negócio. Mas o empreendedor nato é a exceção e não a maioria (Baccarin, 2017).

Ter uma atividade empreendedora é também uma oportunidade de garantir a independência financeira, pois administrando-a com a consciência voltada para resultados, ela pode se tornar uma fonte segura de renda crescente, o que hoje é mais desejável. E, a não ser que se tenha planos para privar-se de escolhas no futuro, ter rendimentos sempre crescentes ao longo da vida é uma necessidade básica (Cerbasi, 2016).

De acordo com a Lei da Agricultura Familiar (2006), o empreendedor familiar rural é aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

- a) não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
- b) utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- c) tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; e,
- d) dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

A criação de um negócio é uma jornada grandiosa. Envolve um investimento altíssimo em comprometimento pessoal e tempo, muito mais que apenas em dinheiro. O empreendedor busca, com essa empreitada, atingir diversos objetivos, como trazer um novo produto ao mundo, colocar sua personalidade em um mercado, fazer as coisas do seu jeito, realizar um propósito, imprimir seus valores, obter retorno financeiro e, às vezes, no processo todo, ainda mudar o mundo (Baccarin, 2017).

## 2.2 O AGRONEGÓCIO

O agronegócio é um dos setores que mais movimenta a economia brasileira. Além das grandes safras, exportações e importações, há também o mercado de implementos agrícolas, tecnologia de plantio e toda uma cadeia produtiva que envolve o termo (Tenher, 2023).

De acordo com Cardoso e Nogueira (2021), o agronegócio consiste no conjunto de negócios e atividades econômicas que integram a agricultura ao setor industrial, podendo ser divididos em antes, dentro e depois da porteira. O dentro da porteira corresponde a atividade agrária propriamente dita que é a agricultura, pecuária, pesca, etc., o antes da porteira diz respeito à todo equipamento, utensílios e insumos necessários para propiciar que ocorra a produção, enquanto o depois da porteira inclui a logística de escoamento, armazenagem, distribuição e atividades agroindustriais (beneficiamento e comercialização).

Para Tenher (2023), o Agro pode ser a agricultura, a agropecuária, a tecnologia, a engenharia ou vários outros setores, que juntos, implementam soluções dentro do ambiente rural, funcionando como uma cadeia produtiva. São diversas soluções que podem impactar desde o produtor, até o sistema de distribuição.

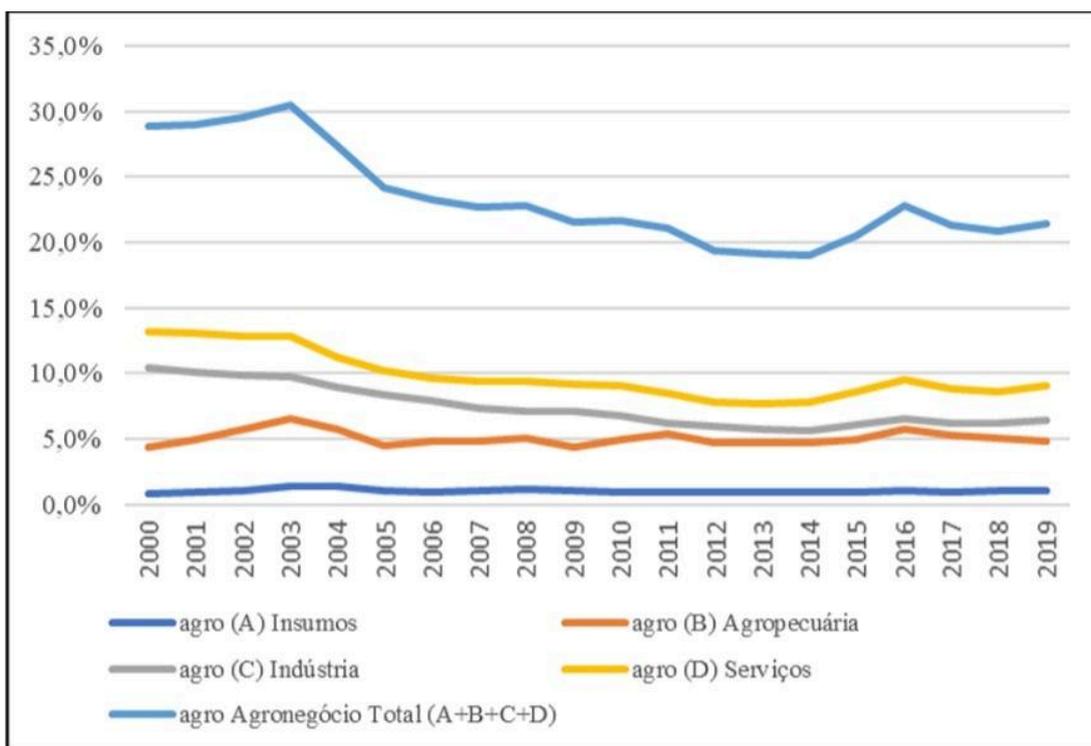
De acordo com Marcelino et al (2020), o agronegócio ou agribusiness é o conjunto de várias atividades ligadas à produção e subprodução de produtos decorrentes da agricultura e pecuária, é responsável pela geração de matérias-primas para a produção de variados itens do nosso cotidiano, como alimentos, roupas, móveis, etc. O agronegócio auxilia muitos setores a manter a fabricação de seus produtos.

São diversos braços de uma mesma cadeia que visam chegar no menor custo possível para que o valor final do alimento, após o pagamento do custo e recebimento da margem de lucro, estejam o mais baixos possíveis e acessíveis para venda e exportação (Tenher, 2023).

O Produto Interno Bruto (PIB) é a soma de toda a riqueza produzida por um país, o do Brasil em 2019 foi de cerca de R\$7,3 trilhões. De acordo com o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA, em 2019, o agronegócio brasileiro somou 18,37 milhões no segundo trimestre, o PIB do setor alcançou uma representação de 21,4% do PIB brasileiro total. O setor empregou cerca de 18 milhões de pessoas em 2019 (CEPEA, 2020).

No gráfico 01 estão descritos os setores e a participação que cada um tem para compor o setor do agronegócio.

**Gráfico 01** – Participação do agronegócio no PIB por setores (2000 – 2019)



Fonte: CEPEA, 2019.

Nota-se que ao longo de todos os anos o setor de serviços foi o que correspondeu a maior parte, mas que nos últimos anos a participação da indústria e da agropecuária tem aumentado (Marcelino et al., 2020).

### 2.3 AGRICULTURA FAMILIAR

A agricultura familiar pode ser compreendida como o cultivo da terra feito por pequenos proprietários rurais com a mão de obra essencialmente familiar (CONAB, 2012).

De acordo com a Lei n. 11.326/2006, conhecida como Lei da Agricultura Familiar, define-se agricultura familiar como estabelecimento que atende, simultaneamente, aos seguintes requisitos: não possuir área maior do que quatro módulos fiscais; utilizar predominantemente mão de obra da própria família; ter percentual mínimo de renda familiar oriunda de atividades do estabelecimento; e, dirigir o estabelecimento ou empreendimento com a família (BRASIL, 2006).

Para adequação de políticas agrícolas, estabeleceu-se, em 1995, o conceito legal de agricultura familiar, em geral identificada como pequena produção, que contaria com até dois empregados assalariados permanentes e eventualmente temporários. Uma vez que esse produtor configura-se como um alvo mais difícil de ser alcançado pelos instrumentos gerais de política (como crédito rural, preços mínimos, seguros), o conceito de agricultura familiar é operacionalmente útil. Entretanto, os agricultores familiares fazem logicamente parte do agronegócio, na medida em que integram – ou deveriam integrar - cadeias produtivas para que seus produtos atinjam mercados mais amplos, em diferentes formas, locais e momentos no tempo (Barros, 2022).

No entanto, de acordo com Bustamante *et al.* (2021), o conceito de agricultura familiar é muito abrangente, haja vista que engloba os agricultores integrados ao mercado e as agroindústrias, bem como os agricultores periféricos que produzem para o autoconsumo. Sendo assim, no âmbito do relatório da FAO/IN CRA (1994), o segmento da agricultura familiar foi estratificado em três grupos, a saber;

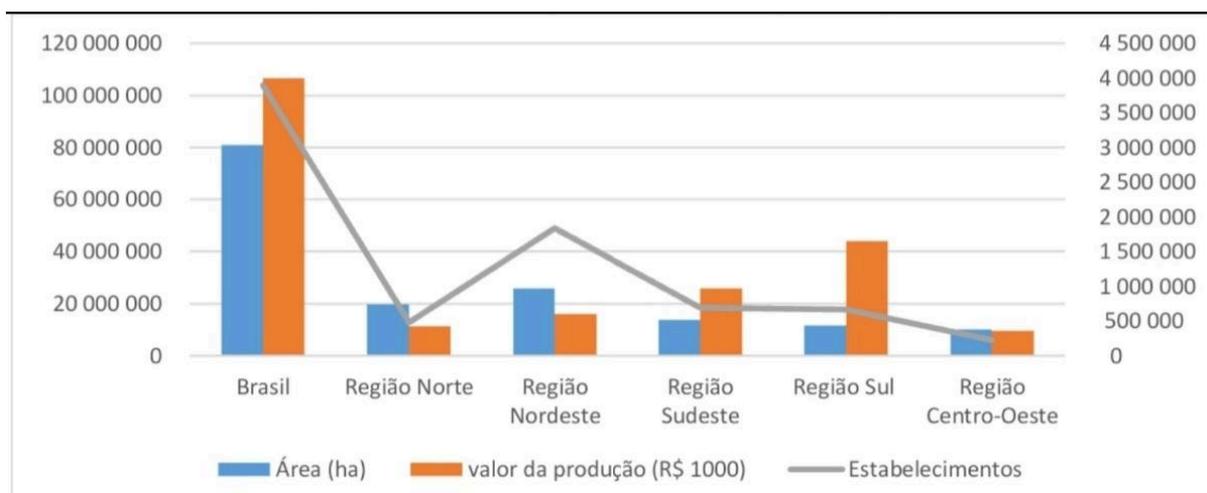
- a) agricultores consolidados, integrados com o mercado, com acesso às inovações tecnológicas, bem como aos recursos subsidiados das políticas públicas;
- b) agricultores em transição, que tem acesso parcial ao mercado e às tecnologias, no entanto ainda estão excluídos do acesso às linhas de crédito subsidiadas pelo Governo e;

c) os agricultores periféricos que não possuem recursos financeiros nem infraestrutura adequada para sua integração ao mercado e, por esse motivo, necessitam fortemente do apoio das políticas públicas para a garantia do bem estar e reprodução social.

A importância da participação da agricultura familiar na economia brasileira, está além da variável produção, já que, este segmento é responsável pela geração da maioria dos empregos no campo, é fonte de recursos de renda para os produtores, contribui para a diversificação produtiva e para a produção voltada para o autoconsumo, esses aspectos corroboram para a redução do êxodo rural e, favorecem a segurança alimentar no campo.

No Gráfico 02, Bustamante et al. (2021), apresenta os números referentes à agricultura familiar no Brasil e por regiões, no que tange ao número de estabelecimentos rurais, área ocupada em hectare e o valor da produção, em 2017. Os dados referentes a área ocupada (ha) e o valor da produção (R\$ mil) estão relacionados ao eixo esquerdo do gráfico é, os dados referentes ao número de estabelecimentos estão indicados no lado direito do gráfico.

**Gráfico 02** – Número de estabelecimentos, área ocupada (ha), e o valor (R\$ mil) da produção da Agricultura Familiar, em 2017 nas regiões brasileiras.



Fonte: Bustamante et al., 2021.

Os dados do gráfico, sugerem a elevada produtividade da agricultura familiar da região Sul, haja vista que possuem uma pequena área em hectare, em comparação com as demais regiões e, por outro lado, apresenta o maior valor da produção em valores monetários (Bustamante et al., 2021).

## 2.4 O CULTIVO DO MORANGO

O morango (*Fragaria X Ananassa Duch*) se destaca pela sua grande aceitação no mercado. O pseudofruto é altamente atrativo ao consumo in natura, por suas características de aroma, coloração e sabor, e por apresentar demanda o ano inteiro. A produção desta cultura tem grande importância para a diversificação nas propriedades rurais, principalmente na agricultura familiar, como alternativa de produção, gerando renda durante longo período do ano, viabilizando economicamente a produção (CARVALHO, 2016).

De acordo com Antunes *et al.* (2023), a produção de mudas de morangueiro no Brasil é limitada. As cultivares atualmente disponíveis são protegidas e criadas no hemisfério norte, onde há frio suficiente para a produção de mudas, as quais os viveiristas brasileiros precisam pagar (licenças e royalties) para propagar. Ainda, segundo os autores, os produtores que optam por mudas importadas não conseguem reproduzir o mesmo potencial embarcado na genética da cultivar, porque o clima não é favorável à exigência daquela planta.

O avanço tecnológico na produção de mudas brasileiras de morangueiros, tem possibilitado a criação e disponibilização de cultivares brasileiras, adaptadas às condições locais de clima e passíveis de multiplicação em condições de ausência de frio no período propício à produção de mudas. As novas mudas são oriundas do Programa de Melhoramento Genético de Morangueiro da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), e são registradas junto ao Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA). Um exemplo é a cultivar BRS DC25 (Fênix), cujas matrizes foram disponibilizadas aos viveiristas na primavera de 2023 e as mudas comercializadas aos produtores para a safra de 2024 (Antunes *et al.*, 2023).

A disponibilização da BRS DC25 (Fênix) atende a uma demanda do setor produtivo, que reivindicava autonomia no acesso a novas cultivares. O desenvolvimento de variedades brasileiras, aliado a um sistema de produção de mudas adequado, diminui a dependência de cultivares estrangeiras e dá mais independência de escolha para o produtor. A ampliação da nacionalização da produção de mudas também pode impactar na redução dos custos com aquisição de mudas (Embrapa, 2023).

### 2.4.1 Tipos de cultivares

Segundo Antunes e Bonow (2022), é importante saber qual cultivar é ideal para as condições edafoclimáticas do local onde será a produção do morango. Considerando a diversidade de solo, clima, sistemas de cultivo e pragas de ocorrência no país, não existe uma cultivar ideal para todas as regiões produtoras. Em áreas novas ou em sistemas de produção não convencionais (exemplo da produção fora do solo), é recomendável que o agricultor faça teste de adaptabilidade no sentido de conhecer as peculiaridades da cultivar, virtudes e defeitos.

Para Oliveira e Antunes (2016), entre os cultivares de dias curtos mais utilizados no Brasil estão: as cultivares Oso Grande, Camarosa, Ventania, Camino Real, Palomar e Festival; e, entre as cultivares de dias neutros mais utilizados estão: as cultivares Aromas, Albion, Diamante, San Andreas, Monterey e Portola.

Na escolha de uma determinada cultivar para plantar, o agricultor deve definir, inicialmente, se deseja plantar uma cultivar de dias curtos ou de dias neutros. De acordo com Antunes e Bonow (2022), são definidas como:

- a) **Cultivar de dias curtos:** são aquelas que iniciam o processo de floração com dias curtos e cessam esse processo com a chegada dos dias longos. São mais utilizadas para plantio em solo.
- b) **Cultivar de dias neutros:** são aquelas insensíveis ao fotoperíodo e que produzirão frutas o ano todo, com pequenos intervalos ao longo da safra. O florescimento é regulado principalmente pela temperatura. São as mais recomendadas para o sistema de produção fora do solo.

Uma cultivar de morangueiro é diferente de outra, com exigência de água e nutriente diferente, de suscetibilidade ou tolerância a doenças diferentes, com qualidade de fruta diferente, ainda que genericamente vendida como moranguinho. Uma alternativa fica por conta da aquisição de mudas de viveiristas credenciados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) que, possuindo RENASEM (Registro Nacional de Sementes e Mudas), garantem a origem genética da cultivar que se está adquirindo (Antunes e Bonow, 2022).

Para Oliveira e Antunes (2016), entre os cultivares de dias curtos mais utilizados no Brasil estão: as cultivares Benicia, Camarosa, Camino Real, Festival e

Oso Grande (Quadro 01); e, entre as cultivares de dias neutros mais utilizados estão: as cultivares Albion, Aromas, Monterey e San Andreas (Quadro 02).

**Quadro 01 - Cultivares de dias curtos cultivadas no Brasil**

Cultivar	Características	Origem	Produção	Características da fruta
	Sensível ao fotoperíodo; planta vigorosa com folhas grandes; ciclo precoce e elevada multiplicação em viveiros.	Lançada no ano de 1992 pela Universidade da Califórnia, EUA.	850 a 1050 g por planta; massa fruta: 15 a 25g por fruta; número de frutas: 40 a 60 por planta.	Frutas grandes com epiderme vermelha escura, polpa de textura firme, coloração interna vermelha e uniforme, sabor sub-ácido.
	Sensível ao fotoperíodo; média precocidade e elevada multiplicação em viveiros.	Lançada no ano de 2002 pela Universidade da Califórnia, EUA.	600 a 800g por planta; massa de fruta 18 a 28 g por fruta; número de frutas: 25 a 45 por planta.	Frutas grandes, doces, firmes, com epiderme e polpa vermelha escura.
	Sensível ao fotoperíodo; planta vigorosa e elevada multiplicação em viveiros.	Lançada no ano de 2000 pela Universidade da Flórida, EUA.	700 a 900 g por planta; massa de fruta: 13 a 23 g por fruta; número de frutas 45 a 65 por planta.	As frutas apresentam excelente sabor, epiderme vermelha escura, polpa firme, de coloração vermelha e formato cônico.
	Sensível ao fotoperíodo; planta de médio vigor e elevada multiplicação em viveiros.	Lançada no ano de 1987 pela Universidade da Califórnia, EUA.	700 a 900 g por planta; massa de fruta: 13 a 23 g por fruta; número de frutas por planta 45 a 65 por planta.	Apresenta frutas de tamanho grande, polpa de textura firme no início da produção e mediana no final da colheita, de coloração vermelha clara e sabor sub-ácido.
	Sensível ao fotoperíodo (dias curtos) planta vigorosa.	Lançada em 2010 pela Universidade da Califórnia, EUA.	O ano da referida pesquisa (2013) foi o primeiro ano de cultivo desta no Brasil.	Apresenta frutas atraentes, com formato cônico característico, tamanho grande, boa firmeza e coloração da epiderme vermelho brilhante.

Fonte: Gonçalves *et al.* (2015)

**Quadro 02 - Cultivares de dias neutros cultivadas no Brasil**

Cultivar	Características	Origem	Produção	Características da fruta
	Insensível ao fotoperíodo, planta pouco vigorosa. Elevada produção de segundo ano.	Lançado em 2006 pela Universidade da Califórnia, EUA.	800 a 1000 g por planta; massa da fruta 15 a 25g por fruta; número de frutas: 30 a 50 por planta.	Frutas com formato cônico longo, tamanho grande e moderados níveis de acidez.
	Insensível ao fotoperíodo, planta mais vigorosa que a 'Albion'. Elevada produção de segundo ano.	Lançada no ano de 1997 pela Universidade da Califórnia, EUA.	750 a 1050 g por planta; massa da fruta: 15 a 25g por fruta; número de frutas: 40 a 60 por planta.	Frutas com bom tamanho, formato cônico-arredondado, de coloração vermelho brilhante e bom sabor.
	Insensível ao fotoperíodo; planta de médio vigor e elevada multiplicação em viveiros.	Lançada no ano de 2009 pela Universidade da Califórnia, EUA.	800 a 1000 g por planta, massa de fruta: 13 a 23 g por fruta; número de frutas: 45 a 65 por plantas.	As frutas são maiores e mais firmes que 'Albion', possuindo um sabor diferenciado, adocicado e único entre as cultivares californianas.
	Insensível ao fotoperíodo; planta pouco vigorosa e elevada produção no verão.	Lançada no ano de 2009 pela Universidade da Califórnia, EUA.	700 a 900 g por planta; massa de frutas: 20 a 30g por fruta; número de frutas: 30 a 50 por planta.	Apresenta frutas simétricas (cônico longo), de alta qualidade superior a 'Albion' no início da temporada.

Fonte: Gonçalves *et al.* (2015).

As cultivares indicadas para o cultivo fora do solo são as pertencentes ao grupo de dias neutros, sendo essas assim definidas pela insensibilidade das às variações de fotoperíodo. As cultivares desse grupo apresentam a capacidade de produzir frutas de qualidade durante todo o ano e até mesmo por dois anos consecutivos, permitindo a obtenção de maior retorno econômico aos produtores (Antunes & Reisser Jr., 2019).

No ano de 2022, a cultivar de morangueiro mais utilizada no Brasil foi a San Andreas, seguida por um conjunto de outras, com diferentes importâncias, de acordo com a região de plantio considerada (Antunes *et al.*, 2023).

#### 2.4.1.1 Cultivar BRS DC25 (Fênix)

A cultivar BRS DC25 Fênix foi desenvolvida pelo Programa de Melhoramento Genético de Morangueiro da Embrapa. Foi selecionada com base nas características agronômicas de arquitetura de planta, densidade de folhagem, comportamento em relação às pragas e doenças, produtividade, precocidade produtiva e tamanho, firmeza, forma, cor e sabor da fruta (Bonow *et al.*, 2023).

De acordo com Bonow *et al.* (2023), são características da BRS DC25 (Fênix):

- a) **Planta:** as plantas são de porte médio, eretas, com densidade foliar média e vigor médio a alto. As folhas são de cor verde médio. Apresenta flores médias a grandes.
- b) **Frutas:** a cultivar BRS DC25 (Fênix) destaca-se pela precocidade do início da produção de frutas. As frutas produzidas são grandes de cor vermelha média, com predominância do formato cônico (Figura 01). Outra característica relevante é a manutenção do tamanho das frutas ao longo da safra. O peso médio da fruta é de 24 gramas (g), apresentando elevados teores de relação entre sólidos solúveis e acidez, o que resulta num sabor doce, marcante e muito agradável para o consumidor. As frutas se destacam por apresentar boa firmeza e crocância, boa resistência ao transporte e um excelente período de conservação refrigerada em pós-colheita.
- c) **Produção:** o potencial produtivo da cultivar é em torno de 1.200 g/planta, considerando o plantio precoce, realizado em março nas regiões Sul e Sudeste, o sistema de produção adotado pelo produtor (a campo: tradicional ou em abrigos: fora de solo) e do tipo de muda utilizado (fresca de raiz nua ou envasada em substrato). Embora a cultivar BRS DC25 (Fênix) seja classificada como de dias curtos, apresenta um período produtivo estendido, podendo atingir, dependendo da região, até sete meses de produção ininterrupta (junho-dezembro).
- d) **Comportamento em relação a doenças:** em relação às doenças radiculares, apresenta resistência ou tolerância superior às cultivares comerciais atuais com menor mortalidade de plantas, apresentando um bom sistema radicular até o final de seu ciclo de produção. Quanto às doenças

foliares e podridões de frutos, seu comportamento não difere das cultivares atualmente cultivadas no país.

e) **Regiões de adaptação:** a cultivar BRS DC25 (Fênix) foi avaliada junto ao setor produtivo nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e em Brasília. Atualmente, é recomendada para as regiões Sul e Sudeste do Brasil e estando no ano de 2024 em fase de avaliação quanto à adaptação na região Centro-Oeste.

f) **Recomendações de cultivo para sistema de produção semi-hidropônico:** Para produção fora de solo, em calhas ou slabs, recomenda-se espaçamento mínimo de 20 cm entre plantas. Mudas devem ser adquiridas de viveiristas licenciados pela Embrapa.

g) **Produção de mudas:** a produção de mudas de morangueiros é normatizada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), e é regida pela Instrução Normativa nº 28, de 18 de setembro de 2012, que orienta os viveiristas brasileiros, registrados no Renasem, quanto aos parâmetros de qualidade exigidos.

h) **Aquisição de mudas:** mudas da cultivar BRS DC25 (Fênix) podem ser adquiridas junto a viveiristas credenciados pela Embrapa. A lista de viveiros pode ser acessada no link [embrapa.br/cultivares/morango](http://embrapa.br/cultivares/morango).

**Figura 01** - Aparência das frutas da cultivar BRS DC25 (Fênix)



Fonte: Bonow *et al.*, 2023.

## 2.4.2 Sistema de produção de morangos semi-hidropônico

A cultura do morango é desenvolvida, em grande parte, por agricultores familiares que possuem áreas de cultivo pequenas. A necessidade de fazer rotação de culturas (plantios sucessivos), para evitar o aumento de incidência de podridão de raízes e do colo por fungos e a crescente conscientização do produtor em relação ao risco de uso de agrotóxicos, serviu como incentivo para os produtores de morango procurarem novas maneiras de produção (Antunes, 2012). Entre os sistemas de produção existentes nos dias atuais, está o sistema semi-hidropônico, apresentado a seguir.

O sistema semi-hidropônico é formado por um abrigo protegido por lona plástica onde dentro são construídas bancadas, geralmente de madeira, com cerca de 70 centímetros de altura. Sobre elas ficam os slabs (sacos plásticos preenchidos com substrato) onde as mudas são plantadas. Como a planta não está no solo, o agricultor precisa fornecer a ela uma solução nutritiva completa. Por isso, a irrigação e a fertilização são feitas por um sistema de gotejamento, com adubo diluído na água (Freitas, 2018).

Apesar da agricultura estar sempre se inovando, as técnicas mais sustentáveis são aquelas que oferecem uma alimentação mais saudável, com o menor uso possível de produtos sintéticos (agrotóxicos). Uma dessas técnicas é a semi-hidroponia, uma forma de agricultura que não utiliza o solo durante o cultivo (Gonçalves *et al.*, 2016).

De acordo com Gonçalves *et al.* (2016), os sistemas de produção de morango fora do solo apresentam algumas vantagens quando comparados com sistemas de produção no solo, sendo as principais:

- a) A possibilidade de obtenção de produções durante os doze meses do ano;
- b) viabilidade de produção em uma mesma área durante longo tempo, evitando-se a necessidade de rotação de culturas;
- c) redução de problemas fitossanitários, principalmente os relacionados ao sistema radicular, em virtude de as plantas serem cultivadas em substrato;
- d) proteção das plantas dos efeitos das chuvas e maior ventilação, condições que minimizem o estabelecimento de doenças;

- e) menor pressão de doenças, permitindo a substituição parcial dos agrotóxicos por práticas culturais adequadas, uso de agentes de controle biológico, assim como produtos alternativos, reduzindo o nível de contaminação dos frutos; e,
- f) ergonomia do sistema resultando em menores riscos à saúde do trabalhador envolvido diariamente com a cultura.

