

CapGestão
AMAZÔNIA

CAIXAS DE FERRAMENTAS

DESENVOLVIMENTO DE
PLANOS DE NEGÓCIOS





Programa CAP



CapGestão

CAIXAS DE FERRAMENTAS • CAPGESTÃO AMAZÔNIA

Coordenação

Isabela Renó Jorge Moreira
Paulo Henrique da Silva

Revisão ortográfica

e gramatical
Viviane Pasko

Sistematização

José Vicente Vieira

Ilustrações

Atrium

Revisão

Cláudia de Souza
Vanessa Eyng

Layout e diagramação

Anelise Stumpf

Material desenvolvido pelo projeto Bioeconomia e Cadeias de Valor, desenvolvido no âmbito da parceria entre o Governo Federal do Brasil e a Cooperação Alemã para o Desenvolvimento Sustentável, por meio da *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*. A construção do material foi feita em parceria com o Consórcio ECO Consult e Conexsus.

SUMÁRIO

CAIXA DE FERRAMENTAS

1. INTRODUÇÃO AO PLANO DE NEGÓCIOS PARA ORGANIZAÇÕES DA AGRICULTURA FAMILIAR	...	07
1.1. Planos de Negócios adaptados para as organizações da agricultura familiar	...	08
2. EMPREENDEDOR/A E O EMPREENDIMENTO; PRODUTO E A PRODUÇÃO	...	11
2.1. Criando um negócio	...	13
2.2. Mapeamento da produção	...	15
3. ANÁLISE DE MERCADO CONSUMIDOR, DOS FORNECEDORES E CONCORRENTES	...	17
3.1. Análise do mercado consumidor	...	20
3.2. Mapa de fornecedores	...	22
3.3. Curva de valor	...	25
3.4. Análise FOFA	...	28
4. PLANO DE MARKETING	...	30
4.1. Criação do Plano de Marketing	...	34
5. CUSTOS, INVESTIMENTOS E FLUXO DE CAIXA	...	41
5.1. Fluxo de Caixa	...	44
6. RELAÇÃO CUSTO/BENEFÍCIO: INDICADORES DE VIABILIDADE ECONÔMICA	...	48
6.1. Taxa Interna de Retorno (TIR)	...	53
6.2. Período de retorno	...	55
6.3. Margem de contribuição	...	57
7. APRESENTANDO O NEGÓCIO	...	60
7.1. Sumário Executivo	...	62
7.2. Pitch	...	65
8. CANVAS	...	66
8.1. Canvas adaptado	...	67



Programa CAP

O Programa CAP nasceu de uma parceria entre o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) e a Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, com o apoio do Ministério Federal da Cooperação Econômica e do Desenvolvimento (BMZ) da Alemanha, em parceria com a Eco Consult e o Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (Ipam), em 2018. O Programa CAP (www.programacap.org.br) também tem formações implementadas por parceiros, como o WWF-Brasil e o Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPN). Essas Caixas de Ferramentas foram desenvolvidas pelo projeto Bioeconomia e Cadeias de Valor desenvolvido pela GIZ, em parceria com o Mapa, com o apoio do Consórcio Eco Consult e Conexsus.



CapGestão AMAZÔNIA

O CapGestão é uma estratégia de fortalecimento de capacidades para a gestão de empreendimentos da agricultura familiar, povos indígenas e comunidades tradicionais. O CapGestão foca principalmente sua ação nos empreendimentos que trabalham prioritariamente com as cadeias da sociobiodiversidade e da bioeconomia, espalhadas pelos diferentes biomas brasileiros. Até o momento, os cursos são aplicados em seis módulos temáticos: Participação e multiatores; Gestão organizacional dos empreendimentos; Organização e fomento de cadeias de valor com enfoque em gênero; Regularização sanitária de agroindústrias familiares; Diferenciação de mercados para a produção familiar e Desenvolvimento de modelos e plano de negócios.



O Programa CapGestão possui um ecossistema de conceitos, ferramentas, referenciais, publicações e redes de contato que visa o fortalecimento de capacidades para a gestão de empreendimentos da agricultura familiar, povos indígenas e comunidades tradicionais.