Em síntese, o sistema de produção de morangos semi-hidropônico é composto basicamente por um ambiente protegido aberto, plantas, bancadas, sacos de cultivo preenchidos com substratos, soluções nutritivas e sistema de fertilização.

#### 2.4.2.1 Estrutura da proteção da cultura

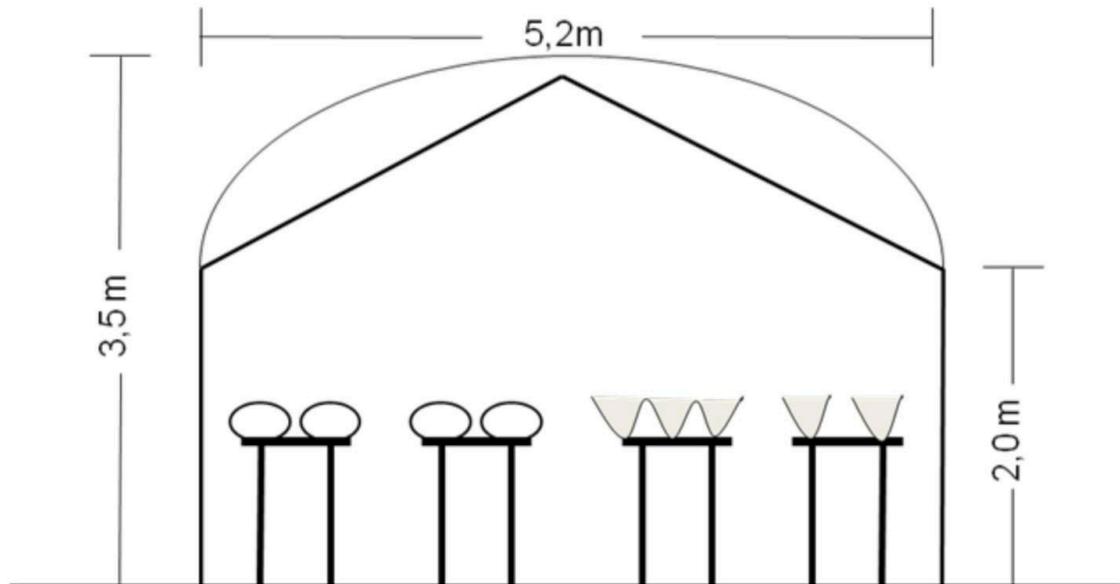
Atualmente, existem várias atividades agrícolas e comerciais que dependem de estruturas com cobertura de plástico transparente, as chamadas “estufas”. Entre essas atividades, as mais importantes são: cultivo protegido de olerícolas e ornamentais, produção de mudas, hidroponia, secagem de grãos e comércio de plantas. Muitas vezes, o fator que limita o início ou a expansão dessas atividades é o alto custo das estufas. Além disso, muitas estufas comerciais não são adaptadas às condições climáticas de regiões tropicais (Leal *et al.*, 2006).

Geralmente, as estruturas utilizadas para a proteção da cultura do morangueiro cultivado em substrato são estufas simples e de baixo custo, apresentando inúmeras variações em modelos e materiais (madeira, aço galvanizado, cloreto de policloro flexível (PVC), dentre outros) (Antunes *et al.* 2016).

De acordo com Antunes *et al.* (2016), a estrutura mais utilizada e que vem apresentando os melhores resultados é a denominada “guarda chuva”, onde existe apenas a cobertura superior com filme de polietileno (plástico), não havendo cortinas ou outros elementos para o fechamento lateral.

Um modelo bastante utilizado são estufas com arcos metálicos que cobrem aproximadamente 5 m de largura. O comprimento ideal da estufa é de 30 m, já que essa dimensão facilita o dimensionamento da irrigação. A altura mínima do pé direito deve ser de 2 m, podendo a parte mais alta atingir 3,5 m, o que facilita a circulação do ar e, por consequência, a redução da temperatura interna da estufa nos períodos mais quentes do ano (Figura 02) (Antunes *et al.*, 2016).

**Figura 02** - Vista frontal da estrutura tipo “guarda-chuva”.



Fonte: Antunes *et al.*, 2016.

Esse modelo de estufa se popularizou no Sul do Brasil, dentre vários fatores, pela disponibilidade e pelo baixo custo dos arcos metálicos, e outros elementos construtivos, que facilitam muito a confecção e elevam a durabilidade das estruturas (Antunes *et al.*, 2016).

#### 2.4.2.2 Leito de Cultivo

O sistema de cultivo adotado para o negócio em estudo é o sistema aberto. No sistema de cultivo aberto geralmente as plantas são cultivadas em “slabs”, sendo isso uma embalagem plástica (PEBD) tubular, preferencialmente de cor branca externamente e internamente preta, para evitar o aquecimento do excesso do substrato que é colocado em seu interior, bem como evitar a germinação de sementes que possam existir (Antunes *et al.*, 2016).

Na prática, segundo Antunes *et al.* (2016), utilizando-se a estrutura “guarda-chuva” com arcos de 5,20 m e comprimento de 30 m de estufa, é possível alocar quatro fileiras duplas de ‘slabs’ por estrutura onde possam ser alocadas de 1.680 a 2.400 plantas, dependendo da cultivar utilizada.

Os ‘slabs’ devem ser dispostos sob bancadas de sustentação (Figura 02), que podem ser construídas com diferentes materiais e formatos. As bancadas devem ser

construídas na altura de 1 m do solo, sendo muito importante que o espaço entre as bancadas permita a realização de tratos culturais e colheita das frutas (Antunes *et al.*, 2016).

**Figura 03** - Disposição dos leitos de cultivo



Fonte: Antunes *et al.*, 2016.

É importante destacar que as bancadas devem apresentar resistência estrutural suficiente para sustentar o peso dos 'slabs' com o substrato saturado com a solução nutritiva (Antunes *et al.*, 2016).

#### 2.4.2.3 Substratos

Entende-se como substrato o meio onde se desenvolvem as raízes das plantas cultivadas. No presente caso a utilização de substratos artificiais caracteriza o sistema como fora do solo. O substrato serve de suporte para a ancoragem das plantas, podendo ainda regular a disponibilidade de água e nutrientes para as raízes

das plantas, devendo apresentar características químicas, físicas e biológicas adequadas (Antunes et al., 2016).

A composição do substrato onde as plantas desenvolvem as raízes varia bastante, mas os materiais mais comuns são casca de arroz carbonizada, húmus de celulose, casca de pinus compostada, turfa e fibra de coco (Epagri, 2020).

Segundo a 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. A solução nutritiva dá suporte para o desenvolvimento das plantas, e através desta solução, a planta encontra os nutrientes que faltam no substrato, em suas diferentes fases de cultivo.

#### 2.4.2.4 Irrigação e nutrição

A irrigação e nutrição do sistema são realizadas por meio de fitas gotejadoras, normalmente instaladas internamente ao longo dos 'slabs', permitindo assim uma uniformidade da distribuição da irrigação no substrato (Antunes et al., 2016).

Antunes *et al.* (2016) explica que a composição e a concentração da solução nutritiva devem ser ajustadas ao ambiente e à demanda de nutrientes da planta em cada fase de desenvolvimento da cultura, sendo assim, fundamental o conhecimento dos nutrientes adequados e suas interações.

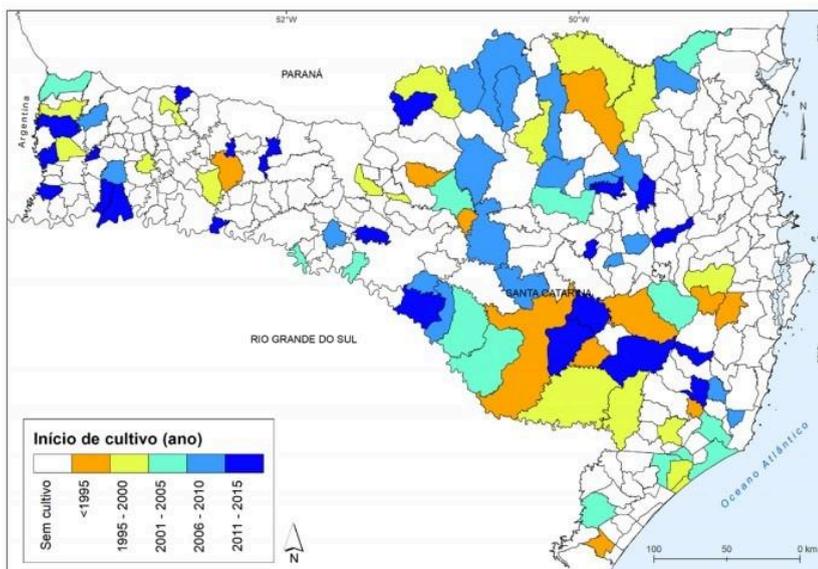
A frequência de irrigação, assim com o tempo de cada pulso de irrigação, devem ser ajustados para cada situação, levando-se em consideração a formulação e volume do substrato utilizado nos "slabs".

Como a planta não está no solo, o agricultor precisa fornecer a ela uma solução nutritiva completa. Por isso, a irrigação e a fertilização são feitas por um sistema de gotejamento, com adubo diluído na água. O manejo da irrigação exige cuidado. A quantidade de fertilização e de regas diárias depende de fatores como o estágio de desenvolvimento da planta, o clima e as características do substrato em relação a maior ou menor retenção de água (Epagri, 2020).

### 2.4.3 Histórico da produção de morangos em Santa Catarina

De acordo com Rojas-Molina *et al.* (2020), a produção comercial de morango no estado de Santa Catarina teve início no Sul Catarinense, no ano de 1982 em São João do Sul. Na Mesorregião Serrana em 1986, no município de Bom Retiro. Nas outras quatro Mesorregiões produtoras, o cultivo foi iniciado na década de 90. Durante os anos de 1990 a 2000, 25 municípios começaram a cultivar morangos, e entre os anos de 2001 a 2010, ocorreu o envolvimento de mais 34 municípios. No período compreendido de 2011 até 2015, outros 22 municípios iniciaram a produção comercial do morango (Figura 04).

**Figura 4** Época de início do cultivo comercial de morango no estado de Santa Catarina por mesorregiões: Ano de início de cultivo por município.



Fonte: Rojas-Molina *et al.*, 2020.

As seis mesorregiões do estado de Santa Catarina possuem produção comercial de morangueiro, destacando-se a produção da Grande Florianópolis, do Oeste Catarinense, da Serrana e do Sul Catarinense, com participação na produção estadual de 43,1%, 20,4%, 17,9% e 10,2% respectivamente.

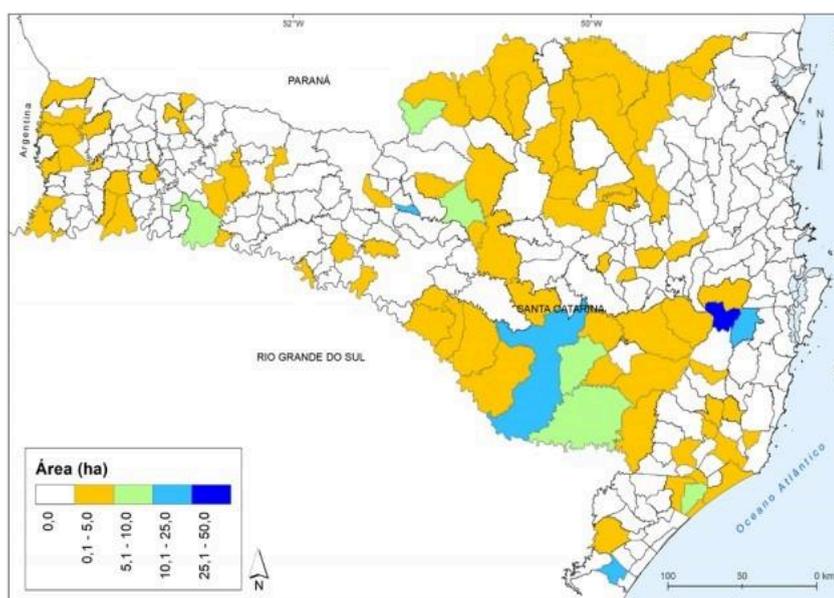
O Censo Agropecuário de 2017 relata que, em Santa Catarina, 50,68% da produção estadual é proveniente da agricultura familiar (IBGE, 2019). A agricultura familiar apresenta grande relevância na produção comercial do morango, envolvendo 725 famílias na produção comercial do Estado (Tabela 1).

**Tabela 1** Área, produção total e número de famílias nas regiões produtoras de morango do estado de Santa Catarina, agrupados por Mesorregiões.

Mesorregião	Estimativa de área plantada (ha)	Estimativa de Produção (t)	Número de Produtores ou famílias envolvidas na produção comercial do morango
Grande Florianópolis	72,3	4270	251
Norte Catarinense	17,8	782	178
Oeste Catarinense	47,7	2021,7	102
Serrana	50,7	1778,4	136
Sul Catarinense	34,3	1012,8	40
Vale do Itajaí	2,6	53,1	18
Total	225,3	9918	725

Fonte: Rojas-Molina, 2020.

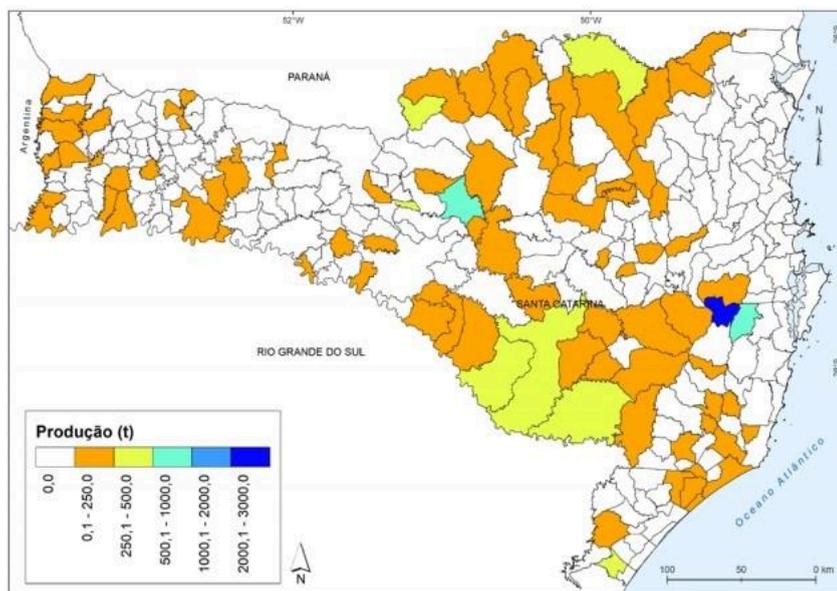
**Figura 5** - Área (ha) de morango por município no estado de Santa Catarina - Ano 2015.



Fonte: Rojas-Molina *et al.*, 2020.

A maior parte dos morangos cresce na Grande Florianópolis, principalmente em Rancho Queimado, que não por acaso ostenta o título de Capital Catarinense do Morango pela Lei Estadual N° 11.954/2001, consolidada pela Lei N° 16.722/2015 (BRASIL, 2015). É nesse berço da produção que, há 30 anos, por exemplo, se realiza a Festa do Morango (Freitas, 2018).

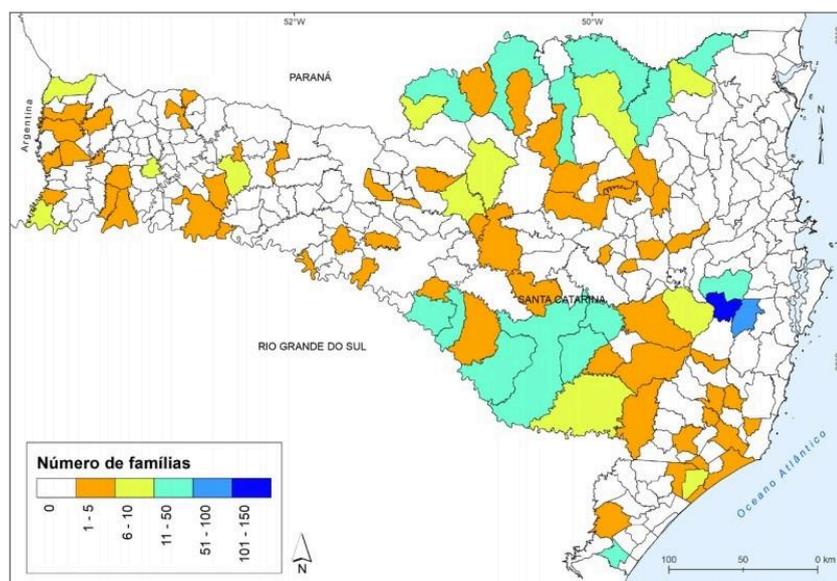
**Figura 6** - Produção (t) de morango por município no estado de Santa Catarina - Ano 2015.



Fonte: Rojas-Molina *et al.*, 2020.

No ano de 2015, o total de famílias e/ou produtores envolvidos na produção comercial de morangos foi de 725 famílias, sendo equivalente a 3,2 famílias por hectare (Figura 7).

**Figura 7** Número de famílias envolvidas por cidade com a produção comercial de morango no estado de Santa Catarina - Ano 2015.



Fonte: Rojas-Molina *et al.*, 2020.

Na safra de 2017/2018, de acordo com a Epagri, 800 produtores de Santa Catarina colheram 8,6 mil toneladas de morango em 254 hectares. O Valor Bruto da Produção (VBP) alcançou R\$15,92 milhões. A produção está distribuída por todo o Estado e o interesse na cultura se deve, entre outros fatores, ao rápido retorno econômico da atividade.

Em Santa Catarina, a maior produção está no município de Rancho Queimado. A cidade de quase 3 mil habitantes está localizada a 60km de Florianópolis, na região da serra catarinense. Por lá, 150 famílias produzem 1.250 toneladas por ano, distribuídas em 50 hectares.

A produção de morango na região começou a ganhar força mais ou menos na época em que a festa foi criada, inicialmente com o objetivo de evitar o êxodo rural que vinha acontecendo no município. Os primeiros cultivos experimentais surgiram na década de 1980, mas a atividade foi ganhando importância econômica ao longo dos anos 90 para depois se espalhar pelos municípios vizinhos. Numa região que combina altitude, frio e mão de obra familiar, o morango encontrou terreno fértil para se multiplicar (Freitas, 2018).

Em 26 de julho de 2016, o governo de Santa Catarina sancionou a Lei N.º 16.971, que instituiu o tratamento favorecido e simplificado para o Microprodutor Primário do Estado. A lei atende a 80% dos cerca de 300 mil produtores rurais catarinenses, que desde a regulamentação das regras não tiveram mais de pagar imposto para comercializar produtos artesanais ou mesmo abrir a propriedade para a visita de turistas, o conhecido turismo rural. Diante disso, ficam livres do pagamento de ICMS os produtores que comercializarem até R\$120 mil ao ano em vendas para o consumidor final – a conta não inclui a venda para estabelecimentos comerciais como supermercados e restaurantes.

Para comprovar que é um pequeno produtor rural, o faturamento não pode ser superior a R\$360 mil ao ano. Outro critério usado é a área da propriedade, que não pode passar de quatro módulos fiscais (definição do Incra que divide pequenas e grandes propriedades e que varia de município para município). Além disso, a agricultura e/ou a pecuária devem ser exercidas pelo grupo familiar como seu principal meio de subsistência. Será necessário estar inscrito no Cadastro de Produtor Primário da Secretaria de Estado da Fazenda.

## 2.5 O PLANO DE NEGÓCIOS

Existem várias definições para plano de negócios (do inglês, *business plan*). De forma geral, é um documento que visa planejar detalhadamente a abertura, a expansão ou a manutenção de um negócio, e que serve como instrumento de comunicação entre seu criador e os agentes externos ao empreendimento (Lacruz, 2021).

Para Dornelas (2023), o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

O plano de negócios é formado por uma série de análises que devem ser compiladas em um único documento. Ele pode ser criado em uma planilha, um documento de texto ou mesmo com lápis e papel. Em qualquer que seja o formato, trata-se de um documento volumoso que deve servir como base e como guia para desenhar e criar o negócio (Baccarin, 2017).

De acordo com o SEBRAE (2013), o plano de negócios é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio. Serve para o empreendedor não tomar decisões precipitadas e ter êxito no negócio implantado, requerendo habilidades administrativas e criatividade para fazer além do que os concorrentes fazem (Cerbasi, 2016).

Baccarin (2017) traz uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, que aponta as principais causas de mortalidade de empresas tais como: falta de planejamento prévio, problemas de gestão empresarial e problemas no comportamento do empreendedor. A autora afirma ainda que, segundo a pesquisa, destes três itens, a maior causa de fechamento de empresas nos primeiros anos de vida no Brasil é a falta de planejamento.

Para Lacruz (2021), planejar detalhadamente significa antever nos mínimos detalhes o resultado futuro de ações que se pretendem tomar acerca de um empreendimento, objetivando indicar sua viabilidade ou inviabilidade. Segundo o mesmo, qualquer planejamento tem como propósito a previsão de um evento,

visando simular seu futuro, para, daí, verificar previamente se está de acordo com o objetivo desejado e se há caminhos e meios adequados para alcançá-los.

Nesse sentido, a existência do plano de negócios, feito devidamente, diminui a probabilidade de morte precoce dos empreendimentos, uma vez que parte dos riscos é prevista durante sua elaboração (Lacruz, 2021).

O plano de negócios descreve os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Permite identificar e restringir os erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (SEBRAE, 2013).

As mudanças no ambiente econômico, tecnológico ou interno ao empreendimento são constantes e devem estar refletidas no plano de negócios, razão pela qual é preciso visitá-lo e reescrevê-lo (atualizando-o) sempre que necessário (Lacruz, 2021).

Para Cerbasi (2016), o plano de negócios é a maneira mais objetiva de convencer parceiros, sócios potenciais e financiadores de recursos de que há um plano bem organizado para alcançar resultados, e que por isso vale a pena participar do projeto.

Na teoria, quando finalizado o plano de negócios, o empreendedor está apto para abrir a empresa, ou então para o apresentar para possíveis investidores, que ainda, em teoria, lerão tudo com cuidado para poder analisar a viabilidade da iniciativa (Baccarin, 2017).

Segundo Dornelas (2023), não existe uma estrutura rígida para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, e é impossível definir um modelo-padrão de plano de negócios universal e aplicável a qualquer negócio.

Para a elaboração deste plano de negócio foi utilizada a estrutura proposta pelo SEBRAE (2013), composta por: sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, construção de cenários e avaliação estratégica. Essas seções são organizadas de forma a manter uma sequência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira (Dornelas, 2023).

### 2.5.1 Sumário Executivo

A primeira parte do plano é o Sumário Executivo. O objetivo é agrupar todos os dados pertinentes à uma descrição resumida do negócio (Baccarin, 2017).

De acordo com a estrutura de plano de negócio proposta pelo SEBRAE (2013), o sumário executivo não se trata de uma introdução ou justificativa e, sim, de um sumário contendo os seguintes pontos:

- a) **Resumo dos principais pontos do plano de negócio:** descrever o que é o negócio, quais os principais produtos e/ou serviços, quem serão seus principais clientes, onde será localizada a empresa, o montante de capital a ser investido, qual será o faturamento mensal, que lucro espera obter do negócio, em quanto tempo espera que o capital investido retorne;
- b) **Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições:** uma breve apresentação do perfil dos empreendedores destacando seus conhecimentos, habilidades e experiências anteriores;
- c) **Dados do empreendimento:** o nome da empresa e o número de inscrição no CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – se a mesma já estiver registrada. Caso contrário, o número do CPF;
- d) **Missão da empresa:** o papel que ela desempenha em sua área de atuação. É a razão de sua existência hoje e representa o seu ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio;
- e) **Setores de atividades:** qual setor a empresa pretende atuar, por exemplo:
  - Agropecuária;
  - Indústria;
  - comércio, e;
  - prestação de serviços ou outros.
- f) **Forma jurídica:** determina a maneira pela qual ela será tratada pela lei, assim como o seu relacionamento jurídico com terceiros. As formas jurídicas mais comuns para as micro e pequenas empresas são:
  - Microempreendedor Individual (MEI): pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário);
  - Empresário Individual: pessoa física que exerce atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços e

responde com o seu patrimônio pessoal pelas obrigações contraídas pela empresa;

- Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI): empresa constituída por uma única pessoa, titular da totalidade do capital social, que responde por dívidas apenas com seu patrimônio, e não com os bens pessoais do titular; e,

- Sociedade Limitada: sociedade composta por, no mínimo, dois sócios, pessoas físicas ou jurídicas em que a responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social).

g) **Enquadramento tributário**: se classificada como:

- Simple Nacional: com redução e simplificação dos tributos, além do recolhimento de um imposto único, sujeito à aprovação da Receita Federal, considerando a atividade e a estimativa de faturamento anual da empresa;

- Microempresa (ME): a pessoa jurídica com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil;

- Empresa de Pequeno Porte (EPP): se a receita bruta anual for superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior é R\$ 3,6 milhões. Para as ME e EPP, o Simple Nacional abrange os seguintes tributos e contribuições: IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social Patronal; ou

- Microempreendedor Individual (MEI): pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simple Nacional, com receita bruta anual de até R\$ 60 mil. O MEI pode ter um empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa. O recolhimento dos impostos e contribuições é feito em valor fixo mensal, independente da receita bruta.

h) **Capital social**: todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas, etc.) colocados pelo(s) proprietário(s) para a montagem do negócio. Em caso de sociedade, deve ser incluído o valor do capital que cada sócio irá investir e o seu percentual.

- i) **Fonte de recursos:** maneira pela qual serão obtidos os recursos para a implantação da empresa, se através de recursos próprios (envolvem a aplicação por parte do(s) proprietário(s) de todo o capital necessário para a abertura da empresa), ou a utilização de recursos de terceiros (compreende a busca de investidores ou de empréstimos junto a instituições financeiras).

Para Dornelas (2023),

O sumário executivo é a principal seção do plano de negócios, pois fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o documento. Portanto, deve ser escrito com muita atenção e revisado várias vezes, além de conter uma síntese das principais informações que constam do plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano e explicar qual seu objetivo em relação ao leitor (por exemplo, requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes, etc.). O sumário executivo deve ser a última sessão a ser escrita, pois depende de todas as outras para ser elaborada (Dornelas, 2023 p. 102)

Os melhores planos de negócio são os mais objetivos, e seu sumário executivo deve seguir essa regra, contemplando a essência do plano em uma ou duas páginas, escrito de forma clara e concisa (Dornelas, 2023).

### 2.5.2 Análise de mercado

Antes de iniciar a discussão sobre os elementos que compõem a análise de mercado, é oportuno fazer uma breve explanação sobre a relação das organizações e o seu meio ambiente. De acordo com Lacruz (2021), o ambiente no qual as organizações estão inseridas é dividido em três segmentos apresentados a seguir:

- a) **Macroambiente:** ambiente político, demográfico, legal (legislações), sociocultural, natural (natureza), tecnológico e econômico;
- b) **Microambiente:** abrange os concorrentes, os fornecedores, as entidades reguladoras (sindicatos, Organizações Não-governamentais - ONGS, associações de classe, etc., mão de obra e os clientes;
- c) **Ambiente interno:** a organização em si.

O empreendedor tem de monitorar as forças macroambientais e os agentes microambientais que exercem significativa influência sobre a atividade do negócio e que visa também constituir ou que já está constituído (stakeholders) (Lacruz, 2021).

Na análise de mercado, deve ser respondida uma série de perguntas que descrevem quem é o cliente e quais seus comportamentos, quem são os concorrentes e como funcionam, quem são os fornecedores e quais as relações que podemos estabelecer com eles (Baccarin, 2017).

Para Dornelas (2023),

A análise de mercado é considerada por muitos uma das mais importantes seções do plano de negócios é também a mais difícil de fazer, pois toda a estratégia do negócio depende de como a empresa abordará o seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando mais valor a seus produtos/ serviços, com o intuito de conquistar clientes continuamente. É importante que a empresa conheça muito bem o mercado no qual atua ou pretende atuar, pois, só assim, conseguirá estabelecer uma estratégia de marketing vencedora. Esta seção do plano de negócios deve ser a primeira a ser elaborada, pois dela dependerão todas as outras (Dornelas, 2023, p. 148).

Obviamente, quando estiver analisando o nicho de mercado no qual a empresa está inserida, o empreendedor deve procurar mostrar como este mercado está segmentado, as tendências do setor e de seu segmento específico, as tendências de consumo, os novos ingressantes nesse mercado, os substitutos, os fornecedores, entre outros (Dornelas, 2023).

Segundo o SEBRAE (2013), para a análise de mercado é necessário realizar: estudo dos clientes, estudo dos concorrentes e estudo dos fornecedores.

#### 2.5.2.1 Estudo dos clientes

Dornelas (2023), afirma que existem várias formas de definir o segmento de mercado, por exemplo:

(...) o estilo de vida das pessoas (dos consumidores) e atributos como idade, sexo, renda, profissão, família, personalidade, lazer, esporte preferido, etc. Além disso, outros fatores, como hábitos regionais de consumo, fatores culturais, localização geográfica, também podem servir de base para a segmentação. Quando se define um segmento de mercado, está-se definindo um grupo de pessoas com características similares, necessidades e desejos comuns e que serão o foco de vendas da empresa. No caso de empresas que tenham outras empresas como clientes, a ideia é a mesma, e o segmento de mercado será definido por empresas com características

similares, as quais deverão comprar os produtos/serviços que sua empresa disponibilizará no mercado (Dornelas, 2023, p. 152.)

Os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam. É possível identificar essas soluções conhecendo-os melhor (SEBRAE, 2013).

Cliente é quem compra os produtos/serviços oferecidos pela empresa no último estágio da cadeia de transações. Podem ser pessoas físicas ou jurídicas (Lacruz, 2021).

Para o estudo dos clientes, o SEBRAE (2013) indica as seguintes perguntas a serem feitas:

- a) **Identificando as características gerais do cliente (pessoa física):** Qual a faixa etária? Na maioria são homens ou mulheres? Tem família grande ou pequena? Qual é o seu trabalho? Quanto ganham? Qual é a sua escolaridade? Onde moram?
- b) **Identificando as características gerais do cliente (pessoa jurídica):** Em que ramo atuam? Que tipo de produtos ou serviços oferecem? Quantos empregados possuem? Há quanto tempo estão no mercado? Possuem filial? Onde? Qual a sua capacidade de pagamento? Tem uma boa imagem no mercado?
- c) **Identificando os interesses e comportamentos dos clientes:** Que quantidade e com qual frequência compram esse tipo de produto ou serviço? Onde costumam comprar? Que preço pagam atualmente por esse produto ou serviço similar?
- d) **Identificando o que leva as pessoas a comprar:** O preço? Qual a qualidade dos produtos e/ou serviços? A marca? O prazo de entrega? O prazo de pagamento? O atendimento da empresa?
- e) **Identificando onde estão os clientes:** Qual o tamanho do mercado em que irá atuar? Irá atuar apenas em sua rua, bairro, cidade, Estado, país ou outro país? Seus clientes encontrarão sua empresa com facilidade?

Identificar o que os clientes estão comprando pode servir de base para promover melhorias e adaptações nos produtos e serviços, para que fiquem adequados às necessidades desses consumidores. Dessa forma, pode-se analisar

atributos relacionados com o produto para depois definir como ele será apresentado aos seus consumidores potenciais (Dornelas, 2023).

Dornelas (2023), afirma que, também é necessário identificar o que os consumidores estão buscando quando compram o produto, o que os leva à compra, que critérios usam para definir qual produto comprar e porque compram. Assim, se estará segmentando o mercado e identificando quais clientes se enquadram nesse segmento e como deverão ser abordados, definindo o melhor posicionamento para o produto/serviço.

#### 2.5.2.2 Estudo dos concorrentes

É possível aprender lições importantes observando a atuação da concorrência. É fundamental identificar quem são os principais concorrentes do negócio, visitá-los e examinar suas boas práticas e deficiências. Concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade e que buscam satisfazer as necessidades dos clientes (SEBRAE, 2013).

A análise da concorrência deve ser feita de forma comparativa, ou seja, comparando atributos da empresa com os dos principais concorrentes. Essa análise indica as alternativas existentes no mercado de produtos/serviços em que a empresa atua ou pretende atuar, além dos porquês da opção daqueles produtos/serviços pelos clientes-alvo (Lacruz, 2021).

Para Lacruz (2021), a comparação deve levar em conta, entre outras coisas: porte das empresas; preços praticados; condições de recebimento de vendas; localização; participação de cada canal de distribuição; promoção; qualidade do atendimento; qualidade do produto; serviços disponibilizados; serviços pós-venda; Marketing Share das marcas; Share of mind das marcas; capacidade de atendimento da demanda; organização interna das empresas e seus parceiros estratégicos; diferenciais tecnológicos; investimentos programados e disponibilidade de recursos financeiros.

De acordo com o SEBRAE (2013), em um plano de negócios é importante comparar a concorrência e o negócio proposto, enumerando os pontos fortes e fracos em relação a: qualidade dos materiais empregados (cores, tamanhos, embalagem, variedade, etc.), preço cobrado, localização, condições de pagamento (prazos concedidos, descontos praticados, etc.), atendimento prestado, serviços

disponibilizados (horário de funcionamento, entrega em domicílio, tele-atendimento, etc.) e garantias oferecidas.

Segundo Dornelas (2023), os atributos a serem comparados podem ser:

(...) diferenciais e benefício do produto/serviço para o cliente, participação de mercado em vendas, canais de venda utilizados, qualidade do produto, preço, localização, eficácia da publicidade, performance, tempo de entrega, métodos de distribuição, garantias, capacidade de produção e atendimento da demanda, organização interna da empresa (qualidade e competência dos funcionários, saúde financeira, métodos de produção, métodos gerenciais, etc.), estratégia de cada competidor, posicionamento em relação ao mercado, capacidade de adaptação às exigências do mercado (flexibilidade), diferenciais tecnológicos, vantagens competitivas, pontos fortes e fracos.

Ao identificar os principais pontos fracos de seus competidores, o empreendedor deve saber explorá-los para proporcionar melhores resultados para a empresa. É importante analisar, também, os riscos do surgimento de novos e bem estruturados competidores, para que a empresa estabeleça uma estratégia alternativa para superá-los caso isso venha a ocorrer (Dornelas, 2023).

Essas comparações conduzem a importantes conclusões sobre se a empresa consegue competir com os concorrentes e os porquês (diferenciais competitivos) de a clientela-alvo deixar de adquirir os produtos/serviços dos concorrentes para fazê-los com os da empresa (Lacruz, 2021).

### 2.5.2.3 Estudos dos fornecedores

O mercado fornecedor compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços. O estudo faz um levantamento de quem serão os fornecedores de equipamentos, ferramentas, móveis, utensílios, matérias-primas, embalagens, mercadorias e serviços (SEBRAE, 2013).

A análise de fornecedores desempenha um papel fundamental na gestão de compras de uma organização. Ela envolve a avaliação criteriosa dos fornecedores com os quais uma empresa faz negócios, a fim de garantir que eles atendam aos requisitos e padrões estabelecidos (Silva, 2023).

De acordo com o SEBRAE (2013) é importante pesquisar questões como: preço, qualidade, condições de pagamento e o prazo médio de entrega. Essas

informações serão úteis para determinar o investimento inicial e as despesas do negócio. Além disso, recomenda:

- a) A análise de pelo menos três empresas para cada artigo necessário;
- b) Mesmo escolhendo um entre vários fornecedores, é importante manter contato com todos, ou pelo menos com os principais, pois não é possível prever quando um fornecedor enfrentará dificuldades;
- c) Ao adquirir matérias-primas, insumos ou mercadorias é importante fazer um estudo de verificação da capacidade técnica dos fornecedores. Todo fornecedor deve ser capaz de suprir o material ou as mercadorias desejadas, na qualidade exigida, dentro do prazo estipulado e com o preço combinado.
- d) A tomada e a comparação de preços facilitam a coleta de informações sobre aquilo que se deseja adquirir, aumentando as chances de se tomar decisões mais acertadas;
- e) Verifique se é exigida quantidade mínima de compra e lembre-se de evitar intermediários, sempre que possível.

De acordo com Silva (2023), entre as principais razões que destacam a importância da análise de fornecedores na gestão de compras, estão:

- a) **Qualidade dos produtos ou serviços:** avaliar a qualidade dos produtos ou serviços é essencial para garantir que os produtos adquiridos atendam aos padrões de qualidade necessários. Inclui a revisão de amostras, visitas às instalações dos fornecedores ou até mesmo a consulta de referências de outros clientes.
- b) **Confiabilidade e cumprimento de prazos:** é importante que os fornecedores sejam capazes de entregar os produtos ou serviços no tempo acordado, para que a empresa possa atender às suas próprias demandas e compromissos com os clientes.
- c) **Estabilidade financeira:** Uma empresa não deseja depender de fornecedores que estejam enfrentando dificuldades financeiras, pois isso pode levar a atrasos ou falhas na entrega dos produtos. Além disso, uma situação financeira instável pode indicar um risco maior de interrupção do fornecimento.

- d) **Preço e custo:** comparar os preços oferecidos por diferentes fornecedores ajuda a identificar oportunidades de obter melhores condições de compra e negociar preços mais vantajosos. Além disso, a análise de custos envolve considerar outros fatores além do preço, como custos de transporte, prazos de pagamento, descontos e condições contratuais.
- e) **Inovação e sustentabilidade:** a capacidade dos fornecedores de inovar e desenvolver novos produtos ou serviços. Fornecedores inovadores podem trazer benefícios competitivos para a empresa, impulsionando sua própria capacidade de inovar. Além disso, a análise de fornecedores também pode avaliar a sustentabilidade e responsabilidade social dos fornecedores, garantindo que a empresa esteja alinhada com seus valores e metas nesses aspectos.
- f) **Gestão de riscos:** ao avaliar a capacidade dos fornecedores de cumprir requisitos legais, regulatórios e de conformidade, a empresa pode reduzir a exposição a riscos legais, ambientais, de qualidade e éticos. Isso inclui verificar se os fornecedores possuem certificações necessárias, políticas adequadas e estão em conformidade com normas e regulamentações aplicáveis.
- g) **Parcerias estratégicas:** a escolha de fornecedores que compartilham da visão e valores da empresa pode levar a parcerias duradouras e benéficas. Além disso, fornecedores estratégicos podem fornecer insights, colaborar no desenvolvimento de novos produtos e serviços e oferecer vantagens competitivas exclusivas.
- h) **Eficiência e otimização:** é possível identificar oportunidades de melhorar a eficiência e otimizar os processos de compra. Isso pode envolver a consolidação de fornecedores, a padronização de produtos e especificações, a negociação de contratos mais favoráveis e a implementação de tecnologias de automação de compras.
- i) **Monitoramento contínuo:** uma vez que os fornecedores sejam selecionados e contratados, é importante monitorar regularmente seu desempenho e avaliar se eles continuam atendendo aos requisitos da empresa. Isso ajuda a garantir a consistência da qualidade, a

conformidade com acordos contratuais e a identificação de oportunidades de melhoria.

- j) **Reputação e imagem da empresa:** a escolha dos fornecedores certos tem um impacto direto na reputação e imagem da empresa. Fornecedores de má qualidade, antiéticos ou ambientalmente irresponsáveis podem prejudicar a percepção pública da empresa e afetar negativamente seus clientes e partes interessadas. Por outro lado, a seleção de fornecedores confiáveis, sustentáveis e socialmente responsáveis pode reforçar a reputação da empresa e melhorar sua posição no mercado.

No geral, a análise de fornecedores na gestão de compras é essencial para garantir que a empresa estabeleça relações comerciais sólidas e mutuamente benéficas. Isso ajuda a reduzir riscos, otimizar custos, melhorar a qualidade e garantir um suprimento confiável de produtos ou serviços, contribuindo para o sucesso e o crescimento sustentável da organização.

### **2.5.3 Plano de marketing**

A terceira parte do plano de negócios é composta pelo plano de marketing. Nele são descritos o(s) produto(s) e serviços e quais estratégias serão utilizadas para promovê-los, por exemplo: internet, rádio, televisão, anúncios, flyers, etc. É onde se descreve a estrutura e suas possíveis regulamentações de órgãos competentes e a localização do negócio (Baccarin, 2017).

As estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Essas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing, ou os 4Ps (quatro pés): produtos, preço, praça (canais de distribuição) e propaganda/ comunicação (Dornelas, 2023).

De acordo com Dornelas (2023), a projeção de vendas da empresa está diretamente ligada à estratégia de marketing estabelecida, pois depende de como o produto será posicionado no mercado, qual será sua política de preços, as promoções, os canais de venda que serão utilizados e, ainda, como o produto chegará ao cliente.

Diante disso, segundo o SEBRAE (2013), a estrutura do plano de marketing é composta por:

- a) Descrição dos principais produtos e serviços;
- b) políticas de preço;
- c) estratégias promocionais;
- d) estrutura de comercialização, e;
- e) localização do negócio.

#### 2.5.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços:

Neste tópico contém a descrição dos principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados. São informadas quais as linhas de produtos, especificando detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, etc. (SEBRAE, 2013).

Para Dornelas (2023), a descrição do produto no plano de negócios deve ressaltar suas características e seus benefícios de modo que:

Deve ficar claro para o empreendedor quais são as diferenças entre esses dois atributos: características estão relacionadas geralmente com aspectos físicos (tamanho, peso, formato, cor) e funcionalidades (feito de, usado para, aplicado como), enquanto os benefícios estão relacionados com a satisfação do cliente e com o que o produto lhe proporciona (conveniência, segurança, garantia, facilidade de uso, felicidade) (Dornelas, 2023, p. 144)

Dolabela (2023), apresenta os seguintes atributos para o produto:

- a) **Marca:** é um nome, sinal ou símbolo com o objetivo primeiro de identificar o produto;
- b) **logomarca:** é uma representação gráfica à qual se associa a marca;
- c) **embalagem:** sua função é proteger e ser funcional, ajudar a vender o produto, destacá-lo dos concorrentes;
- d) **Cor:** além de ter função estética e de enfatizar o produto, a cor pode ser utilizada para motivar o consumidor a adquiri-lo;
- e) **Design:** é a arte de aumentar a beleza e o valor de um produto. Através do design, fixa-se o estilo, seu aspecto exterior, incluindo formato e tamanho;
- f) **Qualidade:** conjunto de características técnicas, comerciais e de serviço ofertado ao cliente.

Hoje em dia, a empresa que desenvolve produtos com teor tecnológico, tanto no processo de produção, como no produto em si, deve sempre procurar dominar o máximo da tecnologia possível. Se a empresa for detentora da tecnologia, isso deverá ser enfatizado no plano de negócios como diferencial competitivo em relação à concorrência. No entanto, se a empresa depender de fornecedores ou parceiros tecnológicos, ela deverá demonstrar como fará para diminuir ou eliminar essa dependência. Se não for possível, deverá então estabelecer estratégias que garantam maior segurança e menor suscetibilidade aos eventos externos, o que não é fácil (Dornelas, 2023).

O SEBRAE (2013) destaca que também é importante verificar se há regulamentos ou exigências oficiais a serem atendidas (vigilância sanitária, normas técnicas, etc.) para a produção ou acondicionamento dos produtos que serão vendidos.

É interessante realçar os aspectos que diferenciam o produto/serviço do dos concorrentes, e o relacionamento das características dos seus produtos/serviços com o atendimento das expectativas e das necessidades dos clientes-alvo. Nesse sentido, importa evidenciar se os produtos/serviços das empresas são altamente diferenciados, fracamente diferenciados ou essencialmente idênticos (Lacruz, 2021).

#### 2.5.3.2 Políticas de preço

O preço é o que consumidor está disposto a pagar pelo que será oferecido. A determinação do preço deve considerar os custos do produto ou serviço e ainda proporcionar o retorno desejado. Ao avaliar o quanto o consumidor está disposto a pagar, é possível verificar se o preço será compatível com aquele praticado no mercado pelos concorrentes diretos (SEBRAE, 2013).

Na verdade, o preço precisa ser um balanço da realidade interna da empresa, de seu mercado e da percepção de valor sobre o produto, e pode, ainda, ser alterado por posicionamentos diferenciados entre outras estratégias (Baccarin, 2017).

De acordo com Lacruz (2023), antes de definir um preço para os produtos/serviços, é relevante estabelecer os objetivos da empresa. São três os principais, listados no Quadro 03.

### Quadro 03 – Principais objetivos da política de preços

OBJETIVOS	DESCRIÇÃO
Financeiros	<ul style="list-style-type: none"><li>● Obter maior ROI (retorno sobre o investimento).</li><li>● Maximizar o lucro.</li><li>● Recuperar o investimento feito.</li><li>● Encorajar o pagamento à vista ou à prazo.</li><li>● Recuperar o caixa.</li><li>● Obter ganhos de escala por meio do volume de vendas.</li></ul>
Mercadológicos	<ul style="list-style-type: none"><li>● Ganhar market share.</li><li>● Alcançar rápido crescimento de vendas.</li><li>● Promover linhas de produtos.</li><li>● Criar interesse pelo produto.</li><li>● Relacionar o preço à imagem que se deseja formar da empresa e do produto/serviço.</li></ul>
Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"><li>● Manter a lealdade dos canais de distribuição.</li><li>● Criar barreiras a entrada de novos concorrentes.</li><li>● Eliminar concorrentes.</li><li>● Sinalizar determinada postura à concorrência.</li></ul>

Fonte: Lacruz (2021)

O preço talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois, pela política de preços, a empresa pode criar demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, mudar a penetração do produto no mercado, sempre tendo como referência o valor que o consumidor vê no produto, não o preço que a empresa acha que ele deva ter (Dornelas, 2023).

Para Dolabela (2023), não existem teorias que indiquem qual a melhor maneira de determinar o preço de um produto, mas alguns fatores devem ser considerados, tais como:

- Custos:** com base nos custos fixos e variáveis e no volume de vendas estimado, a empresa calcula seu ponto de equilíbrio, quando as receitas e os custos totais se igualam, ou seja, lucro nulo. O ponto de equilíbrio é um sinal de alarme para a empresa;
- Consumidor:** o preço é calculado a partir da percepção do valor do produto pelo consumidor. Isso é feito por meio de pesquisa;
- Concorrência:** o preço é estabelecido em função dos preços praticados pela concorrência. Só será viável se os custos da empresa suportarem.

Há outras políticas de preço que podem ser adotadas em situações específicas, como *desnatação*: preços maiores do que os da concorrência; *penetração*: um preço baixo é fixado a fim de conquistar de imediato a clientela;

*bloqueamento*: o preço é o mais baixo possível, mesmo havendo prejuízos (Dolabela, 2023).

A estratégia de preços que a empresa adota para um produto ou uma família de produtos interfere diretamente na imagem do produto no mercado e no segmento que irá consumi-lo. Por isso, a empresa deve estabelecer seu objetivo de mercado de forma clara e definir como irá atuar em relação à concorrência (Dornelas, 2023).

Para Dornelas (2023), a utilização dos resultados da análise de mercado, na qual se identificam as características, o comportamento e os anseios do consumidor, é uma premissa básica para a definição da estratégia de preços mais adequada.

### 2.5.3.3 Estratégias promocionais

Promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes (SEBRAE, 2013).

Dolabela (2023), define promoção, no âmbito de marketing, como todo e qualquer esforço realizado para persuadir as pessoas a comprar determinado produto ou a utilizar determinado serviço. Pode englobar os seguintes tipos:

- a) **Propaganda**: Qualquer forma paga e impessoal de apresentação e promoção de bens ou serviços. As mídias impressas, televisiva e marketing direto cada vez mais cedem lugar à Internet, tanto pelo custo como pela efetividade.
- b) **Divulgação**: Qualquer forma não paga e impessoal de divulgação de bens, serviços ou ideias e de notícias comercialmente significativas (em geral, provocada por assessoria de imprensa).
- c) **Venda pessoal**: Apresentação oral em um diálogo com um ou mais compradores em perspectiva, com o propósito de realização de uma venda.
- d) **Promoção de vendas**: Atividades destinadas a estimular, desenvolver ou facilitar a venda de um serviço ou produto. Engloba amostras, cupons, descontos, prêmios, brindes, sorteios e concursos.
- e) **Merchandising**: Esforço de venda ou de apresentação do produto, como, por exemplo, a utilização de degustações, estandes ou displays.

A propaganda é uma estratégia promocional que tem o objetivo de fazer com que uma mensagem atinja uma audiência selecionada, com o propósito de informar, convencer e reforçar o conceito do produto junto aos consumidores (Dornelas, 2023).

De acordo com o SEBRAE (2013), entre as estratégias promocionais que podem ser utilizadas estão: propaganda em rádio, jornais e revistas, Internet, amostras grátis, mala direta, folhetos e cartões de visita, catálogos, carro de som e faixas, brindes e sorteios, descontos (de acordo com os volumes comprados) e a participação em feiras e eventos.

Para Dornelas (2023), os veículos de comunicação mais utilizados são televisão, rádio, mala direta, *outdoors* (não mais permitidos na cidade de São Paulo), distribuição de panfletos e brindes, patrocínios a eventos, internet, *displays* em pontos de venda, *busdoor* (anúncios em ônibus), anúncios em guias setoriais/revistas/jornais, participação em feiras, entre outros.

#### 2.5.3.4 Estrutura de comercialização

A estrutura de comercialização diz respeito aos canais de distribuição, isto é, como os produtos e/ou serviços chegam até os clientes. A empresa pode adotar uma série de canais para isso, como: vendedores internos e externos, representantes, etc. (SEBRAE, 2013).

A empresa pode vender seus produtos diretamente ao consumidor final ou usar atacadistas ou distribuidores para fazê-lo. No primeiro caso, dá-se o nome de venda direta, em que o consumidor e vendedor interagem pessoalmente. No segundo caso, a venda é caracterizada como indireta. Esses são os dois extremos possíveis já que a empresa pode usar formas intermediárias nesse processo, como telemarketing, catálogos, mala direta e, mais recentemente, a Internet, em que não há contato direto entre vendedor e consumidor (Dornelas, 2023).

Segundo Lacruz (2021), são exemplos de canais de distribuição direto: venda por meio de visita de vendedores, lojas próprias, venda por meio de site próprio na Internet e venda por telefone; e são exemplos de canais de distribuição indireto: revendedores autorizados, cadeias de varejo, distribuidores e site de terceiros na Internet.

De acordo com o SEBRAE (2013), ao definir quais serão os meios mais adequados para se alcançar os clientes, é importante pensar no tamanho dos pedidos, na quantidade de compradores e no comportamento do cliente, isto é, se ele tem por hábito comprar pessoalmente, por telefone ou outro meio.

O SEBRAE (2013) também explica que:

- a) A comercialização dos produtos e/ou serviços pode ser feita pelos proprietários, por vendedores ou por outras empresas. Independente da forma, o importante é que isso seja feito;
- b) Uma opção é montar uma boa equipe interna de vendas, que conheça bem os produtos da empresa e as vantagens sobre a concorrência;
- c) Outra alternativa é a contratação de representantes comerciais. Isso é viável quando se explora uma região extensa e desconhecida. Ao trabalhar com representantes, deve-se ter cuidado com questões trabalhistas e não esquecer de elaborar um contrato específico. É recomendável consultar um contador ou um advogado.
- d) O telefone é um instrumento de vendas muito utilizado atualmente. Pode ser conjugado com a divulgação dos produtos e serviços da empresa.

Segundo Dornelas (2023), as características do produto/serviço interferem diretamente nos canais de distribuição que podem e devem ser adotados pela empresa. Aspectos como características de armazenagem, localização dos depósitos, meios de transporte utilizados para levar o produto até o cliente e embalagem do produto também devem ser considerados para definir os canais de distribuição.

Para Dolabela (2023), a escolha do canal depende da natureza do produto, das características do mercado, dos concorrentes e intermediários e da política da empresa.

A intensidade de distribuição indica o grau de cobertura de mercado que o fabricante considera necessário para comercializar o produto. Segundo Dolabela (2023), os três níveis de distribuição são:

- a) **Distribuição intensiva:** procura colocar o produto no maior número possível de pontos de venda. Esse tipo de distribuição se presta a produtos com as seguintes características: demanda elevada, compra frequente e em pequena

quantidade, baixo preço unitário e ausência de demanda de serviços técnicos. Exemplo: bens de conveniência.

- b) **Distribuição seletiva:** São selecionados intermediários que estejam dispostos a vender determinado produto e tenham condições para tanto. Esse tipo de distribuição se presta a produtos com as seguintes características: necessidade de conhecimento especializados para vendê-los, cuidados especiais de armazenamento e venda a preços relativamente elevados. Exemplo: eletrodomésticos.
- c) **Distribuição exclusiva:** procura conceder a revendedores direitos exclusivos de distribuir os produtos da empresa em determinada região. Esse tipo de distribuição se presta a produtos da empresa em determinada região. Esse tipo de distribuição se presta a produtos que demandam serviços técnicos durante e depois da venda, grandes investimentos do distribuidor e, geralmente, treinamento especial para sua comercialização. Têm quase sempre alto custo unitário. Exemplo: grifes de roupas.