Estas ferramentas são unidades de atividades que podem ser aplicadas na assessoria da gestão de empreendimentos e em oficinas e disciplinas de cursos técnicos e de graduação. A partir das ferramentas CapGestão são estruturadas oficinas para apresentação, vivência e planejamento da aplicação prática.

O que são ferramentas de gestão

Ferramentas são conceitos, dinâmicas, exercícios, jogos e instrumentos de gestão utilizados ou recomendados pelo CapGestão.

O que são as “Caixas de Ferramentas CapGestão”

Cada Caixa de Ferramentas do CapGestão é um conjunto de conceitos e atividades ligados a um tema ou competência da gestão de empreendimentos da agricultura familiar e bioeconomia.

Público

- Docentes das instituições de ensino formal profissionalizante
- Estudantes das instituições de ensino formal profissionalizante
- Profissionais de assessoria, lideranças e membros de organizações econômicas de agricultores familiares, povos e comunidades tradicionais e de micro e pequenas empresas que trabalham prioritariamente com produtos da sociobiodiversidade e da agroecologia

Institucionalização

As oficinas e a publicação das “Caixas de Ferramentas CapGestão” fazem parte da institucionalização do CapGestão. Elas buscam incorporar as metodologias participativas de formação para profissionais que atuarão na assistência técnica às propostas pedagógicas de instituições públicas de educação profissional que atuam na Amazônia. O objetivo do CapGestão é orientar docentes, profissionais e estudantes a se engajarem e atuarem de forma participativa na assessoria à gestão das organizações econômicas de produtores, buscando ampliar a comercialização dos produtos da agroecologia, da sociobiodiversidade e da agricultura familiar.

Objetivo das “Caixas de Ferramentas CapGestão”

Servir de apoio e inspiração para quem esteja trabalhando com o fortalecimento de capacidades para a gestão de empreendimentos da agricultura familiar, povos e comunidades tradicionais com enfoque nos produtos da sociobiodiversidade e na bioeconomia.

Possibilidades de uso

As ferramentas podem ser usadas em diferentes contextos: na assessoria a empreendimentos, oficinas, cursos, capacitações e aulas.

As Caixas de Ferramentas CapGestão podem ajudar a:

- aprimorar a formação/ensino profissionalizante na Amazônia com o uso de ferramentas para a gestão dos empreendimentos da agricultura familiar;
- aperfeiçoar os serviços de formação profissional (ofertados por instituições de educação);
- disseminar o conhecimento da bioeconomia sustentável e inclusiva na Amazônia;
- inserir as ferramentas disponibilizadas pelo CapGestão no ensino médio, graduação, pós-graduação e cursos extracurriculares;
- formar em gestão de empreendimentos da agricultura familiar, povos e comunidades tradicionais na área da bioeconomia ancorada em instituições de ensino profissionalizante na Amazônia;
- divulgar e mobilizar profissionais e organizações para o tema e atividades da bioeconomia.

APRESENTAÇÃO À CAIXA DE FERRAMENTAS DO MÓDULO DESENVOLVIMENTO DE PLANOS DE NEGÓCIOS

Essa é uma Caixa de Ferramentas que faz parte do Programa CAP, o CapGestão Amazônia - Formação de Formadores. Esta formação é voltada para professoras/es de instituições de ensino profissional e profissionais que atuam em instituições de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) na Amazônia e que estão diretamente relacionados aos empreendimentos de base familiar e comunitários da região.

O propósito é ser um ferramental metodológico útil à formação de professores/as, pesquisadores/as e estudantes contribuindo para a formação de profissionais para atuarem no fortalecimento da bioeconomia de base comunitária na Amazônia.