A estratégia de distribuição definida tem influência no preço. Se, por um lado, a venda direta requer custos de promoção e vendas, o uso de intermediários reduz a margem de lucro unitário do produto. Convém, portanto, avaliar se a venda direta ou o uso de intermediários compensa os custos (Lacruz, 2021).

Lacruz (2021), recomenda também que, esse ponto seja feito pelo seguinte processo: listar os canais de distribuição; escolher o canal a ser utilizado baseando-se no contexto do negócio, nas características da clientela-alvo e no custo do canal; e, finalmente, determinar o tipo de distribuição.

#### 2.5.3.5 Localização do negócio

Neste item, é identificada a localização escolhida para a instalação do negócio e justificado os motivos da escolha deste local. A definição do ponto está diretamente relacionada com o ramo de atividades (SEBRAE, 2013).

De acordo com o SEBRAE (2013), um bom ponto comercial é aquele que gera um volume razoável de vendas e, por isso, se a localização é fundamental para o sucesso do negócio, é importante:

- a) analisar o contrato de locação, as condições de pagamento e o prazo do aluguel do imóvel;
- b) verificar as condições de segurança da vizinhança;
- c) observar a facilidade de acesso, o nível de ruído, as condições de higiene e limpeza e a existência de locais para estacionamento;
- d) ficar atento para a proximidade dos clientes que compram seus produtos e o fluxo de pessoas na região;
- e) certificar-se da proximidade de concorrentes;
- f) avaliar a proximidade dos fornecedores, pois isso influencia no prazo de entrega e no custo do frete;
- g) visitar o ponto pelo menos três vezes, em horários alternados, para verificar o movimento de pessoas e de veículos no local.

#### **2.5.4 Plano operacional**

A quarta etapa do plano de negócios serve para descrever as operações. Qual será o layout da empresa? Qual será a capacidade de produção e atendimento? Que processos estabeleceremos para colocar em prática as atividades necessárias e a descrição de quantos colaboradores são necessárias para realizá-las?(Baccarin, 2017).

Deste modo, segundo o SEBRAE (2013), a etapa do plano operacional é composta por:

- a) Layout ou arranjo físico;
- b) capacidade produtiva/comercial/serviços;
- c) processos operacionais, e;
- d) necessidade de pessoal

##### **2.5.4.1 Layout ou arranjo físico**

Por meio do layout ou arranjo físico, é definido como será a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos (mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, matéria-prima etc.) e das pessoas no espaço disponível (SEBRAE, 2013).

De acordo com o SEBRAE (2013, um bom arranjo físico traz uma série de benefícios, como:

- a) aumento da produtividade;
- b) diminuição do desperdício e do retrabalho;
- c) maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas;
- d) melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

#### 2.5.4.2 Capacidade produtiva/comercial/serviços

É importante estimar a capacidade instalada da empresa, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso, é possível diminuir a ociosidade e o desperdício (SEBRAE, 2013).

De acordo com o SEBRAE (2013) deve ser considerado na projeção do volume de produção, de vendas ou de serviços: o tipo de produto ou serviço, as suas instalações e maquinário, sua disponibilidade financeira, o fornecimento de matérias-primas e ou mercadorias e o tamanho do mercado. Também deve ser levado em conta, a sazonalidade, isto é, as oscilações do mercado, em função daquilo que irá produzir ou revender.

#### 2.5.4.3 Processos operacionais

É o registro de como a empresa irá funcionar. Descreve como serão feitas as várias atividades, etapa por etapa, como será a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas. Identifica que trabalhos serão realizados, quem serão os responsáveis, assim como os materiais e equipamentos necessários (SEBRAE, 2013).

#### 2.5.4.4 Necessidade de pessoal

É a projeção do pessoal necessário para o funcionamento do negócio. Esse item inclui o(s) sócio(s), os familiares (se for o caso) e as pessoas a serem contratadas (SEBRAE, 2013).

Segundo o SEBRAE (2013), é importante verificar a disponibilidade de mão-de-obra qualificada na região. Se não for essa a situação, pode-se investir no treinamento da equipe. Também vale consultar os sindicatos de classe a fim de obter informações sobre a legislação específica, acordos coletivos, piso salarial, quadro de horários, etc.

### **2.5.5 Plano financeiro**

As decisões empresariais são tomadas a partir da combinação de informações quantitativas e qualitativas e de experiências, que, juntas, fornecem os elementos para o cálculo econômico. As demonstrações financeiras são informações valiosas para gerentes e empreendedores. A utilidade reside em informar os resultados das decisões empresariais executadas e possibilitar sua avaliação e correção (Dornelas, 2023, p. 172).

A quinta etapa do plano de negócios trata-se do plano financeiro. Nele calculamos os investimentos que serão feitos. Os possíveis prazos de vendas e sua relação com a capacidade de compras e estoque a ser mantido. São feitas estimativas do caixa que será necessário para manter a empresa em fluxo positivo. São checados os investimentos iniciais e o investimento total. É estimado o faturamento mensal e todos os custos envolvidos. Também é verificado outros custos pertinentes e analisados os resultados para checar a viabilidade do negócio (Baccarin, 2017).

Segundo Lacruz (2021), o plano financeiro pode ser resumido como o conjunto de informações de natureza financeira que compõem as previsões relativas à operacionalização do negócio, dentro dos parâmetros planejados. Por meio do plano financeiro, é possível saber se o projeto representa uma boa opção para os recursos a serem utilizados na operacionalização, em comparação com alternativas de investimento.

Deste modo, segundo o SEBRAE (2013), a etapa do plano financeiro contém:

- a) Estimativas dos investimentos fixos;
- b) capital de giro;
- c) investimentos pré-operacionais;
- d) investimento total;

- e) estimativa do faturamento mensal da empresa;
- f) estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais direto e terceirizações;
- g) estimativas do custo de comercialização;
- h) apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas;
- i) estimativas dos custos com mão de obra;
- j) estimativas do custo com depreciação;
- k) estimativas dos custos fixos operacionais mensais;
- l) demonstrativos de resultados, e;
- m) indicadores de viabilidade: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno de investimento.

#### 2.5.5.1 Estimativas dos investimentos fixos

Os recursos que financiam os custos decorrentes da instalação do negócio estão disponíveis antes da sua existência - capital próprio ou de terceiros. Já os decorrentes da operação do empreendimento podem ser financiados pela própria empresa, através do fluxo de recursos, oriundos do seu funcionamento. Os primeiros custos denominam-se investimento inicial; os outros, custos operacionais (Lacruz, 2021, p. 122).

Segundo Lacruz (2021), o investimento inicial divide-se em investimentos fixos e investimentos pré-operacionais.

O investimento fixo corresponde a todos os bens que devem ser comprados para que o negócio possa funcionar de maneira apropriada. É a relação dos equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos a serem adquiridos, a quantidade necessária, o valor de cada um e o total a ser desembolsado (SEBRAE, 2013).

De acordo com o SEBRAE (2013) é importante:

- a) Evitar immobilizações desnecessárias. Quando possível, alugar ao invés de construir ou comprar;
- b) considerar a possibilidade de terceirizar algumas atividades, isso reduzirá a necessidade de compra de máquinas e equipamentos;

- c) pesquisar e avaliar as diversas opções de aquisição (leilões, classificados, lojas de usados). Cuidado com o estado de conservação e a garantia do que irá comprar.

#### 2.5.5.2 Capital de giro

O capital de giro é o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas (SEBRAE, 2013).

- a) Estimativa do estoque inicial: O estoque inicial é composto pelos materiais (matéria-prima, embalagens, etc.) indispensáveis à fabricação de seus produtos ou pelas mercadorias que serão revendidas. Estima-se quais materiais ou mercadorias devem ser comprados, as quantidades necessárias, seu preço unitário e o total a ser gasto. Para isso, leva-se em consideração a sua capacidade de produção, o tamanho do mercado e o potencial de vendas da empresa (SEBRAE, 2013).
- b) Caixa mínimo: É o capital de giro próprio necessário para movimentar seu negócio. Representa o valor em dinheiro que a empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem no caixa. Corresponde a uma reserva inicial de caixa. Para calcular a necessidade líquida de capital de giro é preciso definir os prazos médios de vendas, compras e estocagem (SEBRAE, 2013).

De acordo com o SEBRAE (2013) essas informações podem ser pesquisadas junto a concorrentes e fornecedores e serão utilizadas na apuração do capital de giro, já que nas vendas financiamos os clientes por meio dos prazos concedidos e somos financiados pelos fornecedores por meio dos prazos para pagamento negociados.

#### 2.5.5.3 Investimentos pré-operacionais

Compreendem os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela abra as portas e comece a vender. São exemplos de investimentos pré-operacionais: despesas com reforma (pintura, instalação elétrica, troca de piso, etc.) ou mesmo as taxas de registro da empresa.

#### 2.5.5.4 Investimento total

Segundo o SEBRAE (2013), o somatório dos valores determinados para investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais, resulta no investimento total do negócio.

Em seguida deve-se avaliar se o capital para criação da empresa será feito a partir de recursos próprios (investimento dos proprietários) ou de terceiros (pessoas externas ou instituições financeiras) (SEBRAE, 2013).

#### 2.5.5.5 Estimativa do faturamento mensal da empresa;

Esta talvez, é uma das tarefas mais difíceis para quem ainda não iniciou suas atividades. Uma forma de estimar o quanto a empresa irá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, que deve ser baseado em informações de mercado. Para isso, deve ser considerado o preço praticado pelos concorrentes diretos e o quanto seus potenciais clientes estão dispostos a pagar (SEBRAE, 2013).

O SEBRAE (2013) recomenda que:

- a) As previsões de vendas devem ser baseadas na avaliação do potencial do mercado e em sua capacidade produtiva;
- b) as estimativas de faturamento sejam feitas para um período de, pelo menos, 12 meses;
- c) se tenha cautela ao projetar as receitas e que seja verificado se há sazonalidade no ramo, isto é, se existem épocas em que as vendas aumentam ou diminuem, como no Natal ou férias escolares.
- d) mesmo considerando o preço de mercado ao estimar as vendas, também pode-se precificar o produto, fixando uma margem de ganho sobre o custo do produto;

#### 2.5.5.6 Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

Neste tópico é calculado o custo com materiais (matéria-prima + embalagem) para cada unidade fabricada. Os gastos com matéria-prima e embalagem são

classificados como custos variáveis numa indústria , assim como as mercadorias em um comércio. Como o próprio nome diz, esses custos variam (aumentam ou diminuem) de acordo com o volume produzido ou vendido (SEBRAE, 2013).

#### 2.5.5.7 Estimativas do custo de comercialização

Os custos de comercialização são os gastos com impostos e comissões de vendedores ou representantes. Esse tipo de despesa incide diretamente sobre as vendas e, assim como o custo com materiais diretos ou mercadorias vendidas, é classificado como um custo variável. Para calculá-los, basta aplicar, sobre o total das vendas previstas, o percentual dos impostos e de comissões (SEBRAE, 2013).

De acordo com o SEBRAE (2013) as empresas optantes pelo SIMPLES devem desconsiderar o recolhimento dos seguintes impostos: IRPJ, PIS, COFINS e Contribuição Social. O ICMS é um imposto de abrangência estadual e estão obrigadas a recolhê-lo as empresas que trabalham com a venda de produtos ou com serviços de transporte intermunicipal e interestadual. O ISS é devido à prefeitura pelas empresas prestadoras de serviços.

#### 2.5.5.8 Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

O Custo com Materiais Diretos - CMD é apurado para a indústria e o Custo das Mercadorias Vendidas - CMV é apurado para o comércio, ambos representam o valor que deverá ser baixado dos estoques pela sua venda efetiva. Para calculá-lo, basta multiplicar a quantidade estimada de vendas pelo seu custo de fabricação ou aquisição (SEBRAE, 2013).

Segundo o SEBRAE (2013), o custo com materiais diretos e ou mercadorias vendidas é classificado como um custo variável, aumentando ou diminuindo em função do volume de produção ou de vendas.

#### 2.5.5.9 Estimativas dos custos com mão de obra

Neste item é apresentado quantas pessoas serão contratadas (se necessário) para realizar as diversas atividades do negócio e, determinado quanto cada empregado receberá. Além dos salários, devem ser considerados os custos com

encargos sociais (FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas-extras, aviso prévio, etc.) (SEBRAE, 2013).

Sobre o total de salários, deve-se aplicar o percentual relativo aos encargos sociais, somando-os aos salários, chegando no custo total com mão de obra (SEBRAE, 2013).

#### 2.5.5.10 Estimativas do custo com depreciação

As máquinas, equipamentos e ferramentas se desgastam ou tornam-se ultrapassados com o passar dos anos, sendo necessária sua reposição. O reconhecimento da perda do valor dos bens pelo uso é chamado de depreciação (SEBRAE, 2013).

De acordo com o SEBRAE (2013), para calcular a depreciação dos investimentos fixos, é necessário seguir os passos descritos abaixo:

- a) relacionar as máquinas, equipamentos, ferramentas, utensílios, veículos, etc. utilizados. Estas informações foram levantadas na planilha de investimentos fixos;
- b) determinar o tempo médio de vida útil (em anos) desses bens;
- c) dividir o valor do bem pela sua vida útil em anos para saber o valor anual da depreciação;
- d) dividir o custo anual com depreciação por 12, para calcular a depreciação mensal.

Apesar de ser um custo e influenciar na formação do preço, a depreciação não representa um desembolso (saída de dinheiro do caixa da empresa). Entretanto, dependendo da situação financeira e das estratégias do negócio, pode-se fazer uma reserva para a troca do bem ao final de sua vida útil (SEBRAE, 2013).

#### 2.5.5.11 Estimativas dos custos fixos operacionais mensais

Os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período. Um exemplo é se em um determinado mês, uma empresa sofre uma queda em suas vendas. Ainda assim, pagará despesas com aluguel, energia, salários, etc. Esses valores são

custos fixos porque são pagos, normalmente, independente do nível de faturamento do negócio (SEBRAE, 2013).

O pró-labore é a remuneração do dono pelo seu trabalho e deve ser considerado mensalmente como um custo. O valor da depreciação mensal das máquinas e equipamentos, também são incluídos nas estimativas dos custos fixos operacionais mensais (SEBRAE, 2013).

#### 2.5.5.12 Demonstrativos de resultados

Após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo (SEBRAE, 2013).

#### 2.5.5.13 Indicadores de viabilidade

- a) **Ponto de equilíbrio:** O ponto de equilíbrio representa o quanto sua empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período. As fórmulas a seguir, calculam o ponto de equilíbrio em faturamento.

$$\text{Índice da Margem de contribuição} = \frac{\text{Margem de Contribuição (Receita Total - Custo Variável Total)}}{\text{Receita Total}}$$

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}}$$

- b) **Lucratividade:** É um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade. Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá realizar mais investimentos em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

- c) **Rentabilidade:** É um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada através da divisão do lucro líquido pelo investimento total. A rentabilidade deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro.

$$Rentabilidade = \frac{Lucro\ Líquido}{Investimento\ Total} \times 100$$

- d) **Prazo do retorno do investimento:** Assim como a rentabilidade, também é um indicador de atratividade. Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio.

$$Prazo\ de\ Retorno\ do\ Investimento = \frac{Investimento\ Total}{Lucro\ Líquido}$$

## 2.5.7 Avaliação Estratégica

O plano de negócios é finalizado com uma Avaliação Estratégica SWOT ( que vem da sigla em inglês, ou FOFA em português), que vai analisar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças ao negócio para que se possa se planejar de acordo (Baccarin, 2017).

### 2.5.7.1 Análise da Matriz F.O.F.A.

A matriz F.O.F.A. é um instrumento de análise simples e valioso. Seu objetivo é detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências (SEBRAE, 2013).

De acordo com o SEBRAE (2013), a análise F.O.F.A. leva a pensar nos aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, dos seus proprietários e do mercado. A matriz F.O.F.A. é sempre feita em quadrantes, ou seja, em quatro quadrados iguais. Em cada quadrado são registrados fatores positivos e negativos para a implantação do negócio. As características destes fatores que compõem a matriz F.O.F.A. são:

- a) **Forças:** São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.
- b) **Oportunidades:** São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.
- c) **Fraquezas:** São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.
- d) **Ameaças:** São situações externas nas quais se tem pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este capítulo apresenta o caminho e as escolhas metodológicas utilizadas para obter as informações necessárias para alcançar os objetivos específicos deste estudo.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Esta pesquisa científica tem natureza aplicada, de modo que, segundo Almeida (2016), normalmente faz uso dos conhecimentos que já foram sistematizados, com o intuito de solucionar problemas organizacionais ou do ser humano.

Quanto aos objetivos, este estudo é caracterizado como descritivo, com a finalidade de apresentar o objeto de estudo, as suas características e os problemas relacionados, descrevendo com a máxima exatidão possível, os fatos e fenômenos (Almeida, 2016).

O estudo é conduzido com abordagem qualitativa (sem o uso de ferramentas estatísticas) e quantitativa (com o uso de ferramentas estatísticas).

De acordo com Almeida (2016), a abordagem qualitativa utiliza o enfoque indutivo na análise de dados e dá maior importância aos significados atribuídos pelas pessoas às coisas e à vida; e, a abordagem quantitativa visa medir as relações existentes entre as variáveis, que, por sua vez, são previamente estabelecidas à semelhança das hipóteses.

#### **3.2 COLETA DE DADOS**

Os procedimentos adotados nesta pesquisa foram: a pesquisa bibliográfica, o estudo de campo e levantamento de dados sociais, econômicos e demográficos, fazendo o uso de questionários.

Os questionários foram aplicados na fase de análise de mercado, compartilhados através do Instagram, WhatsApp, email e inclusive pessoalmente, sendo respondidos via Google Forms durante o período de 27 de maio a 07 de junho de 2024.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

O estudo foi aplicado para pessoas físicas e pessoas jurídicas, podendo ser estas, consumidores ou revendedores de morangos, tanto na forma de fruta (in natura), quanto na forma de matéria-prima utilizados para a fabricação de outros produtos, tais como: sucos, geleias, doces, bolos, etc.

O universo utilizado foi a região da grande Florianópolis por se tratar da região onde está situada a cidade de Rancho Queimado, onde o negócio será estabelecido e, também, para localizar os possíveis clientes nas cidades próximas a esta, buscando conhecer seus comportamentos como consumidores de morangos e suas preferências quanto às características e oferta do produto.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para o desenvolvimento deste estudo foi utilizado o “Manual para Elaboração de Plano de Negócios” criado pelo SEBRAE, e que apresenta a estrutura que serviu como base. Além disso, a fundamentação teórica também trouxe como complemento, conceitos publicados por diversos autores, sobre os assuntos que envolvem o plano de negócio em questão.

Nas etapas de análise de mercado, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro, os dados foram analisados de forma quantitativa e qualitativa. Na pesquisa de mercado foram coletadas e agrupadas as respostas e informações do público-alvo, obtendo cerca de 57 respondentes consumidores finais (pessoa física) e 40 respondentes comerciantes (pessoas jurídicas), para serem analisadas em coletivo e de forma separada.

Para o estudo dos concorrentes, foram coletados dados de três produtores de morango da região da Grande Florianópolis, através de estudo de campo e pela Internet e, para comparar as informações, foi utilizado um quadro estruturado, conforme o modelo indicado pelo SEBRAE.

Para a análise financeira foram utilizadas planilhas, projeções de custos, e indicadores financeiros, a fim de determinar se a implantação do plano de negócios presente é viável ou não.

## **4 PLANO DE NEGÓCIOS “MORANGOS DE RANCHO QUEIMADO”**

O plano de negócio para a empresa “Morangos de Rancho Queimado” visa detalhar uma análise de mercado, um plano de marketing, um plano operacional, um plano financeiro, e uma análise estratégica, essenciais para garantir o sucesso e a sustentabilidade do negócio.

### **4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO**

A empresa deste plano de negócios terá o nome “Morangos de Rancho Queimado”. Estará localizada na cidade de Rancho Queimado em Santa Catarina. Esta localização foi escolhida pela cidade ser considerada a capital catarinense do morango, e pelo morango fazer parte da cultura e culinária local, sendo também um atrativo turístico.

O cultivo do morango se enquadra na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) 0121-1/02, sendo permitida a inscrição desta apenas no Simples Nacional. A fim de que o novo negócio possa existir, deve-se realizar o registro da empresa, mas no caso da empresa Morangos de Rancho Queimado, a atividade será aberta como produtor rural, que não exige complexidades quanto ao alvará no município.

A Morangos de Rancho Queimado é uma empresa familiar, fundada e administrada pela própria autora deste plano. A escolha pelo agronegócio surgiu de conversas e reflexões feitas no período da pandemia da Covid-19, entre os anos de 2020 e 2022, quando muitos negócios fecharam por não sobreviverem à crise financeira, por terem que parar as atividades devido às medidas restritivas. Entretanto, desde então, novos negócios surgiram, vindo de novas ideias em resposta às demandas que vieram a se apresentar.

O negócio em si, trata da produção de morangos cultivados no sistema semi-hidropônico para serem comercializados in natura. Foi escolhida essa forma de cultivo fora do solo, em bancadas elevadas que sustentarão os slabs (embalagens com os substratos) e o sistema de irrigação, por trazer vantagens para a produção e também para a saúde dos produtores, resultando em morangos com maior qualidade para os consumidores.

A empresa em estudo se enquadra no Simples Nacional, sendo beneficiária da redução e simplificação de tributos, além de um recolhimento de um imposto único em cima do valor de venda através do bloco de notas do produtor rural. O valor cobrado é percentualmente ao faturamento, desconto 1,5% de tributação conforme a legislação.

A fim de que o novo negócio possa existir, deve-se realizar o registro da empresa. Mas, no caso da Morangos de Rancho Queimado, 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 Rancho Queimado e é emitida 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.

O objetivo da empresa é produzir e comercializar morangos saborosos, frescos e livres de contaminação de agrotóxicos. Aproximar o consumidor final da produção abrindo as portas da propriedade para visitação e divulgar informaçoes sobre a realidade da propriedade atrav es de m dias digitais. Para isso, os proprietários terão que especializar-se constantemente, obtendo conhecimento sobre o produto, a técnica de produ o, as tecnologias que podem facilitar o processo produtivo e trazer melhores resultados.

## 4.2 ANÁLISE DO MERCADO DE MORANGOS

A fim de obter dados essenciais que contribuam com o estudo da viabilidade de abertura de uma empresa de produção de morangos no sistema semi-hidropônico, foi realizada uma análise de mercado com o auxílio de uma pesquisa feita na cidade de Rancho Queimado/SC e de consultas em sites de agências reguladoras, associações setoriais, site do Sebrae e da Epagri, coletando dados sobre o mercado de atuação da empresa, seu público potencial, o posicionamento da concorrência, a relação dos fornecedores e o histórico e expectativas macroeconômicas relacionadas.

A análise de mercado foi dividida em estudo dos consumidores, feita a partir da pesquisa de marketing, assim como estudo dos concorrentes e por fim foi realizado um estudo dos fornecedores.

### **4.2.1 Estudo dos clientes (Pessoas Físicas e Pessoas Jurídicas)**

O negócio proposto tem como objetivo a produção de morangos para comercialização in natura, produzidos no sistema semi-hidropônico e tem como público-alvo pessoas físicas, que moram na região da Grande Florianópolis, que sejam consumidoras de morango e, pessoas jurídicas, tais como supermercados, feiras, padarias, restaurantes, etc., que utilizam o morango como matéria prima de produção ou simplesmente queiram revender.

Para conhecer melhor cada um destes, foi realizada uma pesquisa mercadológica, com aplicação de dois questionários, com o intuito de coletar informações a respeito do perfil de cada um.

A coleta de dados para ambas as pesquisas foi realizada entre o período de 27 de maio de 2024 a 07 de junho de 2024, pelo Google Forms, ferramenta disponível pela plataforma Google na Internet. Os questionários foram enviados aos entrevistados via WhatsApp, e-mail e mídias sociais, como Instagram, para moradores e negócios da Grande Florianópolis. Para a primeira pesquisa com pessoas físicas obteve-se um total de 57 respostas. Para a segunda pesquisa com estabelecimentos comerciais houve um retorno de 40 respondentes.

A partir dos dados coletados, através das duas pesquisas com uso do questionário do Google Forms, são apresentadas as análises e gráficos de cada

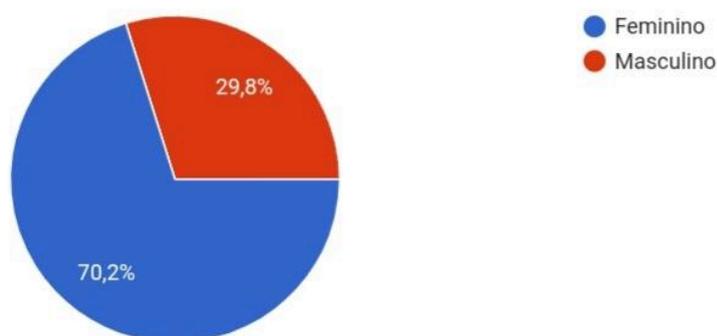
questão, com o intuito de melhor descrever e explicar os resultados obtidos. A primeira pesquisa a ser analisada é referente ao questionário destinado às pessoas físicas, onde se obteve um total de 57 respondentes, aplicado na Grande Florianópolis.

A respeito da pergunta sobre o gênero (Gráfico 03), 70,2% dos respondentes do questionário para pessoa física, indicaram ser do gênero feminino e 29,8% indicaram ser do gênero masculino. O interesse pelo assunto, mais especificamente pelo morango em si e o seu consumo se apresentou maior no caso das mulheres. Isso pode ocorrer pelo fato de que elas, mesmo não sendo as únicas, ainda são as mais abertas à decisão sobre a compra do produto, inserindo-o ou não na sua alimentação e da sua família.

**Gráfico 03** - Pergunta sobre gênero dos respondentes pessoa física.

#### Qual seu gênero?

57 respostas



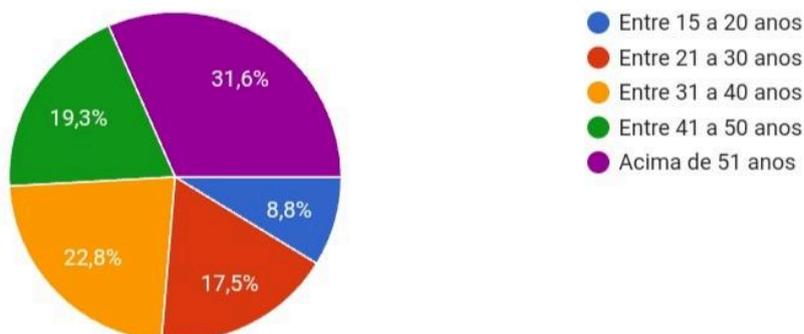
Fonte: Dados da pesquisa.