Nesta Caixa de Ferramentas “Desenvolvimento de Planos de Negócios”, professoras/es e profissionais de ATER encontrarão conceitos e ferramentas para o assessoramento às organizações econômicas de base familiar quanto a seus negócios. A elaboração de bons modelos e Plano de Negócios relacionados às cadeias de valor da bioeconomia na Amazônia é um passo

essencial para as boas práticas de gestão e comercialização, o que fortalece as organizações produtivas locais. Essa é uma das formas de fortalecer e valorizar os territórios da agricultura familiar e de povos e comunidades tradicionais, contribuindo para o combate ao desmatamento ilegal e promovendo a manutenção da floresta em pé.

Esta Caixa de Ferramentas apresenta conceitos-chave e um passo a passo, com elementos relevantes, para a elaboração de Planos de Negócios para empreendimentos da agricultura familiar, povos e comunidades tradicionais, focando na competitividade e inovação. Outros guias e manuais de Elaboração podem incluir ou suprimir etapas na elaboração de um Plano de Negócios. Sendo assim, outras ferramentas e dinâmicas do “mundo dos negócios” podem complementar o presente manual.

Ressaltamos que a nossa intenção aqui é apresentar um percurso metodológico de aplicação de algumas ferramentas essenciais para a construção de um documento simples, objetivo e que de fato possa con-

tribuir para o desenvolvimento de novos empreendimentos ou empreendimentos já existentes, mas com necessidade de modificações significativas. Assim, o material pode contribuir para o planejamento produtivo e definição da proposta de valor, na análise estratégica do mercado e na construção do Plano de Marketing, assim como no Planejamento Financeiro e na viabilidade econômica dos negócios.

Assim como nas Caixas de Ferramentas anteriores, dos Módulos de Ferramentas participativas e do Desenvolvimento Organizacional Participativo do CapGestão Amazônia, todas as ferramentas aqui apresentadas foram concebidas com base em Metodologias Participativas, com a finalidade de construir o conhecimento coletivo de diferentes atores e facilitar a aplicação dos conceitos e teorias no cotidiano das organizações. Principalmente, partindo do princípio de que os atores sociais locais são agentes de mudança e fomentando o protagonismo de famílias de agricultores e povos tradicionais nos processos de desenvolvimento de seus negócios.

CAIXA DE FERRAMENTAS 1

Introdução ao Plano de Negócios
para organizações da
agricultura familiar



CapGestão
AMAZÔNIA

Os empreendimentos, em seus diferentes setores de atuação e distintas naturezas jurídicas, necessitam de uma análise preliminar do seu negócio. O negócio nada mais é que um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir e comercializar bens e serviços, tendo o objetivo de alcançar um ou alguns mercados e obter um retorno financeiro pelo seu esforço. Ou seja, todo negócio envolve um produto ou serviço. E o que é produto e serviço? O produto é um bem concreto, algo que você pode tocar, que será destinado ao consumo ou para a produção de outros bens. Já o serviço é uma atividade especializada.

No caso da agricultura familiar e seus empreendimentos coletivos, como as cooperativas e associações, os empreendedores do projeto coletivo são agricultores familiares. Uma empreendedora ou um empreendedor é alguém que sonha e que identifica uma oportunidade de investimento. Como os empreendedores neste contexto representam um coletivo de pessoas, o processo de desenvolvimento do Plano de Negócios deve ser construído em conjunto com as pessoas envolvidas no negócio. Dessa forma, o Plano de Negócios nos empreendimentos da agricultura familiar visa fortalecer as organizações locais, incluindo os atores sociais como agentes do processo de construção do negócio. Para isto, é necessário incluir metodologias participativas para estimular a interação dos agricultores familiares.

Todo e qualquer tipo de empreendimento que se inicia precisa de um Plano de Negócios. O Plano de Negócios auxilia os empreendedores no processo de aprendizado do seu empreendimento. Sintetizando, independente da área de atuação do empreendimento, um bom Plano de Negócios:

1. Ajuda a realizar uma leitura do mercado e das formas de alcançá-lo .
2. Auxilia na compreensão do potencial, dos riscos e dos possíveis resultados de uma oportunidade de negócio .
3. Apoia na análise do contexto do negócio e dos recursos necessários para torná-lo real,
4. É uma forma de avaliar a viabilidade das ideias,
5. Ajuda a focar em ideias específicas bem definidas, tornando-as ações.

É importante lembrarmos de que o Plano de Negócios é um roteiro norteador. Você precisa colocá-lo em prática para torná-lo útil e operacional. Aqui cabem algumas reflexões orientadoras para a construção do Plano de Negócios:

1. O que vamos fazer com o Plano de Negócios construído?
2. Como operacionalizar o que foi planejado?
3. A partir do que analisei no Plano de Negócios, o que posso fazer a mais para não entregar “mais do mesmo” ao mercado?

¹ Essas ideias são relatadas no livro “Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor” de Idalberto Chiavenato, 2008.

² Segundo Dornelas e colaboradores (2008) no livro “Planos de Negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas”.

³ Idem.

Ferramentas 1.1

Planos de Negócios adaptados para as organizações da agricultura familiar

OBJETIVOS

Ao final da atividade, o participante será capaz de:

- Descrever os elementos que consideram essenciais para a construção do Plano de Negócios direcionado aos empreendimentos da agricultura familiar.
- Distinguir as diferentes etapas do Plano de Negócios.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Tarjetas verdes e amarelas
- Pincel atômico ou canetas

TRABALHO EM GRUPOS

Apresentação - 5'

Vamos nos dividir nos grupos criados para cada negócio.

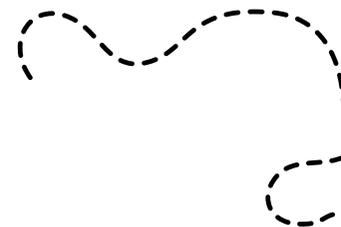
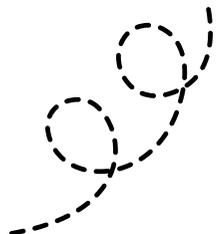
Trabalho em grupos - 10'

1. Os grupos devem pegar tarjetas de duas cores diferentes.

- Nas tarjetas de cor amarela devem escrever os elementos que consideram essenciais para a construção do Plano de Negócios.
- Nas tarjetas de cor verde o grupo deve descrever elementos diferenciais para a construção do Plano de Negócios voltados aos empreendimentos da agricultura familiar

Plenária final - 5'

Apresentar em plenária e agrupar por similaridade os elementos discutidos nos grupos.



Elementos que consideram essenciais para a construção do Plano de Negócios

Elementos diferenciais da agricultura familiar

CAIXA DE FERRAMENTAS 2

Empreendedor/a e o
empreendimento;
produto e a produção



CapGestão
AMAZÔNIA

Para iniciar um Plano de Negócios precisamos ter bem definidas algumas questões. Vamos falar um pouco sobre o produto. Suponhamos que 25 agricultoras e agricultores familiares da região Amazônica, almejam constituir uma cooperativa, a CoopBuriti (exemplo fictício). Todos eles produzem um mesmo produto: o buriti. Eles ainda estão em “ponto de partida”, discutindo se devem comercializar o fruto in natura ou a polpa. Antes de iniciar o negócio, os futuros cooperados perceberam a importância de desenvolver um Plano de Negócios simplificado. Como primeiro passo para conhecimento geral do negócio, eles se reuniram para discutir algumas perguntas:

- Qual produto pretendemos comercializar?
- Qual volume conseguimos entregar semanalmente, mensalmente e anualmente?
- Quais municípios vamos atender?
- Quais mercados iremos atender?
- Qual aceitabilidade do produto nos locais que pretendemos atuar?
- Como estão a oferta e a demanda do produto?
- Qual o perfil dos clientes em potencial?
- Quais são os interesses dos consumidores? O que eles procuram em um produto?
- Quais serão as características e diferenciais do produto que terão valor para os clientes?

Todas as questões mencionadas fazem parte do mapeamento produtivo e auxiliam na definição da proposta de valor do negócio, ou seja, o que estamos propondo de diferente e inovador que terá valor agregado para o mercado. **A Proposta de Valor diz respeito ao que você está realmente entregando para atender alguma necessidade, resolver algum problema ou melhorar alguma situação existente**⁴.