Na pergunta sobre a idade dos respondentes do questionário para pessoa física (Gráfico 04), obteve-se respostas de todas as idades colocadas como opção. A maioria dos respondentes indicaram ter acima de 51 anos (31,6%), seguido dos que possuem idade entre 31 a 40 anos (22,8%), com idade entre 41 a 50 anos (19,3%), por penúltimo entre 21 a 30 anos (17,5%) e por último e em menor quantidade, respondentes com idade entre 15 a 20 anos (8,8%). As respostas dadas a essa questão, apresentam a diversidade do público, mostrando assim, uma oportunidade de negócio em todas essas idades.

#### Gráfico 04 - Pergunta sobre idade dos respondentes pessoa física.

##### Qual a sua idade?

57 respostas



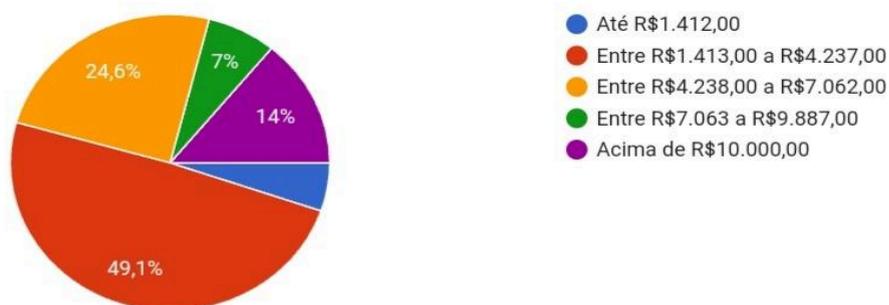
Fonte: Dados da pesquisa.

A renda familiar da maioria dos respondentes do questionário para pessoa física (Gráfico 5) apresentou-se acima do valor do salário mínimo brasileiro que, para o ano de 2024, está na base de R\$1.412,00. Entre os respondentes, 49,1% possuem renda familiar entre R\$1.413,00 a R\$4.237,00, 24,6% possuem renda familiar entre R\$4.238,00 a R\$7.062,00, 14% acima de R\$10.000,00 e 7% com renda entre R\$7.063,00 a R\$9.887,00.

#### Gráfico 05 - Pergunta sobre renda familiar dos respondentes pessoa física.

##### Qual é a sua renda familiar?

57 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

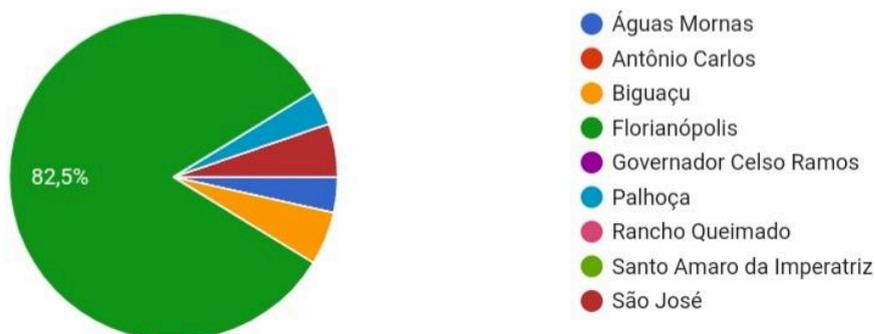
Quanto à pergunta sobre a cidade da Grande Florianópolis em que o respondente reside (Gráfico 06), 83,5% declararam residir na cidade de

Florianópolis. Um pequeno número de respondentes afirmaram morar em Águas Mornas, Antônio Carlos, Biguaçu e Palhoça. Esse resultado aponta a necessidade de maior divulgação do negócio proposto para se atingir um número maior de clientes em toda a região.

**Gráfico 06** - Pergunta sobre cidade onde moram os respondentes pessoa física.

#### Em que cidade da Grande Florianópolis você reside?

57 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

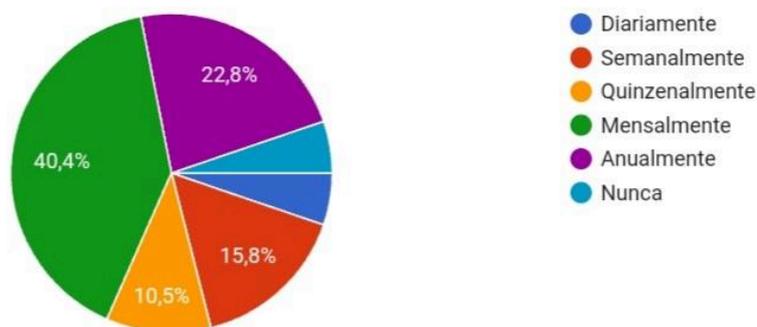
Na questão que se refere ao consumo de morangos pelos respondentes do questionário para pessoa física (Gráfico 07), o destaque foi para o consumo mensal, com 40,4% das respostas, seguido do consumo anual com 22,8%. Isso implica que, um número significativo de respondentes não consomem morangos com tanta frequência e, ainda levando em consideração que obteve-se também respostas de que nunca consome ou que muito poucos consomem diariamente, vale aplicar estratégias para tornar o produto mais atrativo.

Em relação à pergunta sobre a forma que o respondente consome o morango (Gráfico 8), sendo permitida a escolha de mais de uma opção, a opção de que prefere consumi-lo em sua forma natural como fruta foi marcada em 71,9% das respostas.

**Gráfico 07** - Pergunta sobre a frequência do consumo de morangos pelos respondentes pessoa física.

#### Com que frequência você consome morangos?

57 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

Trata-se de um resultado positivo para o negócio em estudo, pois o objetivo deste é produzir morangos e comercializá-los in natura. Por outro lado, 66,7% dos respondentes também marcaram a opção de consumir em forma de matéria prima para sobremesas/doces/bolos, 24,6% das respostas incluíam geleias e caldas, 22,8% sucos e vitaminas, e 17,8% na forma de sorvete.

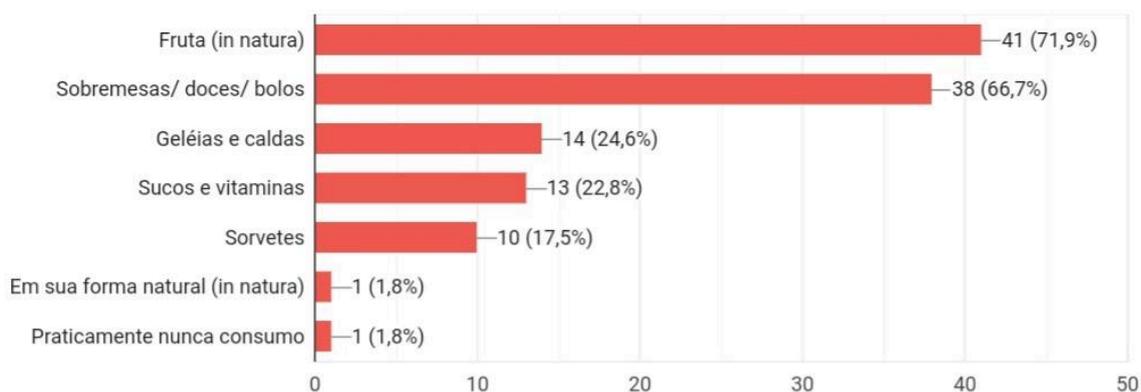
As respostas também indicam que há a necessidade de disponibilidade de morango no mercado para atender a demanda de empresas de outros segmentos que utilizam o morango como matéria-prima para o seu produto, gerando a oportunidade de possuir também clientes pessoas jurídicas, assim como, também se pretende com o novo negócio.

Diante disso, o Gráfico 09, apresenta o local onde os respondentes compram morangos para satisfazer suas necessidades. Podendo marcar mais de uma opção de resposta, 86% compram em supermercados, 33,3% em fruteiras, 1,8% em padarias, 1,8% marcaram também restaurantes e 15,8% compram morangos em outros locais que não contam nas opções de resposta.

**Gráfico 08** - Pergunta sobre a forma de consumo de morangos pelos respondentes pessoa física.

**De qual forma você consome o morango?**

57 respostas

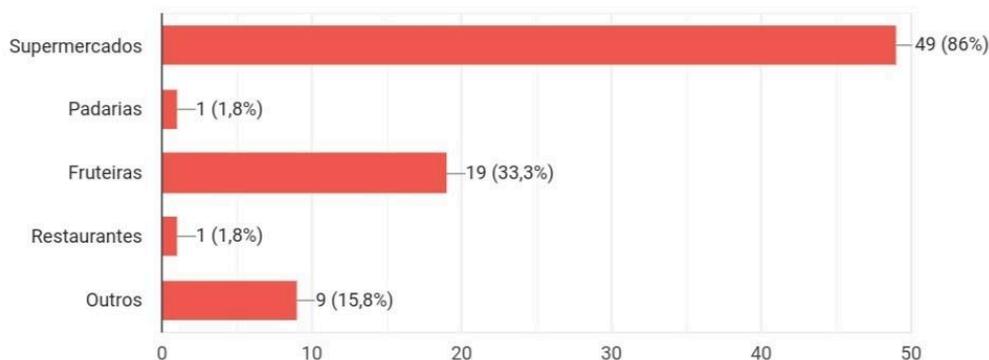


Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 09** - Pergunta sobre o local onde os respondentes pessoa física compram morangos.

**Onde você costuma comprar morangos?**

57 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

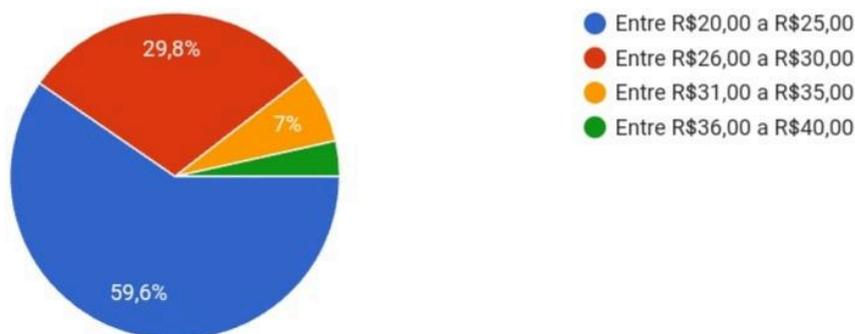
A questão do preço pago no quilo do morango (Gráfico 10) é muito importante para saber o quanto os futuros clientes estão dispostos a pagar pelo fruto. De acordo com a pesquisa para pessoa física, 59,6% dos respondentes pagam entre R\$20,00 e R\$25,00 no quilo do morango, 29,8% pagam R\$26,00 e R\$30,00 e 7% pagam entre R\$31,00 e R\$35,00.

Na análise dos fornecedores, que será apresentada nesse estudo mais adiante, é possível verificar que os preços praticados chegam a ser superiores a estes valores obtidos das respostas, podendo se aproximar mais dos R\$40,00. Este pode ser um motivo pelo qual a pesquisa apontou, em pergunta anterior, a baixa frequência no consumo do morango, sendo na maioria dos casos mensal e anual, pois o preço do morango atualmente está acima do que os consumidores estão dispostos a pagar.

**Gráfico 10** - Pergunta sobre o valor que os respondentes pessoa física pagam no quilo do morango.

#### Qual valor você paga pelo quilo do morango?

57 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

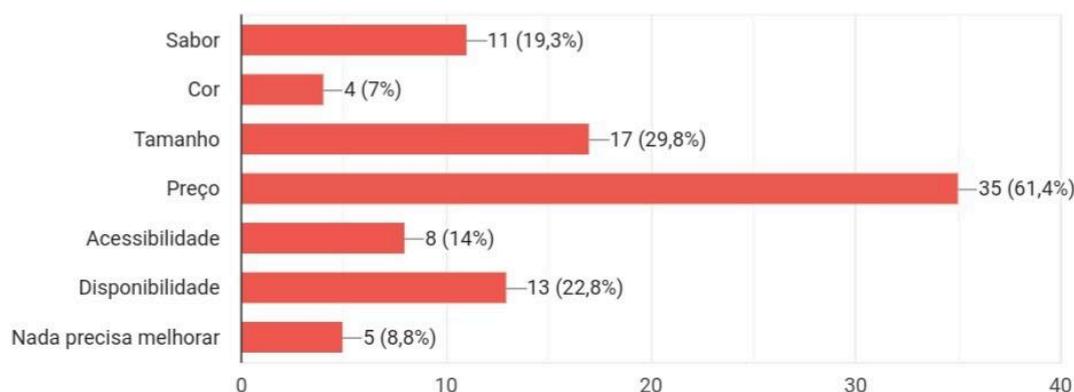
Foi questionado às respondentes pessoas físicas, o que precisa melhorar na oferta do morango e, mesmo podendo escolher mais de uma opção, 61,4% destacou que o que precisa melhorar é o preço (Gráfico 11). Este dado confirma o descontentamento dos consumidores de morango com relação aos preços praticados atualmente no mercado.

Na questão sobre o que precisa melhorar na oferta do morango (Gráfico 11), as respostas também indicaram que para 29,8% dos respondentes precisa mudar o tamanho do morango, para 22,8% a disponibilidade, para 19,3% o sabor, para 14% a acessibilidade, para 7% a cor e 8% responderam que nada precisa melhorar. Esses dados permitem conhecer as exigências dos consumidores na escolha dos morangos que irão comprar.

**Gráfico 11** - Pergunta sobre o que precisa melhorar na oferta do morango para os respondentes pessoa física.

#### O que precisa melhorar na oferta de morangos?

57 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

Na pergunta sobre o que é mais importante na produção de morangos no sistema semi-hidropônico (Gráfico 12), sendo permitida mais de uma opção como resposta, foram destaques as opções diminuição do uso de agrotóxico (96,5%) e a preservação do meio ambiente (49,1%). Vale lembrar que o sistema de produção de morangos semi-hidropônico chega a reduzir até 80% do uso de agrotóxicos, o que além de preservar o meio ambiente e a saúde do consumidor, também gera economia para o produtor. O sistema semi-hidropônico também contribui na preservação do meio ambiente por se tratar de um cultivo fora do solo em bolsas (slabs) preenchidas com substratos. Diante desse resultado é possível notar que o consumidor pode ter mais preferência por morangos produzidos no sistema proposto

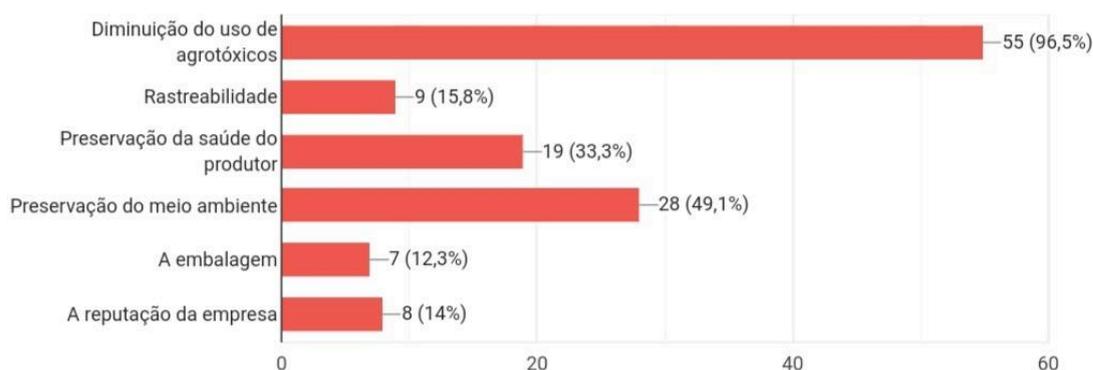
por este estudo (semi-hidropônico), do que aqueles produzidos no sistema tradicional (solo).

Todas as demais opções de respostas sobre o que é mais importante na produção de morangos semi-hidropônico foram marcadas, sendo que, 33,3% também consideraram importante a preservação da saúde do produtor, 15,8% a rastreabilidade do produto, 14% a reputação da empresa e até a embalagem com 12,3%.

**Gráfico 12** - Pergunta sobre o que é mais importante na produção de morangos para os respondentes pessoa física.

**O que você considera mais importante na produção de morangos no sistema semi-hidropônico?**

57 respostas



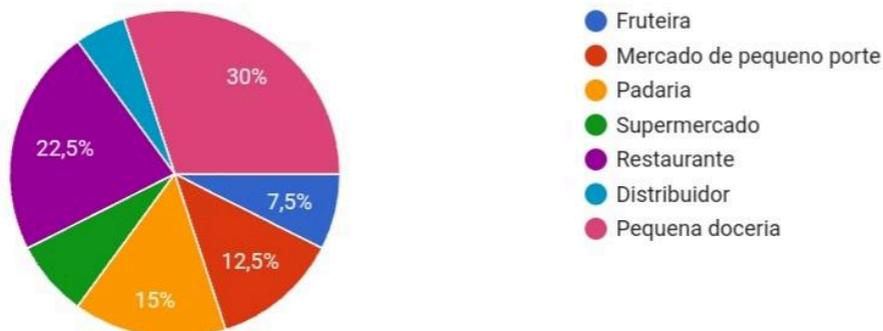
Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda pesquisa a ser analisada é referente ao questionário destinado às pessoas jurídicas, onde se obteve um total de 40 respondentes, aplicado na Grande Florianópolis. Como sendo uma empresa de produção de morangos, a empresa "Morangos de Rancho Queimado" pode ter diversos tipos de clientes pessoa jurídica, dependendo dos produtos e serviços que oferece. Por exemplo: supermercados, restaurantes e cafeterias, padarias e confeitarias, indústrias de alimentos, distribuidores de alimentos, etc. E para estes foram direcionadas perguntas específicas, obtendo-se as respostas dos gráficos a seguir.

**Gráfico 13** - Pergunta sobre o ramo de atuação dos respondentes pessoa jurídica.

**Qual seu ramo de atuação?**

40 respostas



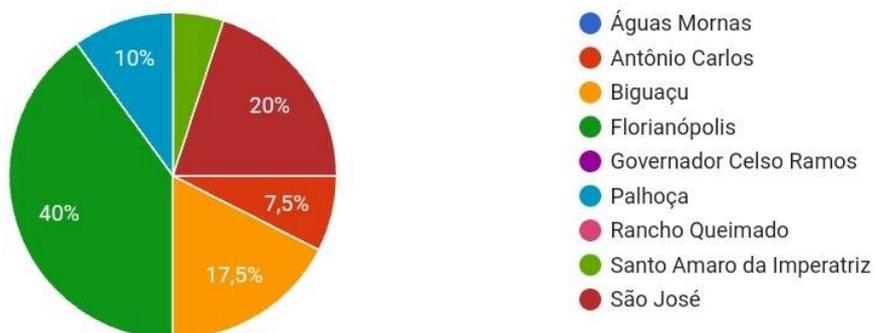
Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre o ramo de atuação dos respondentes pessoa jurídica (Gráfico 14), a maioria representa a pequena doceria (30%), seguido de restaurante (22,5%), padarias (15%), mercados pequenos (12,5%) e distribuidores (7,5%). Isso significa que, onde houver esses tipos de negócios até mesmo na cidade de Rancho Queimado, haverá potenciais clientes.

**Gráfico 14** - Pergunta sobre a cidade da Grande Florianópolis onde estão localizados os respondentes pessoa jurídica.

**Em qual cidade da Grande Florianópolis sua empresa está localizada?**

40 respostas



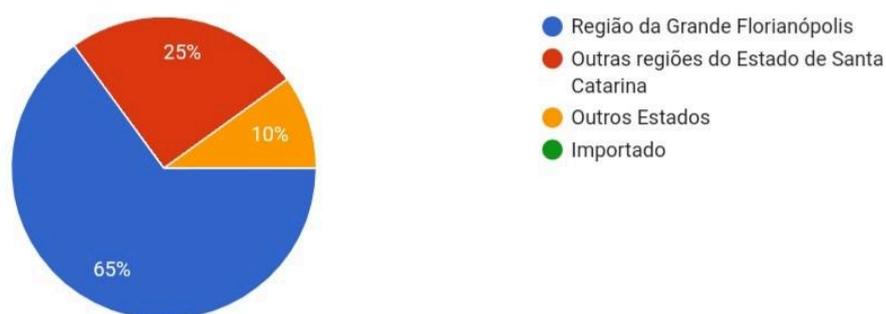
Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre a cidade da Grande Florianópolis, onde as empresas que compram morangos estão localizadas (Gráfico 15), a maioria fica em Florianópolis (40%), seguido de São José (20%), Biguaçu (17,5%), Palhoça (10%) e Antônio Carlos (7,5%). A partir desses dados, é possível determinar as principais regiões a serem atendidas, definir um calendário e estipular o gasto com transporte dos morangos até o cliente.

**Gráfico 15** - Pergunta sobre a origem ou procedência do morango adquirido pelos respondentes pessoa jurídica.

**Qual a origem ou procedência do morango adquirido pela sua empresa?**

40 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

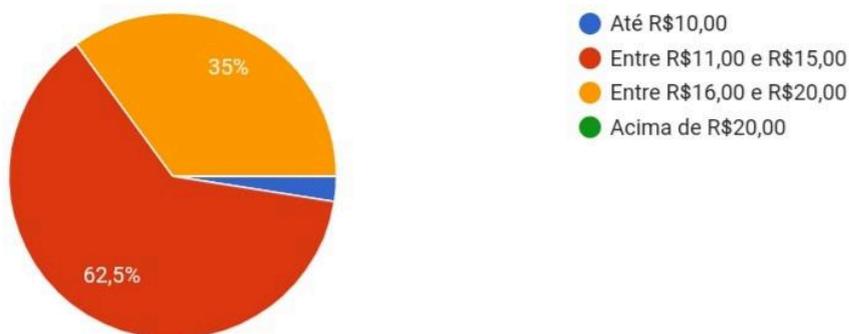
Sobre a origem ou procedência do morango comprado pelas empresas, a maioria opta em comprar em Florianópolis (65%), seguido de outras regiões de Santa Catarina (25%) e outros Estados (10%). Isso comprova que a preferência dos clientes pessoas jurídicas é por fornecedores de morango que estão próximos à sua região.

Quanto à média de preço do morango pago pelo cliente pessoa física (Gráfico 17), 62,5% costuma pagar entre R\$11,00 e R\$15,00 e 35% costuma pagar entre R\$16,00 e R\$20,00. É possível, a partir desses valores, estipular um preço já atualizado e competitivo, de acordo com o momento e situação real da empresa e do mercado.

**Gráfico 16** - Pergunta sobre a média de preço do morango pago ao fornecedor pelos respondentes pessoa jurídica.

**Qual a média de preço do quilo do morango que sua empresa paga ao fornecedor?**

40 respostas

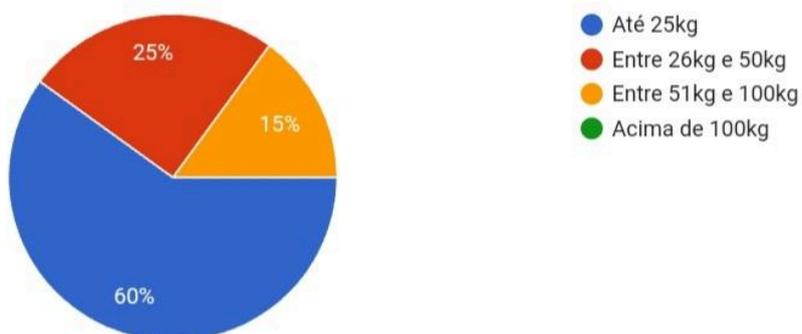


Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 17** - Pergunta sobre o volume de morango utilizado ou comercializado por mês pelos respondentes pessoa jurídica.

**Qual a média de volume de morangos que a sua empresa utiliza ou comercializa por mês?**

40 respostas



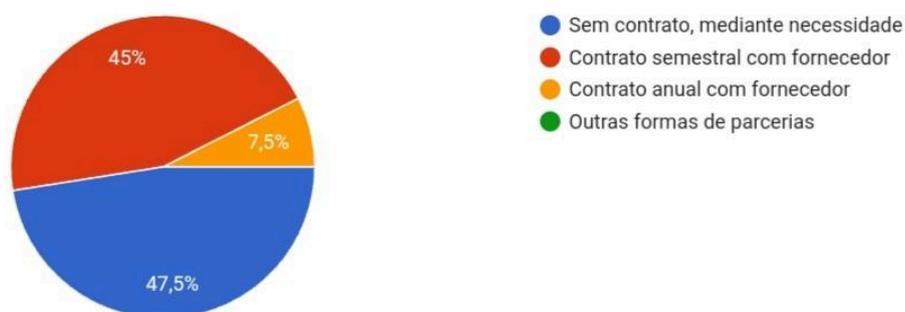
Fonte: Dados da pesquisa .

A média de volume de morangos comercializados por mês pelas empresas potenciais clientes da “Morangos de Rancho Queimado” (Gráfico 18), é até 25kg (60%), seguido de 26 e 50 kg (25%) e entre 51kg e 100kg 15%. Com esses dados é possível estimar uma previsão de vendas de acordo com a demanda desse público alvo.

**Gráfico 18** - Pergunta sobre as formas de aquisição do morango através dos fornecedores pelos respondentes pessoa jurídica.

#### Quais as formas de aquisição do morango através de um fornecedor?

40 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

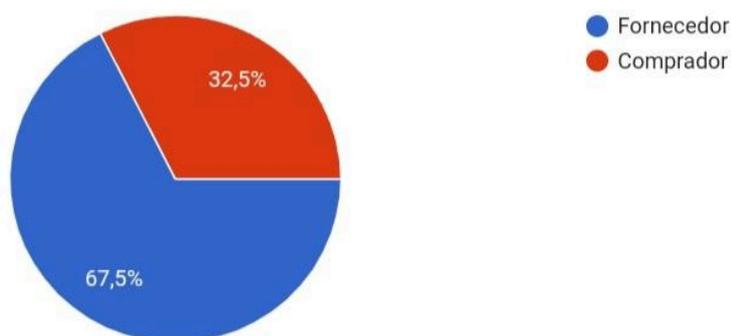
Sobre as formas de aquisição do morango pelo cliente pessoa jurídica, 47,5% ocorre sem contrato, somente mediante a necessidade, 45% possui contrato semestral com o fornecedor e 7,5% possui contrato anual. Esse resultado demonstra a relevância de elaborar um contrato e tornar a venda mais segura, o que também fideliza o cliente a comprar por determinado período.

Sobre quem é responsável pelos custos de transporte do morango (Gráfico 20), 67,5% responderam que o responsável é o fornecedor, e 32,5% respondeu ser a própria empresa (comprador). Esse resultado aponta a necessidade de um veículo e de um esquema de logística para realizar as entregas do produto, inclusive a inserção dos gastos nas projeções financeiras da empresa.

**Gráfico 19** - Pergunta sobre quem é responsável pelos custos de transporte do morango, se o fornecedor ou o respondente pessoa jurídica.

**Quem assume os custos de transporte?**

40 respostas



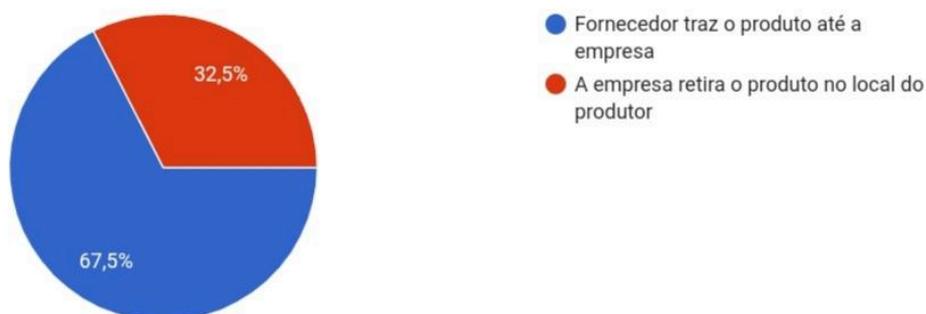
Fonte: Dados da pesquisa .

A pergunta do gráfico 21, confirma que o responsável pela entrega do morango é o fornecedor (67,5%) e que 32,5% retiram no local de produção.

**Gráfico 20** - Pergunta sobre quem é responsável pela entrega do morango, se o fornecedor ou o respondentes pessoa jurídica.

**Seu fornecedor faz entrega ou você retira no local de produção?**

40 respostas

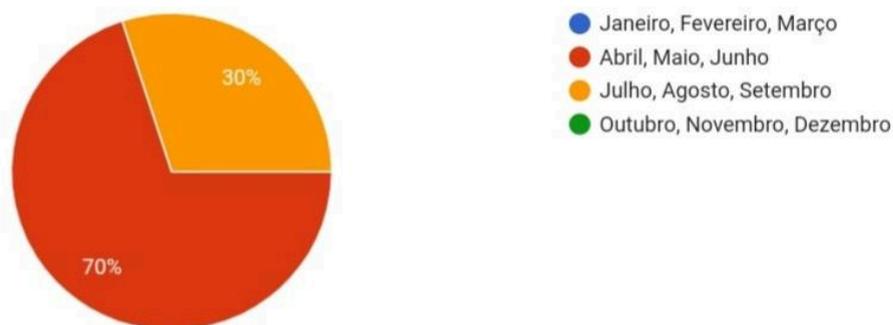


Fonte: Dados da pesquisa .

**Gráfico 21** - Pergunta sobre o período do ano em que o morango é mais escasso e de difícil acesso para os respondentes pessoa jurídica.

**Qual período do ano onde o morango é mais escasso e de difícil acesso?**

40 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre o período do ano em que o morango é mais escasso e de difícil acesso para os respondentes pessoa jurídica, 70% responderam ser mais escasso nos meses de abril, maio e junho e 30% julho, agosto e setembro. Isso pode ocorrer devido ao fato de que, geralmente há um período entre plantio e colheita, que também depende que o clima seja favorável ou não para a produção.

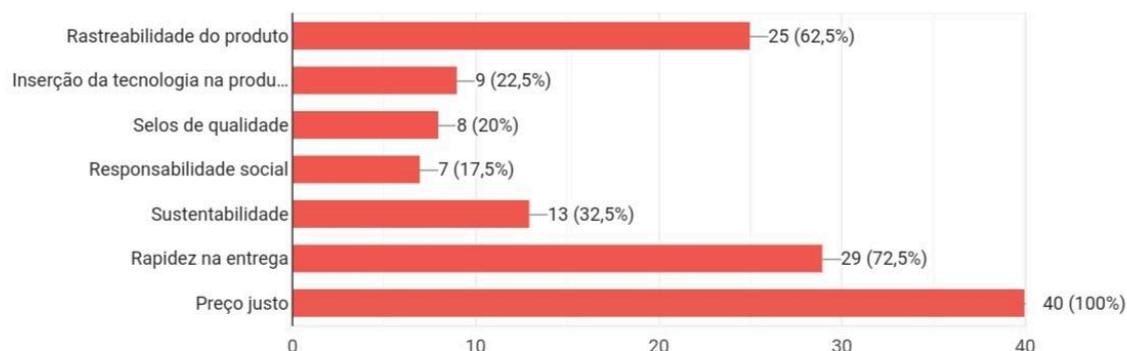
Na pergunta sobre o que é mais importante na hora de escolher um fornecedor de morangos semi-hidropônicos para os respondentes pessoa física (Gráfico 23), foram permitidas mais de uma resposta, sendo que todas tiveram alguma marcação. Entre os registros feitos, todos os respondentes (100%) assinalaram que o que é mais importante é o preço justo, seguido de rapidez na entrega com 72,5% das marcações e a rastreabilidade do produto com 62,5% das respostas.

As respostas apresentadas no Gráfico 23 são a base daquilo que o cliente pessoa jurídica busca no produto que está adquirindo e cabe à empresa fornecedora se adequar e atender o máximo possível dessas características que são importantes na comercialização do morango, principalmente o preço justo, a rapidez na entrega e a rastreabilidade.

**Gráfico 22** - Pergunta sobre o que é mais importante na hora de escolher um fornecedor de morangos semi-hidropônicos para os respondentes pessoa física.

**O que você considera mais importante na hora de escolher um fornecedor de morangos semi-hidropônicos?**

40 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.2 Estudo dos concorrentes (Região da Grande Florianópolis)

Na cidade de Rancho Queimado, no estado de Santa Catarina, 150 famílias produzem aproximadamente 1.250 toneladas de morangos por ano, distribuídos em 50 hectares. No geral, são produtores rurais que utilizam o agronegócio familiar para o sustento da família, sendo que suas propriedades variam de tamanho e conseqüentemente também varia a quantidade de morangos produzidos. A concorrência é significativa, considerando que o cultivo do morango é fonte de renda para as famílias da região.

Os produtores de morango analisados nesse estudo, comercializam morangos diretamente para o consumidor final, sendo este pessoas físicas que compram para consumo próprio, assim como, também vendem para clientes pessoas jurídicas que utilizam o morango como matéria prima no processo de produção de um outro produto que comercializa.

As empresas que atuam com o agronegócio em Rancho Queimado, vêem o turismo como uma oportunidade de atrair os clientes, convidando-os para conhecer a propriedade e viver a experiência do cultivo e colheita do morango através da visitaçao e do serviço de "Colhe e Pague". Para algumas famílias o turismo também é oportunidade de expansão do negócio, como por exemplo, casos de famílias que

além do cultivo do morango, expandiram seus negócios abrindo pousadas e restaurantes de cafés coloniais na cidade.

Entre os concorrentes visitados para análise e estudo de campo, está a propriedade de colheita Schwestern Morangos (Figura 8). Esta é uma pequena propriedade, também localizada na cidade de Rancho Queimado, com as estufas instaladas no terreno onde reside a família. Apesar de ser menor do que muitas propriedades de produtores de morangos na cidade, também permite visitas, aproveitando o turismo na região para aumentar as suas vendas.

Normalmente, o período de colheita de morango na Schwestern Morangos inicia na primavera (final do mês de setembro) e termina no início do outono (final do mês de março), quando as temperaturas do meio ambiente começam a baixar.

**Figura 8** Propriedade de colheita Schwestern Morangos em Rancho Queimado/SC.



Fonte: Portal de Turismo de Rancho Queimado/SC, 2020.

A Schwestern Morangos possui uma produção em pequena quantidade e variedade. Entretanto, produzem morangos com qualidade, no que diz respeito ao sabor, tamanho e cor. Oferece em época de colheita o serviço “Colhe e pague”, em que os clientes que visitam a propriedade podem escolher os morangos, colher e pagar pelo quilo do mesmo. A propriedade fica aberta para visitação aos sábados e domingos entre 9h e 17h. Pode acontecer que, devido a baixas temperaturas, o morango não amadureça e o produtor parar temporariamente o serviço de Colhe e pague por se esgotar os morangos maduros.

A área de cultivo de morango é pequena, no terreno há uma estufa grande e outras pequenas, e isso torna a oferta do morango limitada. Entretanto, há também, a venda de licores e chaveiros artesanais produzidos pelas mulheres da família para complementar a renda (Figura 9).

**Figura 9** - Produtos Schwestern Morangos em Rancho Queimado/SC.



Fonte: Registros da autora.

Outro produtor de morangos de Rancho Queimado que foi analisado para este estudo, foi o produtor Leonardo Schutz, que possui uma produção maior e com mais variedades de espécies de morangos, tendo assim, morangos o ano inteiro (Figura 10). Por possuir uma área e estrutura de produção maior, consequentemente produz mais morangos, atendendo assim a demanda de outras cidades e regiões, através de representantes e mercados agrícolas. No local há um galpão que serve de garagem para o caminhão que transporta os morangos para diversas regiões.

Diferente da empresa Schwestern Morangos, a empresa Léo Schutz recebe o público o ano inteiro. O horário para visitar a propriedade é de sábado e domingo das 9:00h às 11:30h e das 13:00h às 17:30h. Os morangos são da variedade San Andreas, cujas mudas vêm da Espanha, Argentina e Chile e o preço do quilo do morango no ano de 2024 chegou a R\$35,00, 75% mais caro do que no ano anterior 2023.

**Figura 10** Propriedade de colheita Léo Schütz em Rancho Queimado/SC.



Fonte: Registro da autora.

**Figura 11** Produtos e serviços Léo Schütz Morangos em Rancho Queimado/SC.



Fonte: Instagram.

A família Käufer também é uma das produtoras da região e possui mais de 40 mil pés de morangueiros espalhados em 11 hectares, produzindo aproximadamente 40 toneladas de morango por ano. Nesta, são plantadas mais de 40 espécies

diferentes da fruta. O negócio da família é um exemplo dos que se expandiram, possuindo atualmente além da plantação de morangos, um café colonial na cidade (Figura 10), sendo esta fruta o principal ingrediente do cardápio servido.

**Figura 12** - Kaufer Café com Morango em Rancho Queimado



Fonte: Google.

Diante disso, entende-se que o novo negócio proposto neste trabalho deve ser diferenciado, possuir preço mais competitivo e serviço personalizado ao cliente, como por exemplo, oferta de assinatura mensal de entrega de morangos ou até um programa de fidelidade do cliente. O sabor mais adocicado da fruta e a não utilização de agrotóxico, através da plantação do morangueiro em substrato e em sistema protegido, também agrega valor ao produto.

Em suma, 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.

#### 4.2.3 Estudo dos fornecedores (Insumos)

O estudo dos fornecedores faz um levantamento dos insumos e das empresas que os fornecem, assim como, também apresenta uma pesquisa de preço e formas de pagamento, conforme o Quadro 05, a seguir.

**Quadro 05 - Estudo dos fornecedores**

Ordem	Descrição dos itens a serem adquiridos	Nome do fornecedor	Preço	Condições de Pagamento	Prazo de entrega	Localização
1	Estufa	Plantar Agropecuária	R\$15.000	À vista ou parcelado em 12x	10 dias	Rancho Queimado - SC
2	Bancadas de Produção	Madeiraira do Nilo	R\$10.000	À vista ou parcelado em 12x	10 dias	Rancho Queimado – SC
3	Caixa d'água 500L Tigre (2 un.)	Leroy Merlin	R\$309,90	À vista ou parcelado em 7x	5 dias	São José-SC
4	Pressurizador para caixa d'água	Leroy Merlin	R\$174,90	À vista ou parcelado em 7x	3 dias	São José-SC
5	Kit irrigação	Leroy Merlin	R\$2.000	À vista ou parcelado em 7x	3 dias	São José-SC
6	Pulverizador Costal 12 L - Famastil / Foxlux	Leroy Merlin	R\$145,00	À vista ou parcelado 7x	3 dias	São José-SC
7	Balança de mesa		R\$900,00			
8	Balança Digital de Cozinha, SF-400, Até 10 kg, Escala 1 grama (2 un.)	Amazon	R\$40,00	À vista	3 dias	São Paulo-SP
9	Calculadora de Mesa Preta (2)	Amazon	R\$37,96	À vista	3 dias	São Paulo - SP
10	Máquina de cartão	Cielo	R\$300,00	À vista	7 dias	Florianópolis - SC
11	Computador completo	Magazine Luiza	R\$3.000	À vista ou até 10x	3 dias	Florianópolis - SC

**Quadro 05 - Estudo dos fornecedores**

(continuação)

<b>Ordem</b>	<b>Descrição dos itens a serem adquiridos</b>	<b>Nome do fornecedor</b>	<b>Preço</b>	<b>Condições de Pagamento</b>	<b>Prazo de entrega</b>	<b>Localização</b>
12	Impressora Multifuncional HP	Amazon	R\$863,00	À vista ou até 10x	5 dias	Site da empresa
13	Impressora térmica para etiquetas	Brother	R\$979,00	À vista ou até 10x	5 dias	Site da empresa
14	Pia Aço Inox Industrial	Nortinox	R\$1.950,00	À vista ou até 12x	7 a 12 dias	Site da empresa
15	Mesa Aço Inox Industrial	Nortinox	R\$1.545,00	À vista ou até 12x	7 a 12 dias	Site da empresa
16	Estante Aço Inox (3 Un.)	Nortinox	R\$2.550,00	À vista ou até 12x	7 a 12 dias	Site da empresa
17	Mesa em L escritório com 2 gavetas	Leroy Merlin	R\$700,00	À vista ou até 6x	5 dias	São José - SC
18	Cadeira De Escritório	Leroy Merlin	R\$200,00	À vista ou até 2x	5 dias	São José - SC
19	Cadeira de Plástico (5 un.)	Leroy Merlin	R\$364,50	À vista ou até 2x	3 dias	São José - SC
20	KIT 6 Peças Caixa Plástica Agrícola	Caixas Plásticas ETA	R\$191,42	À vista ou até 12x	7 dias	São Paulo - SP
21	Tesouras de poda	Leroy Merlin	R\$98,44	À vista	1	São José - SC
22	Canetas, cadernos e agenda	Milium	R\$100,00	À vista	1 dia	Florianópolis
23	Carolina Soil Slab (Sacos com Substrato)	Agrosolo	R\$37,00	À vista no pix ou R\$37,00 no cartão	10 dias	Site da empresa
24	Mudas de Morango BRS DC25 Fênix	Viveiro São Francisco	R\$2,00	<300 mudas R\$2,50; >300 mudas R\$2,00 reais a muda.	10 dias	Ijuí/RS

**Quadro 05 - Estudo dos fornecedores**

(conclusão)

<b>Ordem</b>	<b>Descrição dos itens a serem adquiridos</b>	<b>Nome do fornecedor</b>	<b>Preço</b>	<b>Condições de Pagamento</b>	<b>Prazo de entrega</b>	<b>Localização</b>
25	Fertilizante SAMO Ferti Base 20L	Porto Insumos Agrícolas	R\$315,00	À vista ou até 12x	4 dias	Porto Belo - SC
26	Fertilizante SAMO Ferti Morango 20L	Porto Insumos Agrícolas	R\$315,00	À vista ou até 12x	4 dias	Porto Belo - SC
27	E-Codaoleo K 1L	Porto Insumos Agrícolas	R\$110,50	À vista ou até 12x	4 dias	Porto Belo - SC
28	Fertilizante Bayfolan Cobre 5L	Porto Insumos Agrícolas	R\$375,00	À vista ou até 12x	4 dias	Porto Belo - SC
29	Cabtrac Yara 5L	Porto Insumos Agrícolas	R\$210,00	À vista ou até 12x	4 dias	Porto Belo - SC
30	Radimax 1L	Porto Insumos Agrícolas	R\$265,00	À vista ou até 12x	4 dias	Porto Belo - SC
31	Codamin 150 1L	Porto Insumos Agrícolas	R\$107,97	À vista ou até 12x	4 dias	Porto Belo - SC
32	Bandeja Plástico para 250gr cx c/1000		R\$99,90	À vista ou parcelado 5x	7 dias	
33	Embalagem com tampa FP20 plástico	Plasul	R\$0,77	À vista ou parcelado 5x	7 dias	Teutonia - RS
34	Embalagem caixa de papelão 50 Uni	Casa do Papelão	R\$101,00	À vista ou parcelado 5x	7 dias	site da empresa
35	Filme PVC 40 X 11	Plasul	R\$126,26	À vista ou parcelado 3x	7 dias	Teutonia - RS

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.3 PLANO DE MARKETING

Este item apresenta o plano de marketing desenvolvido para a empresa “Morangos de Rancho Queimado”, descrevendo o produto, as políticas de preços, as estratégias promocionais, as estruturas de comercialização e a localização do negócio.

#### 4.3.1 Descrição do produto: Morango

A empresa “Morangos de Rancho Queimado” irá produzir morangos cultivados fora do solo, em sistema protegido das intempéries, dentro de estufas e sobre bancadas, onde os frutos nascerão de plantas cultivadas em substrato que preenchem as bolsas “slabs” onde são plantadas.

O morango será vendido somente na sua forma natural, para consumo como fruta, e também será vendido para servir de matéria-prima para a produção de outros produtos alimentícios.

A cultivar escolhida para ser produzida é a BRS DC25 (Fênix), uma espécie desenvolvida geneticamente para atender às necessidades do produtor rural brasileiro, já que normalmente os produtores dependem de mudas importadas dos Estados Unidos, Chile e Espanha, devido o clima dessas regiões ser mais frio e mais propício ao desenvolvimento da muda. Entretanto, para propagar essas mudas no Brasil, o produtor precisa de licença e pagar Royalties, o que torna mais burocrático e mais caro o acesso à produção.

Como a cultivar BRS DC25 (Fênix) surgiu muito recentemente no mercado (lançada pela Embrapa em 2023), ainda está conquistando seu espaço. A maioria dos produtores de morango ainda continuam comercializando apenas as cultivares importadas.

Diante disso, as características do produto que serão apresentadas a seguir, também significam vantagens que a empresa “Morangos de Rancho Queimado” terá com relação aos seus concorrentes, tais como:

- a) É mais resistente às doenças radiculares do que as cultivares comerciais atuais;
- b) produz em torno de 1.200g quantidade maior do que as cultivares comerciais atuais;

- c) é especialmente recomendada para as regiões Sul e Sudeste do Brasil e não exige clima frio para o desenvolvimento das plantas;
- d) apresenta período produtivo estendido, podendo atingir sete meses produzindo frutos (junho a dezembro); e,
- e) O peso médio é 23 gramas, apresentando sabor equilibrado, destacando-se por sua firmeza e crocância, com excelente vida de prateleira.

O produto também se refere à qualidade, embalagem, serviço, devoluções, nome da marca, garantia, design, tamanhos e características. A marca deverá inspirar confiança, a fim de que o consumidor opte facilmente pelo produto oferecido. A Figura a seguir, apresenta a logomarca criada para a empresa “Morangos de Rancho Queimado”, pelo artista plástico e grafiteiro Silveira de Souza (no Instagram @silveirarte) de Florianópolis/SC.

**Figura 13** - Logomarca da empresa Morangos de Rancho Queimado.



Fonte: Elaborado por Silveira de Souza.

Além de possuir o nome da cidade onde a empresa será implantada, a marca também traz a representação gráfica do portal turístico, para que os moradores e turistas da região possam identificar que o fruto é original de Rancho Queimado, a capital catarinense do morango.

No que se refere ao turismo, a empresa também oferecerá aos visitantes a opção de “colhe e pague” o morango direto da planta, e haverá uma embalagem

especial para a quantia de 1kg ou mais. Trata-se da venda direto para o consumidor final, classificado como “Cliente Pessoa Física”. A Figura , apresenta como o fruto será embalado e entregue ao cliente neste caso.

**Figura 14** - Embalagem para morangos por Kg (venda direta ao consumidor final)



Fonte: Cedido pelo fornecedor Plasul Embalagens.

As embalagens que serão utilizadas são de plástico e comportam 1 Kg de morango, no tamanho único de extensão 27x20x15 cm. Cada embalagem terá o custo unitário de R\$0,70, fornecido pela Plasul Embalagens, empresa de Teutônia/RS.

Para o cliente “Pessoa Jurídica”, que engloba estabelecimentos comerciais como, supermercados, fruteiras, padarias, lanchonetes, docerias e etc., os morangos serão armazenados em bandeja de plástico sem tampa (Figura 16) envolta com filme plástico, porém cada quatro bandejas com 250g serão colocadas em caixa de papelão (Figura 15) por serem mais resistentes para o transporte.

**Figura 15** - Embalagem caixa de papelão para o transporte de morangos



Fonte: Cedido pelo fornecedor Casa do Papelão.

**Figura 16** - Embalagem bandeja de plástico para a quantidade de 250g



Fonte: Cedido pelo fornecedor Serraplast.

Em síntese, o produto será embalado e armazenado de acordo com a necessidade do cliente. Para o cliente pessoa física que solicitar o morango para consumo próprio em quantidade razoável, o morango será entregue em embalagem para 1kg, de plástico e com tampa. E para o cliente que solicitar quantidades maiores para revender ou utilizar em outra produção de alimento, será entregue em unidades de bandejas de 250g protegidas pela embalagem caixa de papelão.

#### **4.3.2. Políticas de preço**

A política de preços do morango no Brasil é influenciada por diversos fatores, incluindo a oferta e demanda, os custos de produção, a sazonalidade, e as condições climáticas.

A escolha da política de preço certa depende de diversos fatores, incluindo os objetivos do negócio, a natureza do mercado, a concorrência, e o comportamento do consumidor. É importante sempre revisar e ajustar as estratégias de precificação conforme necessário para permanecerem competitivas e lucrativas.

A política de preços que a empresa “Morangos de Rancho Queimado” adotará, será o preço competitivo, igual ao praticado no mercado no momento de lançamento da empresa. O motivo será o fato de que foram feitos investimentos altos para construir toda a estrutura da empresa e, os preços dos insumos do morango apresentam-se com valores altos.

Observou-se que os estabelecimentos que revendem morango, como por exemplo os supermercados, praticam preços que variam entre R\$9,00 e R\$12,00 em uma bandeja de 220g, então é interessante adotar o preço de R\$5,50 (cada 250g) para este cliente pessoa jurídica, vendendo cada quatro bandejas por R\$22,00. Observando o preço praticado pela concorrência de R\$35,00, segundo dados da pesquisa, o preço do quilo não difere pela forma e embalagem que é entregue. O que difere é que o cliente pessoa jurídica normalmente encomenda um pedido maior e, por isso, há possibilidade de colocar um preço menor para este.

Quanto a forma de pagamento, o cliente pessoa física poderá realizar no dinheiro, pix, débito e no crédito à vista. O cliente pessoa jurídica poderá fazer o pagamento em dinheiro, pix, débito e crédito em até três parcelas.

Um ponto positivo para a empresa “Morangos de Rancho Queimado” é que a cultivar que será produzida tem um período de tempo mais curto entre plantio e colheita, o que permite ao negócio disponibilizar o morango antes da colheita da concorrência. Assim, os clientes optam pela empresa que tem o produto disponível, sendo esta uma oportunidade de praticar um preço mais competitivo.

Em suma, a fim de atingir um bom retorno financeiro sobre o investimento, os preços praticados pela empresa “Morangos de Rancho Queimado” são: R\$37,00 bandeja de 1kg para pessoa física e R\$22,00 para cada quatro bandejas de 250g para cliente pessoa jurídica.

### **4.3.3 Estratégias promocionais**

Um dos principais meios que será utilizado para promover a marca e levar a empresa “Morangos de Rancho Queimado” ao conhecimento dos consumidores de morangos será a internet. As redes sociais Instagram e Facebook servirão como ferramentas de divulgação e captação de “seguidores” potenciais clientes.

Por meio das redes sociais também serão realizadas promoções e eventos “lives” apresentando as novidades do negócio, o sistema de produção e a qualidade do produto. O tema agricultura familiar também será bastante abordado, assim como a cidade de Rancho Queimado, pois o turismo rural é o que movimenta a economia da região. A seguir, a Figura 17 ilustra a página do Instagram da empresa com o nome “Morangos de Rancho Queimado”.

**Figura 17 - Página do Instagram da empresa “Morangos de Rancho Queimado”**



Fonte: Instagram

Também será criado um canal através da plataforma YouTube, com a finalidade de compartilhar a rotina do cultivo do morango e a atividade de produção de morangos através de vídeos postados semanalmente. O intuito é atravessar fronteiras virtualmente, fazendo com que a empresa possa ser reconhecida e suas atividades acompanhadas pelo mundo todo, e se chegar a atingir algum tipo de monetização através da plataforma, esta pode ser utilizada para financiar mais propagandas do negócio.

A participação em feiras de negócios e festas regionais, como a Festa do Morango, que acontece todos os anos no mês de novembro na cidade, ter um cartão de visitas e folders de divulgação para compartilhar nesses eventos também farão parte das estratégias de promoção da marca.

#### **4.3.4 Estrutura de comercialização**

Os canais de comercialização ampliam as possibilidades de distribuição dos morangos semi-hidropônicos da empresa “Morangos de Rancho Queimado”, permitindo alcançar diferentes segmentos de mercado e consumidores em potencial na região de Santa Catarina. Entre eles estão:

- a) Participação em cooperativas ou associações agrícolas locais que possam ajudar na distribuição para mercados mais amplos ou em parceria com supermercados regionais.
- b) Venda para programas de alimentação escolar, fornecendo morangos frescos e saudáveis para escolas da região.
- c) Participação em feiras semanais ou mensais de produtores locais, onde consumidores buscam produtos frescos diretamente dos agricultores.
- d) Venda direta aos visitantes de turismo rural e pontos de visitação na região de Rancho Queimado, aproveitando a oportunidade de expor e vender os morangos diretamente aos turistas.
- e) Exploração de oportunidades de exportação regional para outras localidades próximas ou turísticas que valorizem produtos locais e frescos.
- f) Criação de uma plataforma de vendas online própria ou listagem dos produtos em marketplaces locais que focam em produtos agrícolas frescos e de qualidade.

#### **4.3.5 Localização do negócio**

A empresa “Morangos de Rancho Queimado” estará localizada na propriedade dos sócios, na cidade de Rancho Queimado, em Santa Catarina. A cidade possui aproximadamente 3 mil habitantes e fica a 65 km de Florianópolis. Tem este nome devido ao fato de um rancho, antiga pousada de tropeiros, que viajavam do litoral para o município serrano de Lages, ter-se incendiado.