Compreender as necessidades e os interesses dos clientes é fundamental, pois responder às demandas com uma proposta de valor que se encaixa no perfil dos possíveis clientes é um dos primeiros passos para a construção do Plano de Negócios⁵. Segundo Rosa (2015), em um mundo de negócios hipercompetitivo, construir uma boa proposta de valor é o caminho para o sucesso.

⁴ REGINATO, Antônio Paulo. **Guia de atividades:** Desenvolvimento Organizacional, Empreendedorismo e Comercialização para Empreendimentos de Base Comunitária. Brasília-DF: *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)*, 2020.

⁵ ROSA, C. A.; COUTO, G. M. C.; LAGE, M. G. **Modelagem e Proposta de Valor:** Guia Essencial para novos empreendedores. Sebrae. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Volume3_Modelagem+e+Proposta+de+Valor+Guia+essencial.pdf>. Acesso em 08 de jan. 2023.

Ferramentas 2.1

Criando um negócio

OBJETIVOS

Ao final da atividade, o participante será capaz de:

- Apresentar a proposta de valor do produto que o grupo almeja comercializar.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Ficha impressa
- Folhas A4
- Cartolina
- Papel kraft
- Tarjetas coloridas
- Pincéis atômicos coloridos

TRABALHO EM GRUPOS

Apresentação - 10'

Dividir o grupo em trios ou quartetos:

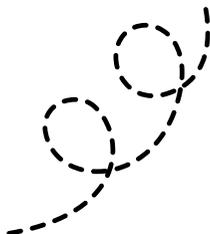
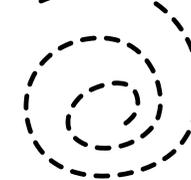
Esses grupos serão compostos por pessoas que almejam iniciar um novo negócio. Para isso, o grupo deverá definir para qual produto eles vão desenvolver um Plano de Negócios.

Trabalho em grupos - 40'

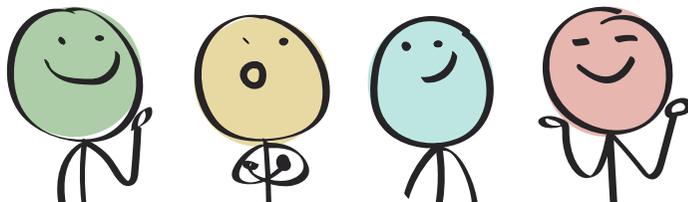
1. O grupo deve escolher um produto para comercializar. Lembrando que o produto deve ser AGRÍCOLA, da SOCIOBIODIVERSIDADE, produzido por AGRICULTORES FAMILIARES e o grupo precisa estar organizado juridicamente em formato de COOPERATIVA OU ASSOCIAÇÃO. O formato jurídico deve ser definido coletivamente a partir das aptidões do grupo. Para isto, você pode recorrer à Ferramenta 1.1: "Painel de características" do Módulo II - Desenvolvimento Organizacional Participativo.
2. Faça um desenho que represente sua proposta de valor, os diferenciais do seu produto
3. Preencha o Formulário de detalhamento da proposta de valor.

Plenária final - 15'

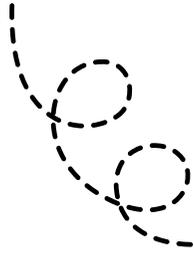
Apresentar em plenária.