Rancho Queimado é considerada a capital Catarinense do Morango, por ser a cidade do Estado que mais produz o fruto através da agricultura familiar. Um de seus distritos mais famosos é Taquaras, onde todo ano acontece a Festa do Morango.

Das atividades econômicas, a principal é a agricultura. As culturas trabalhadas são: cebola, tomate, morango, batata, milho, fruticultura, Floricultura e outras olerícolas. A pecuária também está presente no município, com criação de gado de corte e leite, laticínios, apicultura e piscicultura. Quanto às unidades artesanais, pode-se citar a produção de produtos orgânicos derivados do morango, mel, cerveja, chocolate e artesanato. O município também merece destaque pelo potencial turístico através da gastronomia, agroturismo, turismo ecológico e artesanato.

**Figura 18:** Localização da cidade Rancho Queimado no mapa de Santa Catarina, Brasil.



Fonte: Wikipédia

A cidade possui um clima subtropical de altitude, caracterizado por temperaturas amenas no verão e frio no inverno. Esse tipo de clima é favorável para o cultivo de morangos, desde que sejam adotadas técnicas adequadas de manejo para lidar com as variações térmicas.

A proximidade com Florianópolis e outras cidades da região metropolitana pode representar um mercado consumidor interessante para morangos in natura. Além disso, o turismo rural e gastronômico pode criar oportunidades para a venda destes diretamente aos consumidores locais e turistas.

Apesar das condições favoráveis mencionadas, é importante considerar desafios como a competição com outros produtores locais, os custos de produção e

logística em uma região montanhosa, e a necessidade de planejamento detalhado para lidar com as características específicas do mercado e clima local.

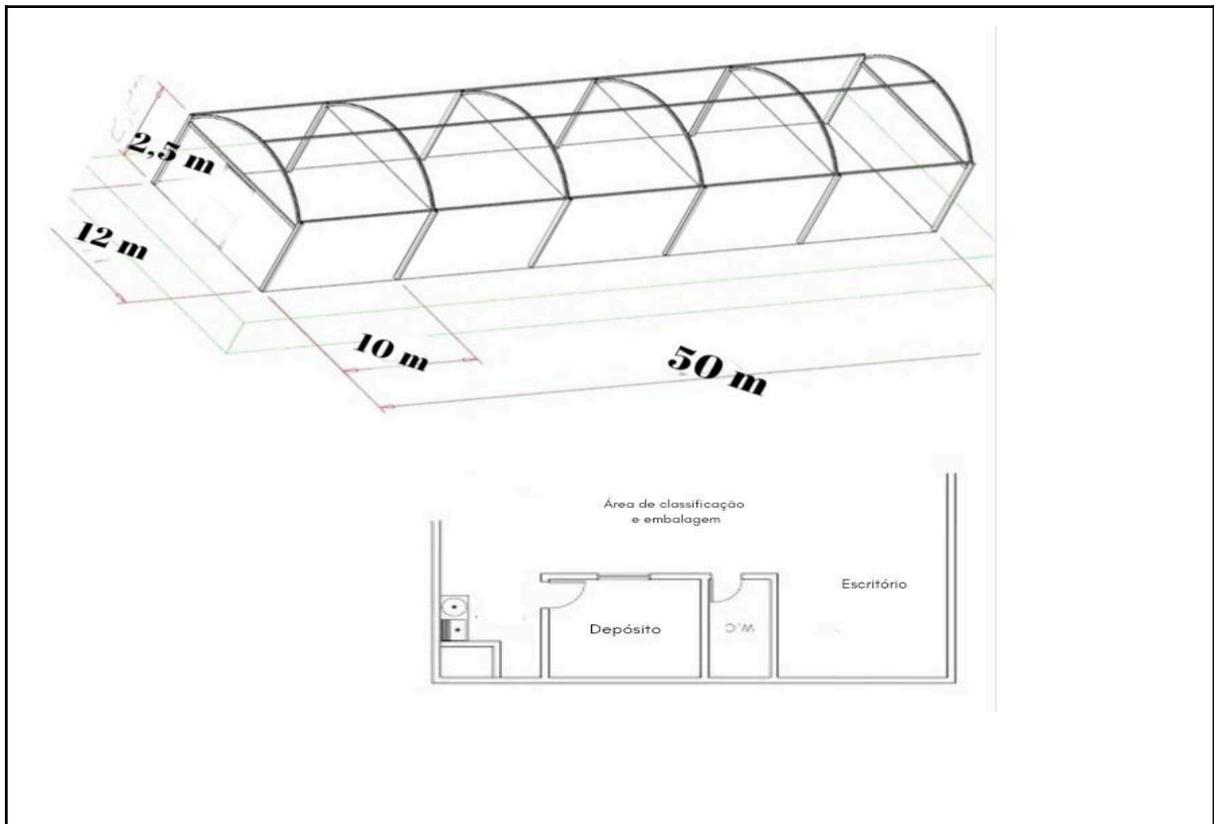
#### 4.4 PLANO OPERACIONAL

Nesta seção será apresentado o plano operacional da empresa Morangos de Rancho Queimado, no que se refere ao layout, a capacidade produtiva, o fluxograma da produção e a necessidade de pessoal.

##### 4.4.1 Layout ou arranjo físico

As dimensões da estufa para a produção de morangos serão: largura de 12m e comprimento de 50m. Nessas dimensões é possível alocar 640 slabs, em oito fileiras duplas o que resultam em aproximadamente 768 m de slabs, podendo ser cultivadas até 5.120 plantas, já que em cada slab podem ser plantadas até 8 mudas.

**Figura 19** - Layout da empresa com estufa e edícula.



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a Figura 19, próximo à estufa de morangos haverá uma edícula para servir como área de classificação, embalagem e atendimento (finalização da venda) do cliente que visitar a propriedade. Neste espaço também ficará o escritório, o depósito de insumos e também terá um banheiro.

#### **4.4.2 Capacidade produtiva**

O cultivo do morango no sistema semi-hidropônico que será realizado pela empresa “Morangos de Rancho Queimado”, utilizará além de um sistema de irrigação diferenciado, um sistema de cultivo protegido. Toda a produção será instalada dentro de uma estufa e o cultivo será fora do solo, em slabs (sacos preenchidos de substrato) posicionados sobre as bancadas.

A armação da estufa será de madeira, com o teto em forma de arco feito com ferro galvanizado e ela será coberta com plástico de agricultura, podendo ser aberta nas laterais para melhor ventilação do ambiente em dias muito quentes. A estufa terá a medida de 12x50m e capacidade para 640 slabs (sacos preenchidos de substrato).

As bancadas que suportarão os sacos de substrato da plantação dos morangueiros terão um único nível e altura aproximada de 1 m do solo. Serão feitas com madeira, distribuídas sobre palanques de sustentação, com um espaço entre uma e outra bancada de aproximadamente 0,7 m, para que possa haver manejos, tratos e colheita.

Os slabs possuirão 1,2m de comprimento e 30cm de diâmetro e serão plantadas em cada um deles cerca de 8 mudas de morango. Cada muda da cultivar que será produzida, é capaz de produzir pelo menos 1,2 kg do fruto. Levando isso em consideração, a estrutura que será montada terá a capacidade de produzir até 6.144 kg de morangos por safra.

#### 4.4.3 Processos operacionais

Visto que o negócio em estudo tem como objetivo produzir e comercializar morangos no sistema semi-hidropônico, os trabalhos vão se concentrar em duas partes. A primeira está relacionada a parte produtiva e manejo da cultura como: plantio, colheita, poda e aplicação de produtos (para adubação, controle de pragas, desbaste de folhas), manutenção das estufas entre outros. A segunda parte do trabalho está relacionada a parte da comercialização como: classificação, embalagem e entrega dos morangos. Além dessas atividades, a compra de insumos, comercialização, administração financeira e controle de qualidade, também serão realizadas pelos proprietários.

A Figura 20 mostra o fluxograma do processo de produção da empresa “Morangos de Rancho Queimado”.

**Figura 20** - Fluxograma do processo de produção de morangos semi-hidropônicos.



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.4.4 Necessidade de pessoal

A produção de morangos no sistema semi-hidropônico, será realizada em regime de economia familiar, em que o trabalho dos membros da família é indispensável à própria subsistência e ao desenvolvimento socioeconômico do núcleo familiar e é exercido em condições de mútua dependência e colaboração, sem a utilização de empregados permanentes.

Na empresa analisada todos os trabalhos serão conduzidos por dois sócios proprietários, um no cargo de gerente administrativo e o outro no cargo de gerente de operações, conforme mostra a descrição no Quadro 06 e Quadro 07.

#### Quadro 06 - Descrição do cargo de Gerente Administrativo.

<b>Função: Gerente Administrativo</b>
Carga horária: 40 horas semanais/ Jornada: 8 horas diárias
Escolaridade exigida: 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. Desenvolver planos de produção sazonais e estabelecer cronogramas de colheita para garantir a oferta contínua de morangos de alta qualidade ao longo do ano;</li><li>3. Estabelecer e manter o bom relacionamento com fornecedores de insumos agrícolas;</li><li>4. Examinar dados financeiros e melhorar a lucratividade;</li><li>5. Gerenciar orçamentos e previsões;</li><li>6. Comprar materiais, planejar inventário e supervisionar o depósito;</li><li>7. Ajudar na colheita do morango e na embalagem para transportar até o cliente;</li><li>8. Encontrar formas de aumentar a qualidade do serviço ao cliente;</li><li>9. Interagir com a comunidade;</li><li>10. 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: Elaborado pela autora.

**Quadro 07 - Descrição do cargo de Gerente de Operação.**

<b>Função: Gerente de Operação</b>
Carga horária: 40 horas semanais/ Jornada: 8 horas diárias
Escolaridade exigida: Ensino Superior Completo
<b>Descrição Sumária das Tarefas</b>
Garantir que as operações sejam realizadas de maneira apropriada e econômica, exercendo e supervisionando todas as atividades relacionadas ao cultivo de morango.
<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. Exercer e supervisionar todas as atividades relacionadas ao cultivo de morango, principalmente o plantio, manejo de irrigação, controle de pragas e doenças, e garantia da qualidade do solo ou substrato;</li><li>3. monitorar o crescimento das plantas, inspecionar os frutos, e implementar práticas para minimizar desperdícios e perdas;</li><li>4. Ajudar na colheita do morango e na embalagem para transportar até o cliente;</li><li>5; Fazer as entregas do morango nas cidades próximas da região da empresa;</li><li>6. Interagir com a comunidade;</li><li>7. Receber e supervisionar trabalhadores terceirizados que venham a realizar algum serviço na propriedade;</li><li>8. Implementar práticas para minimizar desperdícios e perdas.</li><li>9. Promover práticas agrícolas sustentáveis, incluindo o uso eficiente de recursos naturais, manejo integrado de pragas, e a adoção de técnicas de cultivo que reduzam o impacto ambiental.</li><li>10. 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. Carteira de Habilitação</li></ol>

Fonte: Elaborado pela autora.

O "pró-labore", ou seja, a remuneração que os sócios proprietários da empresa "Morangos de Rancho Queimado" receberão pelo trabalho que irão desempenhar, será de R\$3.000,00 para cada, totalizando R\$6.000,00. Esse valor pode mudar conforme a situação financeira da empresa e a política de remuneração dos sócios.

## 4.5 PLANO FINANCEIRO

Esta seção apresenta um conjunto de informações de natureza financeira que compõem as previsões relativas à operacionalização do negócio. No final será possível saber se o projeto representa uma boa opção para os recursos a serem utilizados na operacionalização, em comparação com as alternativas de investimento.

### 4.5.1 Estimativas dos investimentos fixos

As despesas que a empresa vai ter antes mesmo de começar a funcionar, estão relacionadas com a estrutura, as ferramentas e equipamentos necessários para a produção de morangos no sistema semi-hidropônico. Na Tabela 02, a seguir, é apresentada uma estimativa dos investimentos em máquinas e equipamentos.

**Tabela 02** - Estimativa dos Investimentos fixos (Máquinas e equipamentos)

Investimentos Fixos - Máquinas e Equipamentos	
Itens	Valor total em R\$
Estufa	R\$15.000,00
Bancadas de Produção	R\$10.000,00
Slabs com substrato	R\$23.680,00
Mudas da cultivar BRS DC24 (Fênix)	R\$10.240,00
Caixa d'água de Polietileno Multiuso 500L Tigre (2 un.)	R\$309,90
Pressurizador para caixa d' água	R\$174,90
Kit irrigação automática, contendo mangueira gotejadora, programador digital, tubos, adaptadores, conexões de engate, aspersor	R\$2.000,00
Pulverizador Costal 12L - Famastil / Foxlux	R\$145,00
Balança Ea-20 Elétrico 20Kgx2g/5g Com Bateria E Memória Bivolt - Upx	R\$900,00
Balança Digital de Cozinha, SF-400, Até 10 kg, Escala 1 grama (2 un.)	R\$40,00
Calculadora Grande 12 Dígitos de Mesa Preta, BRW (2 un.)	R\$37,96
Máquina de cartão de crédito ou débito	R\$300,00
Computador completo	R\$3.000,00
Impressora Multifuncional HP Smart Tank 583 Tanque de Tinta Colorida Wi-Fi (4A8D8A) - Impressora, Copiadora e Scanner	R\$863,10
Impressora térmica para etiquetas, QL800, Brother- CX 1 UN	R\$979,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$67.669,86</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 03, a seguir é apresentada uma estimativa de investimento em móveis e utensílios e na Tabela 04, a estimativa de investimentos fixos em veículos.

**Tabela 03 - Estimativa dos Investimentos fixos (móveis e utensílios)**

<b>Investimentos Fixos (móveis e utensílios)</b>	
<b>Itens</b>	<b>Valor total em R\$</b>
Pia Aço Inox Industrial 180x60x90 cm Cuba Dupla Nortinox	R\$1.950,00
Mesa Aço Inox Industrial 190x70x90cm com 2 Prateleiras Nortinox	R\$1.545,00
Estante Aço Inox Desmontável 90x38x150 cm 4 Planos Nortinox (3 Un.)	R\$2.550,00
Mesa em L escritório com 2 gavetas com chave empresa	R\$700,00
Cadeira De Escritório Secretária Base Preta Com Rodinha	R\$200,00
Cadeira de Plástico Atlântida Economy 89x44cm Branco Tramontina (5 un.)	R\$364,50
KIT 6 Peças Caixa Plástica Agrícola Hortifruti ETA	R\$191,42
Tesouras de poda profissional 21cm Tramontina (2 un.)	R\$98,44
Canetas, cadernos e agenda	R\$100,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$7.699,36</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

**Tabela 04 - Estimativa dos Investimentos fixos (Veículos)**

<b>Investimentos Fixos (Veículos)</b>	
<b>Itens</b>	<b>Valor total em R\$</b>
Fiat Fiorino Furgão Work Hard 1.4 Flex 8v 2p ano 2018 (usado)	R\$60.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$60.000,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

O investimento fixo total é a soma dos investimentos em máquinas e equipamentos, móveis e utensílios e veículos, conforme a Tabela 05 a seguir.

**Tabela 05 - Estimativa dos Investimentos fixos (Total)**

<b>Investimentos Fixos</b>	
<b>Itens</b>	<b>Valor total em R\$</b>
Máquinas e Equipamentos	R\$67.669,86
Móveis e utensílios	R\$7.699,36
Veículo	R\$60.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$135.369,22</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.5.2 Capital de Giro

A quantidade estipulada de insumos para a empresa Morangos de Rancho Queimado, tem como meta o atendimento de uma demanda inicial referente ao período de safra que dura 7 meses. Também está definido de acordo com a estrutura e capacidade de produção, pois a quantidade de mudas plantadas prevê uma quantidade de frutos produzidos e que requerem um certo nível de cuidado e quantidade de embalagens suficientes para serem destinados ao consumidor final. Os valores foram informados pelo possível fornecedor do negócio, sendo apresentados na tabela 06, a seguir.

**Tabela 06** - Estimativa do estoque inicial

Estoque inicial			
Itens	Quantidade	Valor unitário R\$	Valor total R\$
Fertilizante SAMO Ferti Base 20L	1	R\$315,00	R\$315,00
Fertilizante SAMO Ferti Morango 20L	1	R\$315,00	R\$315,00
E-Codaoleo K 1L	3	R\$110,50	R\$331,50
Fertilizante Bayfolan Cobre 5L	1	R\$375,00	R\$375,00
Thyper S-50 AGRO 1L	1	R\$225,75	R\$225,75
Cabtrac Yara 5L	1	R\$210,00	R\$210,00
Radimax 1L	1	R\$265,00	R\$265,00
Codamin 150 1L	1	R\$107,97	R\$107,97
Bandeja Plástico para 250gr cx c/1000	3	R\$99,90	R\$299,70
Embalagem com tampa FP20 plástico	2.500	R\$0,77	R\$1.925,00
Embalagem caixa de papelão 50 Uni.	10	R\$101,00	R\$101,00
Filme PVC 40 X 11	1	R\$126,26	R\$126,26
<b>TOTAL</b>			<b>R\$4.597,18</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a política de vendas da empresa, estima-se que 30% do valor das vendas será recebido de forma à vista, 45% com o prazo de 30 dias, 20% com o prazo de 60 dias e 5% das vendas com 90 dias. Conclui-se, através do cálculo da média ponderada, que a empresa levará em média 30 dias para receber suas vendas a prazo (Tabela 07).

**Tabela 07 - Cálculo do prazo médio de vendas**

<b>Contas a receber</b>			
<b>Prazo médio de vendas</b>	<b>%</b>	<b>Número de dias</b>	<b>Média Ponderada em dias</b>
À vista	30%	0	0
A prazo (1)	45%	30	13,5
A prazo (2)	20%	60	12
A prazo (3)	5%	90	4,5
<b>Prazo médio total</b>			<b>30</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Partindo da premissa que 50% das compras são realizadas à vista, 30% em 30 dias e 20% em 60 dias, o prazo médio dado pelos fornecedores para o pagamento dos produtos e serviços adquiridos é de 21 dias (Tabela 08).

**Tabela 08 - Cálculo do prazo médio de compras**

<b>Fornecedores</b>			
<b>Prazo médio de vendas</b>	<b>%</b>	<b>Número de dias</b>	<b>Média Ponderada em dias</b>
À vista	50%	0	0
A prazo (1)	30%	30	9
A prazo (2)	20%	60	12
<b>Prazo médio total</b>			<b>21</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Estipula-se um prazo médio de 5 dias para permanência da matéria prima ou das mercadorias nos estoques da empresa.

**Tabela 09 - Necessidade líquida de capital de giro em dias.**

<b>Necessidade líquida de capital de giro em dias</b>	
<b>Itens</b>	<b>Número de dias</b>
Recursos da empresa fora do caixa	
1. Contas a receber - prazo médio de vendas	30
2. Estoques - necessidade médio de estoques	5
Subtotal 1 (item 1+2)	45
3. Fornecedores - prazo médio de compras	21
Subtotal 2	21
<b>Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 – Subtotal 2)</b>	<b>24</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Em um período de 24 dias a empresa irá necessitar de caixa para cobrir seus gastos e financiar clientes. Além disso, conforme a Tabela 10, para cobrir despesas operacionais e imprevistos até que a empresa comece a gerar receita suficiente para se sustentar, a empresa precisará ter um caixa mínimo de R\$25.092,00.

**Tabela 10 - Caixa Mínimo**

<b>Caixa Mínimo</b>	
1. Custo fixo mensal	R\$8.385,57
2. Custo variável mensal	R\$11.490,00
3. Custo total da empresa (item 1+2)	R\$19.875,57
4. Custo total diário (item 3/30 dias)	R\$1.045,52
5. Necessidade Líquida de capital de Giro em Dias	24
<b>Total (item 4x5)</b>	<b>R\$25.092,48</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Somando o caixa mínimo com o valor do estoque inicial, tem-se o capital de giro necessário para garantir que a empresa tenha liquidez suficiente para cobrir todas as necessidades operacionais diárias. Isso ajuda a manter a continuidade das operações sem interrupções financeiras que possam prejudicar a produção e as vendas.

**Tabela 11 - Capital de Giro**

<b>Capital de Giro</b>	
<b>Itens</b>	<b>Valor R\$</b>
Estoque inicial	R\$4.597,18
Caixa Mínimo	R\$25.092,48
<b>Total do Capital de Giro</b>	<b>R\$29.680,18</b>

Fonte: Elaborado pela autora

O capital de giro necessário para a empresa “Morangos de Rancho Queimado” tem o valor de R\$29.680,18.

#### 4.5.3 Investimentos pré-operacionais

A fim de que o novo negócio possa existir, deve-se realizar o cadastro de Produtor Rural e emitir nota fiscal de produtos junto aos órgãos públicos na cidade de Rancho Queimado - SC . Este serviço é oferecido gratuitamente.

Neste caso, os investimentos pré-operacionais são, principalmente, a obra para construção da área de depósito, escritório e atendimento aos clientes, e despesas de divulgação da empresa (Tabela 12).

**Tabela 12 - Investimentos pré-operacionais**

Investimentos Pré-operacionais	
Itens	Valor total em R\$
Material para divulgação	R\$300,00
Construção da área de depósito, escritório e atendimento aos clientes	R\$20.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$20.300,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.5.4 Investimento total

Após se chegar aos valores dos investimentos fixos, do capital de giro necessário e dos investimentos pré-operacionais, têm-se somando os três, o total do investimento, conforme a Tabela 13 a seguir.

**Tabela 13 - Investimento total**

Investimento total		
Descrição	Valor	(%)
Investimentos fixos	R\$135.368,72	
Capital de giro	R\$29.689,18	
Investimentos pré-operacionais	R\$20.300,00	
<b>Total</b>	<b>R\$185.357,90</b>	

Fonte: Elaborado pela autora.

Contudo, o investimento total para abrir a empresa “Morangos de Rancho Queimado” tem o valor de R\$185.357,90.

#### 4.5.5 Estimativa de faturamento mensal da empresa

A estimativa do faturamento mensal da empresa tem como base a venda de morangos in natura para dois tipos de público-alvo: a pessoa física e a pessoa jurídica. As vendas podem variar de acordo com a demanda do mercado, e época do plantio e colheita do fruto.

**Tabela 14** - Estimativa do faturamento mensal da empresa

Estimativa do faturamento mensal da empresa			
Produto/ Serviço	Quantidade vendida	Preço de venda	Faturamento
Morango in Natura (Colhe e pague por Kg) Pessoa Física	500	R\$37,00	R\$18.500,00
Morango in Natura (caixa com 4 bandejas 250g) Pessoa Jurídica	300	R\$22,00	R\$6.600,00
<b>Receita Total mensal</b>			<b>R\$25.100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.5.6 Estimativas do custo unitário na produção de morangos

O custo unitário envolve todo o insumo necessário para a produção como os fertilizantes e produtos fitossanitários e toda a parte relacionada a embalagem. Assim ficou calculado o custo fixo de cada produto (Tabela 15).

**Tabela 15** - Estimativa do custo unitário para a produção de morangos

Custo unitário para a produção de morangos				
Produto	Material/ insumos usados	Quantidade	Custo Unitário	Total de custo por produto (R\$)
Morango in Natura (Colhe e pague por Kg) Pessoa Física	Insumos Embalagem (1 Bandeja)	1	R\$2,50 R\$0,70	R\$3,20
Morango in Natura (caixa com 4 bandejas 250g) Pessoa Jurídica	Insumos embalagem (4 Bandejas e 1 caixa)	1	R\$2,50 R\$2,20	R\$4,70
<b>Total</b>				<b>R\$7,90</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.5.7 Estimativas do custo de comercialização

Os custos de comercialização são custos diretamente ligados às vendas e são classificados como custos variáveis. Estes geralmente são: propaganda, taxas e impostos.

No Estado de Santa Catarina, a LEI N.º 16.971 de 26 de julho de 2016, inclui um tratamento favorecido e simplificado para o microprodutor primário do Estado. A empresa Morangos de Rancho Queimado se enquadra nos requisitos necessários, ficando isenta do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS).

Estimando-se uma receita bruta inferior a R\$360.000,00 de acordo com a capacidade de produção da empresa, está se enquadrando como Microempresa optante pelo Simples Nacional. Nesse regime, o recolhimento mensal do IRPJ, CSLL, Cofins, PIS/Pasep e ICMS é feito pelo pagamento de uma guia única.

Diante disso, foi calculado os custos de comercialização anuais (Tabela 16).

**Tabela 16** - Estimativa dos custos de comercialização por safra (período 7 meses)

Estimativa dos custos de comercialização por safra (período de 7 meses)			
Descrição	%	Faturamento Estimado	Custo Total (R\$)
<b>1. Impostos</b>			
<b>Impostos Federais</b>			
SIMPLES	1,5%	R\$175.700,00	R\$2.635,50
<b>Impostos Estaduais</b>			
ICMS	0%	—	—
<b>2. Gastos com vendas</b>			
Propaganda			R\$300,00
Taxa de Administração do cartão de crédito	2%	R\$80.0000,00	R\$1.600,00
<b>Total</b>			<b>R\$4.535,50</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Os custos de comercialização da empresa Morangos de Rancho Queimado são estimados no valor de R\$4.535,50 por safra.

#### 4.5.8 Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

A Tabela 17, a seguir, apresenta a apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas da produção de morangos da empresa Morangos de Rancho Queimado.

**Tabela 17** - Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

<b>Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas</b>			
<b>Produto/Serviço</b>	<b>Estimativas de vendas em unidades</b>	<b>Custo Unitário de Materiais/ Aquisição (R\$)</b>	<b>CMD/CMV</b>
Morango in Natura (Colhe e pague por Kg) Pessoa Física	500	R\$3,20	R\$1.600,00
Morango in Natura (caixa com 4 bandejas 250g) Pessoa Jurídica	300	R\$4,70	R\$1.410,00
<b>Total mensal</b>			R\$3.010,00
<b>Total por safra (7 meses)</b>			R\$21.070,00

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.5.9 Estimativas do custo com mão de obra

A produção de morangos no sistema semi-hidropônico, será realizada em regime de economia familiar, em que o trabalho dos membros da família é indispensável à própria subsistência e ao desenvolvimento socioeconômico do núcleo familiar e é exercido em condições de mútua dependência e colaboração, sem a utilização de empregados permanentes.

Na empresa Morangos de Rancho Queimado, todos os trabalhos serão conduzidos por dois sócios com parentesco familiar, tanto os trabalhos de produção, quanto os trabalhos de distribuição e venda dos produtos. Ambos serão remunerados com pró-labore, somando o valor total deste de R\$6.000,00.

#### 4.5.9 Estimativas do custo com depreciação

A depreciação se aplica aos bens que compõem o ativo permanente da propriedade rural, aqueles que foram adquiridos com a expectativa de serem usados por mais de um ano. São os bens que garantem as atividades da propriedade rural, as máquinas e equipamentos, os móveis e utensílios, o veículo e o imóvel construído para servir de depósito de insumos, escritório e local de atendimento ao cliente.

**Tabela 18** - Estimativa do custo com depreciação

Estimativa do custo com depreciação				
Ativos Fixos	Valor do Bem (R\$)	Vida útil em Anos	Depreciação Anual (R\$)	Depreciação Mensal (R\$)
Máquinas e equipamentos	R\$67.669,86	10	R\$6.766,98	R\$563,91
Móveis e utensílios	R\$7.698,80	10	R\$769,88	R\$64,15
Veículo	R\$60.000,00	10	R\$6.000,00	R\$500,00
Imóvel (depósito e escritório)	R\$20.000,00	20	R\$1.000,00	R\$83,33
<b>Total</b>			<b>R\$14.536,86</b>	<b>R\$1.211,39</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Para obter o valor da depreciação anual dos bens da empresa Morangos de Rancho Queimado, usou-se o método linear, em que a depreciação é distribuída de forma uniforme ao longo da vida útil do bem. Para calcular a depreciação anual, dividiu-se o valor total pelo número de anos de vida útil e o total foi de R\$14.536,86.

Para obter o valor da depreciação mensal dos bens da empresa Morangos de Rancho Queimado, dividiu-se o valor da depreciação anual por 12 meses e o total foi de R\$1.211,39.

#### 4.5.11 Estimativas dos custos fixos operacionais mensais

As despesas fixas são aquelas já previstas no orçamento geralmente para serem pagas mensalmente, como energia elétrica, água, telefone, internet, marketing, materiais de limpeza. A seguir, a tabela 9 mostra o valor previsto para as despesas fixas da empresa.

**Tabela 19 - Estimativas dos custos fixos operacionais mensais**

<b>Estimativas dos custos fixos operacionais mensais</b>	
<b>Itens</b>	<b>Valor total em R\$</b>
Energia elétrica	R\$200,00
Água	R\$80,00
Telefone	R\$60,00
Internet	R\$150,00
Marketing	R\$100,00
Material de limpeza	R\$200,00
Material de escritório	R\$100,00
Combustível	R\$500,00
Taxas diversas	R\$100,00
Depreciação	R\$1211,39
Serviços de terceiros	R\$100,00
Pró-labore	R\$6.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$8.801,39</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

A empresa estará instalada na propriedade da família, não havendo como despesa o aluguel ou financiamento, pois será um terreno quitado. É importante ressaltar que, havendo atividade agrícola na propriedade, o imposto a ser pago seria o ITR - Imposto Territorial Rural. Entretanto, de acordo com o **Art. 2º da Lei 9.393/1996**, estão isentas do ITR as propriedades que são consideradas uma pequena gleba rural, isto é, quando é inferior a 30 hectares, não possuindo o proprietário outro imóvel seja ele rural ou urbano. Diante de suas características, a propriedade onde se localizará a empresa não se enquadrará ao Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e estará isenta do Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR).

#### **4.5.12 Demonstrativos de resultados de exercício (DRE)**

O demonstrativo de resultados é o resultado da propriedade, e é calculado através da estimativa de faturamento da propriedade e os custos totais dela, sejam eles fixos ou variáveis. Desta forma, é possível verificar se o empreendimento irá operar no lucro ou prejuízo. Assim, o demonstrativo de resultados da empresa Morangos de Rancho Queimado é apresentado na Tabela 20, a seguir.

**Tabela 20** - Demonstrativos de Resultados de Exercício (DRE)

<b>Demonstrativo de resultados</b>			
Descrição	Valor R\$	Valor/Safra (7 meses)	%
1.Receita Total com vendas	R\$25.100,00	R\$175.700,00	100
2. Custos variáveis totais			
2.1 (-) CMD/CMV	R\$3.010,00	R\$21.070,00	
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$2.635,50	R\$18.448,50	
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$1.900,00	R\$13.300,00	
Total de custos variáveis	R\$7.545,50	R\$52.818,50	30%
3. Margem de contribuição	R\$17.554,50	R\$122.881,50	70%
4. (-)Custos Fixos totais	R\$8.801,39	R\$61.609,73	
<b>5. Resultado Operacional: Lucro Líquido</b>	<b>R\$8.753,11</b>	<b>R\$61.271,77</b>	

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.5.12 Indicadores de viabilidade

Os indicadores utilizados para comprovar a viabilidade do negócio são: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo do retorno sobre o investimento. Foram utilizados dados calculados para o período de 7 meses de safra e comercialização do morango.

##### 4.5.12.1 Ponto de Equilíbrio

As empresas frequentemente calculam o ponto de equilíbrio para entender quantas vendas são necessárias para cobrir seus custos fixos e variáveis. Isso ajuda na tomada de decisões estratégicas, como definição de preços, controle de custos e planejamento financeiro. A seguir está o cálculo do Ponto de Equilíbrio da empresa Morangos de Rancho Queimado:

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \text{Margem de Contribuição} \div \text{Receita Total}$$

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = 122.881,50 \div 175.700,00$$

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = 0,70$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{Custo Fixo Total} \div \text{Índice da Margem de Contribuição}$$

$$\text{PE} = 61.609,73 \div 0,70$$

$$\text{PE} = 88.013,90$$

#### 4.5.12.2 Lucratividade

A lucratividade de uma empresa é uma métrica importante que indica a porcentagem de lucro em relação às receitas totais. A seguir é apresentado o cálculo em relação às receitas estimadas para a empresa Morangos de Rancho Queimado.

$$\text{Lucratividade} = \text{Lucro Líquido} \div \text{Receita Total} \times 100$$

$$\text{Lucratividade} = 61.271,77 \div 175.700,00 \times 100$$

$$\text{Lucratividade} = 0,3487 \times 100$$

$$\text{Lucratividade} = 35\%$$

Uma lucratividade de 35% significa que a empresa está obtendo R\$35,00 de lucro para cada R\$100,00 de receita. Uma margem de 35% geralmente é considerada boa e indica uma boa eficiência operacional, desde que os custos estejam sob controle e as receitas sejam sustentáveis.

Se a empresa está crescendo e conseguindo manter ou melhorar essa margem, isso é um sinal positivo. Lucratividade sustentável e crescente geralmente atraem investidores e permitem reinvestimento em crescimento futuro.

Em tempos de incerteza econômica ou recessão, uma margem de 35% pode ser excepcionalmente boa, mostrando a resiliência da empresa.

#### 4.5.12.3 Rentabilidade

Uma rentabilidade no setor da agricultura pode ser considerada boa, dependendo de vários fatores, como o tipo de cultivo, o mercado, os custos operacionais e as condições climáticas.

$$\text{Rentabilidade} = \text{Lucro Líquido} \div \text{Investimento total} \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = 61.271,77 \div 185.357,90 \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = 0,33 \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = 33\%$$

O retorno sobre investimento (ROI) de 33% indica que para cada unidade monetária investida, obtém-se um retorno de 33% acima do valor investido. Em termos simples, foram investidos R\$185.357,90, e o retorno sobre esse investimento foi de 33% a mais sobre o valor.

É importante considerar que os valores foram estimados para um período curto que é a safra do morango, 7 meses, e que na segunda safra é possível aumentar a produção resultando em um maior retorno sobre o investimento. Um ROI positivo indica que o negócio está gerando lucro em relação ao investimento realizado.

A construção de cenários entre safras é uma prática importante para a gestão agrícola, pois ajuda a prever e planejar a rentabilidade e a sustentabilidade do negócio agrícola em diferentes condições.

#### 4.5.12.4 Prazo de retorno do investimento

Um projeto de investimento é mais atraente quanto menor for o tempo para recuperar o investimento inicial, ou seja, quanto menor for o prazo do retorno do investimento. A seguir, é apresentado o cálculo do retorno do investimento referente aos valores estimados para a empresa Morangos de Rancho Queimado.

Prazo do retorno do investimento = Investimento Total ÷ Lucro Líquido

Prazo do retorno do investimento = 185.357,90 ÷ 61.271,77

Prazo de retorno do investimento = 3

O prazo de retorno de 3 anos no cultivo de morango semi-hidropônico pode ser avaliado como bom diante das condições específicas do investimento, do mercado e dos objetivos do investidor.

O investimento inicial necessário para estabelecer a infraestrutura de cultivo semi-hidropônico, como sistemas de irrigação, substratos e estruturas de cultivo, afetou o prazo de retorno do investimento.

O ciclo de produção e a demanda sazonal do mercado de morangos, também influenciam o prazo de retorno. Com a produção sazonal e havendo alterações nos preços ao longo do ano, também impacta o tempo necessário para recuperar o investimento.

Por isso é importante avaliar os custos operacionais contínuos, incluindo manutenção, insumos (nutrientes, energia), e mão-de-obra. Esses custos afetam diretamente a rentabilidade e, conseqüentemente, o prazo de retorno.

## 4.7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

A missão da empresa é produzir e vender morangos com qualidade, satisfazendo as necessidades dos clientes e preservando o meio ambiente.

A visão é tornar-se uma marca referência em qualidade e inovação no segmento de produção e comercialização de frutas, e ser a preferida pelos consumidores.

Os valores da empresa “Morangos de Rancho Queimado” são fundamentais para as escolhas que definem os princípios que guiam a empresa, e visam atingir a missão citada anteriormente. Os valores são apresentados na Figura 17.

**Figura 21** - Valores da empresa “Morangos de Rancho Queimado”



Fonte: Elaborado pela autora

Diante disso, os princípios da empresa “Morangos de Rancho Queimado” são:

- a) Responsabilidade social junto aos clientes, através da participação em projetos sociais na cidade de Rancho Queimado/SC;
- b) compromisso ambiental, através do uso de processos corretos junto ao meio ambiente;
- c) respeito aos clientes e fornecedores, praticando a compra e venda à preços justos;
- d) qualidade do produto, com o melhor sabor e o melhor atendimento da região;

- e) confiança com os clientes, através de diversos serviços prestados, que atendam sua necessidade;

#### 4.7.1 Análise F.O.F.A

Este último item do plano de negócios faz uma análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA) na empresa Morangos de Rancho Queimado.

**Quadro 08:** Análise F.O.F.A

<b>F</b> <b>FORÇAS</b>	<b>O</b> <b>OPORTUNIDADES</b>	<b>F</b> <b>FRAQUEZAS</b>	<b>A</b> <b>AMEAÇAS</b>
Fator Interno Positivo	Fator Externo Positivo	Fator Interno Negativo	Fator Externo Negativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle ambiental;</li> <li>- Uso eficiente de recursos;</li> <li>- Período reduzido entre plantio e colheita;</li> <li>- Produz mais morangos, até 1,2 kg por planta;</li> <li>- Produz por mais tempo (7 meses)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A procura por alimentos saudáveis e naturais;</li> <li>- O morango é matéria-prima para outras empresas;</li> <li>- Parcerias com supermercados e restaurantes, escolas, etc.;</li> <li>- Turismo rural que promove a agricultura familiar gerando renda às famílias de Rancho Queimado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos iniciais elevados;</li> <li>- Exigência de conhecimento técnico;</li> <li>- Sujeito a falhas ou extravio de equipamentos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A concorrência com preços competitivos;</li> <li>-A concorrência com capacidade produtiva maior;</li> <li>- Regulações e normas;</li> <li>- Variações climáticas.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autor

#### 4.7.2 Formulação de estratégias

A Fim de antecipar-se aos riscos e promover um bom desempenho operacional na produção de morangos da empresa Morangos de Rancho Queimado, foram formuladas as seguintes estratégias:

- a) Manter-se atualizado sobre novas técnicas e manejos no campo, que possam melhorar a produção;
- b) Participar de feiras e eventos que ajudem a divulgar a marca na região, como a Festa do Morango em Rancho Queimado/SC;
- c) Adequar técnicas de cultivo às novas necessidades do mercado, como a produção de morangos orgânicos;
- d) Diminuir as perdas no processo produtivo, como congelar o produto in natura para aumentar o prazo de validade da fruta;
- e) Melhorar a qualidade final do produto, controlando as pragas e doenças de forma natural;
- f) É importante oferecer diversos canais de comercialização, como feiras, venda direta e terceirizada;
- g) Padronização e embalagem adequada possibilitam identificar os produtos por padrões pré-estabelecidos e destacá-los em grupo, classe e tipo. Isso traz muitas vantagens: melhora a apresentação da mercadoria, diversifica a oferta aos consumidores, reduz as perdas de comercialização, dá mais credibilidade ao produto e proporciona mais lucro ao produtor;
- h) Conhecer o mercado e seus concorrentes, como eles operam, como são feitas as transações e quais são as formas de pagamento que oferecem. Isso pode dar vantagem competitiva ao produtor que diferenciar seu produto ou serviço da concorrência;
- i) Diversificação de produtos. Permite obter maiores ganhos e minimizar perdas de um produto específico.

Ao adotar essas estratégias de forma integrada, a empresa pode maximizar suas vantagens competitivas, superar desafios internos e externos e capitalizar oportunidades de crescimento no mercado de morangos semi-hidropônicos.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo explorou a viabilidade econômico-financeira da produção de morangos no sistema semi-hidropônico na cidade de Rancho Queimado, com foco na agricultura familiar e no cultivo da variedade BRS DC 25. Através da análise detalhada realizada neste trabalho, foi possível constatar que a implementação deste modelo de negócio não apenas é viável, mas também promissor para a região.

A utilização da tecnologia semi-hidropônica proporciona benefícios significativos, como o controle otimizado de nutrientes e água, além de uma maior produtividade por área cultivada. A escolha estratégica da variedade BRS DC 25 demonstrou-se acertada, uma vez que apresenta características favoráveis ao mercado local e potencial para aumentar a rentabilidade da produção.

O assunto da agricultura familiar foi importante neste estudo, interpretando não apenas como incremento de renda para os produtores locais, mas também a sustentabilidade socioeconômica da comunidade de Rancho Queimado. A elaboração detalhada do plano de negócios evidenciou a robustez do empreendimento, abordando desde a análise de mercado até estimativas financeiras de investimento e retorno sobre este.

Portanto, com base nos resultados obtidos e nas estratégias delineadas, conclui-se que a produção de morangos no sistema semi-hidropônico, com foco na variedade BRS DC 25 e na agricultura familiar, é não apenas viável, mas representa uma oportunidade de desenvolvimento econômico sustentável e de valorização da produção local na cidade de Rancho Queimado.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Projeto de estágio**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2016.

ANTUNES, L. E. C.; BONOW, S. REISSER JÚNIOR, C. **Morango: crescimento constante em área e produção**. 2020.

ANTUNES, L. E. C.; BONOW, S.; SCHWENGBER, J. E.; REISSER Jr., C. Desafios na Produção de Morangos. **Campo & Negócios**, 2023.

ANTUNES, L. E. C.; BONOW, S. Como escolher as variedades de morango para plantio? **Campo & Negócios**, abril, 2022.

ANTUNES, L. E. C.; REISSER JÚNIOR, C. Recomendação da utilização do sistema de produção fora de solo para morangueiro. Embrapa - Circular Técnica 203. Pelotas - RS, 2019.

BACCARIN, Giovana Oliveira. **Empreenda com menos: crie sua empresa com menos recursos e incertezas**. Rio de Janeiro, Alta Books, 2017.

BARROS, G. S.A. C. (2022). **AGRONEGÓCIO: Conceito e Evolução**. Cepea, Piracicaba, São Paulo.

BONOW, S., ANTUNES, L. E. C.; SCHWENGBER, J. E.; CANTILANO, R. F. F.; UENO, B. Opção para morangos. **Revista Cultivar**. 2023.

**BRASIL**. Lei nº 16.971, de 26 de julho de 2016. Institui o Tratamento Favorecido e Simplificado para o Microprodutor Primário do Estado de Santa Catarina. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27 jul. 2016. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:santa.catarina:estadual:lei:2016-07-26;16971>. Acesso em: 26 jun. 2024.

BUSTAMANTE, Paula Margarita Andrea Cares; LEITE, Marcos Esdras; DE FÁTIMA BARBOSA, Françoise. A IMPORTÂNCIA DA AGRICULTURA FAMILIAR NO

ÂMBITO DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO:- **Confluências| Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito**, v. 23, n. 3, p. 113-139, 2021.

CEPEA–Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada –ESALQ/USP. **Mercado de trabalho do agronegócio brasileiro: 4º tri de 2019**. Piracicaba: CEPEA/ESALQ/USP, 2020. Disponível em: [em:<https://www.cepea.esalq.usp.br>](https://www.cepea.esalq.usp.br). Acesso em: 10 de maio de 2024.

CEPEA–Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada –ESALQ/USP. **PIB do agronegócio brasileiro**. Piracicaba: CEPEA/ESALQ/USP, 2019. Disponível em: [em:<https://www.cepea.esalq.usp.br>](https://www.cepea.esalq.usp.br). Acesso em: 10 de maio de 2024.

CERBASI, Gustavo. **Empreendedores inteligentes enriquecem mais**. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 2a ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2023.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 9. ed. Barueri (SP): Atlas, 2023.

EPAGRI. **Morango semi-hidropônico: como funciona o cultivo suspenso**. Epagri, 2020. Disponível em: [<https://www.epagri.sc.gov.br/index.php/2020/10/08/morango-semi-hidroponico-com-o-funciona-o-cultivo-suspenso/>](https://www.epagri.sc.gov.br/index.php/2020/10/08/morango-semi-hidroponico-com-o-funciona-o-cultivo-suspenso/) . Acesso em: 24 jun. 2024.

FREITAS, C. A. **Sabor e lucro sobre a bancada**. Agropecuária Catarinense, [S. l.], v. 31, n. 2, p. 21-27, 2018. Disponível em: [.< https://publicacoes.epagri.sc.gov.br/rac/article/view/342 >](https://publicacoes.epagri.sc.gov.br/rac/article/view/342). Acesso em: 26 nov. 2022.

FREITAS, C. A. **Cultivo semi-hidropônico de morango cresce em Santa Catarina**. Blog Epagri, 2018. Disponível em: [.<https://blog.epagri.sc.gov.br/index.php/morango-semi-hidroponico-sc/>](https://blog.epagri.sc.gov.br/index.php/morango-semi-hidroponico-sc/). Acesso em: 24 jun. 2024.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de Materiais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GONÇALVES, M. A.; COCCO, C.; ANTUNES, L. E. C. Informações técnicas de cultivares de morangueiro para a região de Pelotas - RS. Pelotas: Embrapa Clima Temperado, [2015]. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/140724/1/Cutivares-de-Morango-a3.pdf> > Acesso em 22 de maio 2024.

GONÇALVES, M. A.; VIGNOLO, G. K.; ANTUNES, L. E. C.; REISSER Jr., C. O sistema certo para produzir morangos. **Campo & Negócios**, 2017.

GONÇALVES, M. A.; VIGNOLO, G. K.; ANTUNES, L. E. C.; REISSER Jr. **Produção de morangos fora do solo**. Embrapa Clima Temperado. Pelotas, 2016.

GOVERNO DE SANTA CATARINA. **Santa Catarina dá início à década de incentivo à agricultura familiar**. 02 de agosto de 2021. Disponível em: <<https://www.sc.gov.br/noticias/temas/agricultura-e-pesca/santa-catarina-da-inicio-ad-ecada-da-agricultura-familiar>>. Acesso em: 01 de abril de 2024.

GOVERNO DE SANTA CATARINA. **Epagri participa da rede Morangos do Brasil para desenvolver cultivares nacionais**. 19 de abril de 2021. Disponível em: <<https://www.sc.gov.br/noticias/temas/agricultura-e-pesca/epagri-participa-da-rede-morangos-do-brasil-para-desenvolver-cultivares-nacionais>> . Acesso em: 01 abril de 2024.

GOVERNO DE SANTA CATARINA. **Morango semi-hidropônico: como funciona o cultivo suspenso**. Epagri; 08 de outubro de 2020. Disponível em: <<https://www.epagri.sc.gov.br/index.php/2020/10/08/morango-semi-hidroponico-com-o-funciona-o-cultivo-suspenso/>> Acesso em: 02 de abril de 2024.

LEAL, MA de A.; CAETANO, L. C. S.; FERREIRA, J. M. **Estufas de baixo custo: modelo PESAGRO-RIO**. 2006.

MARCELINO, Jose Antonio; DE OLIVEIRA SVERZUTI, Aline Rafaela; DA SILVA TRIZOLIO, Bruna Letícia Gomes. Agronegócio brasileiro e o comportamento do setor em meio às crises econômicas e os impactos sofridos pela pandemia da covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 3, n. 9, p. 127-138, 2020.

ROJAS-MOLINA, A. M.; PANDOLFO, C.; RICCE, W. da S.; DA SILVA, A. L.

Diagnóstico da produção de morango em Santa Catarina em 2015. **Agropecuária Catarinense**, [S. l.], v. 33, n. 2, p. 65–70, 2020. DOI: 10.52945/rac.v33i2.541.

Disponível em: <https://publicacoes.epagri.sc.gov.br/rac/article/view/541>. Acesso em: 15 maio. 2024.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: Núcleo de Comunicação, 2013.

SEBRAE. **Mas afinal, o que é empreendedorismo?** 29 de junho de 2021.

Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/o-que-e-empreendedorismo>>  
Acesso em: 21 abril 2024.

SILVA, Alex. **A importância da análise de fornecedores na gestão de compras.**

18 de setembro de 2023. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/importancia-da-analise-de-fornecedores-na-gestao-compras-alex-silva> > Acesso em: 07 maio de 2024.

TENHER, Thaís. Agronegócio: o que é e como funciona. EXAME AGRO, Novembro, 2023. Disponível em: <https://exame.com/agro/agronegocio-o-que-e-e-como-funciona/>

Acesso em 24 jun. 2024.

## **Apêndice**

# Pesquisa para Trabalho de Conclusão de Curso (Questionário para pessoa jurídica)

Olá, meu nome é Débora Ifran, sou formanda do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina 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 no sistema semi-hidropônico na cidade de Rancho Queimado/SC.

Sua participação respondendo a esse questionário é de extrema importância para o meu trabalho e suas respostas serão anônimas.

Desde já agradeço pela participação!

*\* Indica uma pergunta obrigatória*

---

## 1. Qual seu ramo de atuação? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Fruteira
- Mercado de pequeno porte
- Padaria
- Supermercado
- Restaurante
- Distribuidor
- Pequena doceria
- Outro: \_\_\_\_\_

2. **Em qual cidade da Grande Florianópolis sua empresa está localizada? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Águas Mornas
- Antônio Carlos
- Biguaçu
- Florianópolis
- Governador Celso Ramos
- Palhoça
- Rancho Queimado
- Santo Amaro da Imperatriz
- São José
- Outro: \_\_\_\_\_

3. **Qual a origem ou procedência do morango adquirido pela sua empresa? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Região da Grande Florianópolis
- Outras regiões do Estado de Santa Catarina
- Outros Estados
- Importado

4. **Qual a média de preço do quilo do morango que sua empresa paga ao fornecedor? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Até R\$10,00
- Entre R\$11,00 e R\$15,00
- Entre R\$16,00 e R\$20,00
- Acima de R\$20,00

5. **Qual a média de volume de morangos que a sua empresa utiliza ou comercializa por mês?** \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Até 25kg
- Entre 26kg e 50kg
- Entre 51kg e 100kg
- Acima de 100kg

6. **Quais as formas de aquisição do morango através de um fornecedor? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sem contrato, mediante necessidade
- Contrato semestral com fornecedor
- Contrato anual com fornecedor
- Outras formas de parcerias

7. **Quem assume os custos de transporte? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Fornecedor
- Comprador

8. **Seu fornecedor faz entrega 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

9. **Qual período do ano onde o morango é mais escasso e de difícil acesso? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Janeiro, Fevereiro, Março
- Abril, Maio, Junho
- Julho, Agosto, Setembro
- Outubro, Novembro, Dezembro

10. **O que você considera mais importante na hora de escolher um fornecedor de morangos semi-hidropônicos? \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Rastreabilidade do produto
- Inserção da tecnologia na produção
- Selos de qualidade
- Responsabilidade social
- Sustentabilidade
- Rapidez na entrega
- Preço justo

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

# Pesquisa para Trabalho de Conclusão de Curso (Questionário para pessoa física)

Olá, meu nome é Débora Ifran, sou formanda do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina 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 no sistema semi-hidropônico na cidade de Rancho Queimado/SC.

Sua participação respondendo a esse questionário é de extrema importância para o meu trabalho e suas respostas serão anônimas.

Desde já agradeço pela participação!

*\* Indica uma pergunta obrigatória*

---

## 1. Qual seu gênero? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Feminino

Masculino

## 2. Qual a sua idade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Entre 15 a 20 anos

Entre 21 a 30 anos

Entre 31 a 40 anos

Entre 41 a 50 anos

Acima de 51 anos

3. **Qual é a sua renda familiar? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Até R\$1.412,00
- Entre R\$1.413,00 a R\$4.237,00
- Entre R\$4.238,00 a R\$7.062,00
- Entre R\$7.063 a R\$9.887,00
- Acima de R\$10.000,00

4. **Em que cidade da Grande Florianópolis você reside? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Águas Mornas
- Antônio Carlos
- Biguaçu
- Florianópolis
- Governador Celso Ramos
- Palhoça
- Rancho Queimado
- Santo Amaro da Imperatriz
- São José
- Outro: \_\_\_\_\_

5. **Com que frequência você consome morangos? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Diariamente
- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- Anualmente
- Nunca

6. **De qual forma você consome o morango? \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Fruta (in natura)
- Sobremesas/ doces/ bolos
- Geléias e caldas
- Sucos e vitaminas
- Sorvetes
- Outro: \_\_\_\_\_

7. **Onde você costuma comprar morangos? \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Supermercados
- Padarias
- Fruteiras
- Restaurantes
- Outros

8. **Qual valor você paga pelo quilo do morango? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Entre R\$20,00 a R\$25,00
- Entre R\$26,00 a R\$30,00
- Entre R\$31,00 a R\$35,00
- Entre R\$36,00 a R\$40,00

9. **O que precisa melhorar na oferta de morangos? \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Sabor
- Cor
- Tamanho
- Preço
- Acessibilidade
- Disponibilidade
- Nada precisa melhorar

10. **O que você considera mais importante na produção de morangos no sistema semi-hidropônico? \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Diminuição do uso de agrotóxicos
- Rastreabilidade
- Preservação da saúde do produtor
- Preservação do meio ambiente
- A embalagem
- A reputação da empresa