CRITÉRIOS	CARACTERÍSTICAS	JUSTIFICATIVA
NOME DO PRODUTO		
FORMATO JURÍDICO DO EMPREENDIMENTO	<input type="checkbox"/> Cooperativa <input type="checkbox"/> Associação	
MODO DE COMERCIALIZAÇÃO	<input type="checkbox"/> <i>In natura</i> <input type="checkbox"/> Minimamente processado	
ESSENCIALIDADE DO PRODUTO	<input type="checkbox"/> Essencial <input type="checkbox"/> Supérfluo	
DIFERENCIAIS DO PRODUTO	<input type="checkbox"/> Aspectos sociais <input type="checkbox"/> Identidade local ou regional <input type="checkbox"/> Questões culturais <input type="checkbox"/> Aspectos ambientais (sustentabilidade) <input type="checkbox"/> Tecnologia e inovação <input type="checkbox"/> Cooperação e desenvolvimento local <input type="checkbox"/> Agricultura familiar e economia solidária	
CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO	<input type="checkbox"/> Lojas parceiras <input type="checkbox"/> Lojas próprias <input type="checkbox"/> Vendas on-line <input type="checkbox"/> Atravessadores <input type="checkbox"/> Feiras <input type="checkbox"/> Mercados institucionais	



REFLEXÃO * Apresente o produto em uma frase e um desenho que represente seus principais diferenciais.



Ferramentas 2.2

Mapeamento da produção

OBJETIVOS

Ao final da atividade, o participante será capaz de:

- Visualizar as quantidades e a sazonalidade do produto, visando estimar a produção que pode ser ofertada aos mercados.

RECURSOS NECESSÁRIOS

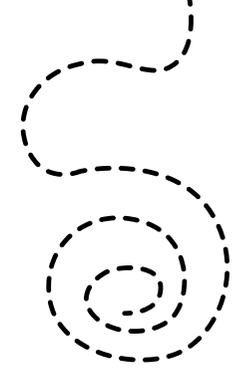
Materiais

- Ficha impressa
- Papel kraft
- Tarjetas coloridas
- Pincéis atômicos e canetas coloridas

TRABALHO EM GRUPOS

Apresentação - 10'

1. Vamos nos dividir nos grupos criados para cada negócio.
2. Mapear a produção preenchendo o formulário de estimativa da produção com base na sazonalidade e na produção dos associados/cooperados.



PRODUTO													
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL
ESTIMATIVA DE QUANTIDADE PRODUZIDA													
NÚMERO DE COOPERADOS ASSOCIADOS COM PRODUÇÃO MENSAL													

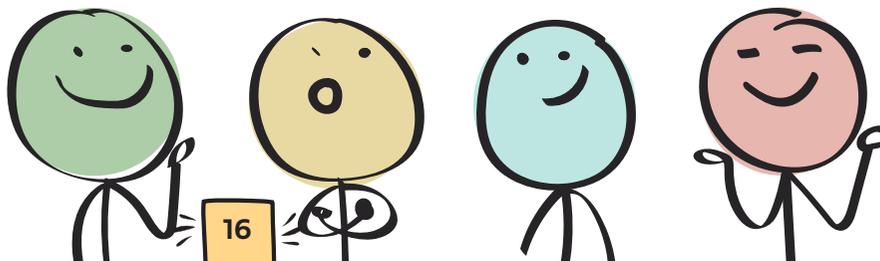
REFLEXÃO

Por que é importante as cooperativas e associações da agricultura familiar preencherem o formulário de mapeamento da produção?

Quais meses são mais propícios a produção, considerando a sazonalidade de produção?

Como deve ser realizado o planejamento de produção e comercialização do produto?

Quais alternativas para evitar déficit de receitas em períodos de baixa produção?



CAIXA DE FERRAMENTAS 3

Análise de mercado
consumidor, dos fornecedores
e concorrentes



CapGestão
AMAZÔNIA

Um dos pontos cruciais para que um empreendimento tenha sucesso é a elaboração de uma pesquisa de mercado, seja ela relacionada ao mercado consumidor, aos fornecedores ou aos concorrentes; servindo para identificar qual é o potencial do produto no mercado. De acordo com Kotler (2000), o mercado potencial é o agrupamento de consumidores que demonstram um nível de interesse suficiente para uma oferta ao mercado.

Além disso, a **Análise do Mercado** deve compreender as oportunidades, os desafios e os possíveis riscos presentes no desenvolvimento da atividade econômica. Para a realização da pesquisa é importante que se delimite qual é o “nicho de mercado” ou seja, um grupo específico para o qual pretende-se vender o produto.

A partir daí devemos coletar o máximo de informações primárias relacionadas a esse mercado encontradas em pesquisas de opinião, entrevistas ou observação participante, e informações secundárias como reportagens, arquivos, estudos e censos agropecuários. Quando se tem um produto novo para o mercado é importante despender um tempo para saber qual será sua aceitação por parte do mercado consumidor. Algumas perguntas chaves devem ser consideradas para a realização de uma pesquisa de mercado consumidor:

- Como estão a oferta e a demanda do meu produto nos locais que pretendo alcançar?
- Quais informações devemos considerar?

- Qual a aceitabilidade do produto?
- Qual o perfil dos consumidores? (idade, sexo, renda)
- Onde estão localizados?
- Quais são os seus interesses? O que eles buscam?
- Onde iremos atuar? (no meu município, minha região, no meu estado?)

Os concorrentes são outro fator que devemos levar em consideração ao se realizar uma análise de mercado. Para tanto, devemos conhecer os participantes já existentes no mercado e tentar prever os futuros competidores que possam vir a ameaçar o produto ou serviço prestado. Segundo Kotler (2000), “a concorrência inclui todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar [...]”. Para concorrer em um mercado competitivo é necessário, principalmente, se atentar à qualidade e ao preço que será praticado. Levando em consideração que trabalharemos com organizações da agricultura familiar e comunidades tradicionais, também devemos considerar a durabilidade destes produtos e a sua sazonalidade. A diferenciação do produto, ou seja, sua proposta de valor, deve ser bem evidenciada para que os produtos possam ser competitivos em um mercado dinâmico. Os concorrentes também podem ser importantes para desvendar o funcionamento do mercado e isso deve ser utilizado a favor de quem pretende se inserir, principalmente porque é possível identificar algumas dificuldades que possam vir a surgir futuramente.

Para que o produto tenha um preço competitivo no mercado é fundamental realizar a análise dos fornecedores, que auxilia a organização na redução dos custos, melhora a eficiência e também estabiliza uma cadeia de suprimentos. O fornecedor não pode ser visto apenas com aquele que dispõe das matérias-primas. O valor do serviço dos fornecedores influencia diretamente no seu negócio, pois a responsabilidade do prazo de entrega dele impacta diretamente no seu controle de estoque, na produção e nos prazos de entrega dos negócios⁶.

Os principais fatores que devem ser levados em consideração para análise dos fornecedores são:

1. Prazo de entrega
2. Qualidade do insumo
3. Preço
4. Histórico de vendas
5. Estabilidade financeira

Além da análise de consumidores, concorrentes e fornecedores, é necessário também realizar uma análise do ambiente interno e externo do empreendimento. Essa fase é primordial para examinar as oportunidades e ameaças que estão presentes no macro ambiente e as forças e fraquezas presentes no ambiente interno organizacional. Compreender o am-

ambiente externo, por exemplo, possibilita aproveitar as oportunidades e pensar estratégias para neutralizar as ameaças. Os aspectos do ambiente interno facilitam a compreensão das aptidões da organização que devem ser aproveitadas e os aspectos negativos a serem evitados. Assim, a análise do ambiente contribui na definição de estratégias coerentes com os cenários que envolvem a organização.

Material referência

GOMES, I. M. *et al.* **Como elaborar um plano de marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

⁶ SEBRAE. **Como realizar a pesquisa de fornecedores e fechar parcerias confiáveis**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pesquisa-de-fornecedores,ea7836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 14 de jan. 2023.

Ferramentas 3.1

Análise do mercado consumidor

OBJETIVOS

Ao final da atividade, o participante será capaz de:

- Identificar o público-alvo a partir de indicadores.
- Identificar as expectativas dos clientes.
- Definir um posicionamento do empreendimento frente a outros negócios.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Ficha impressa
- Papel kraft
- Tarjetas coloridas
- Pincéis atômicos coloridos

TRABALHO EM GRUPOS

Apresentação 10'

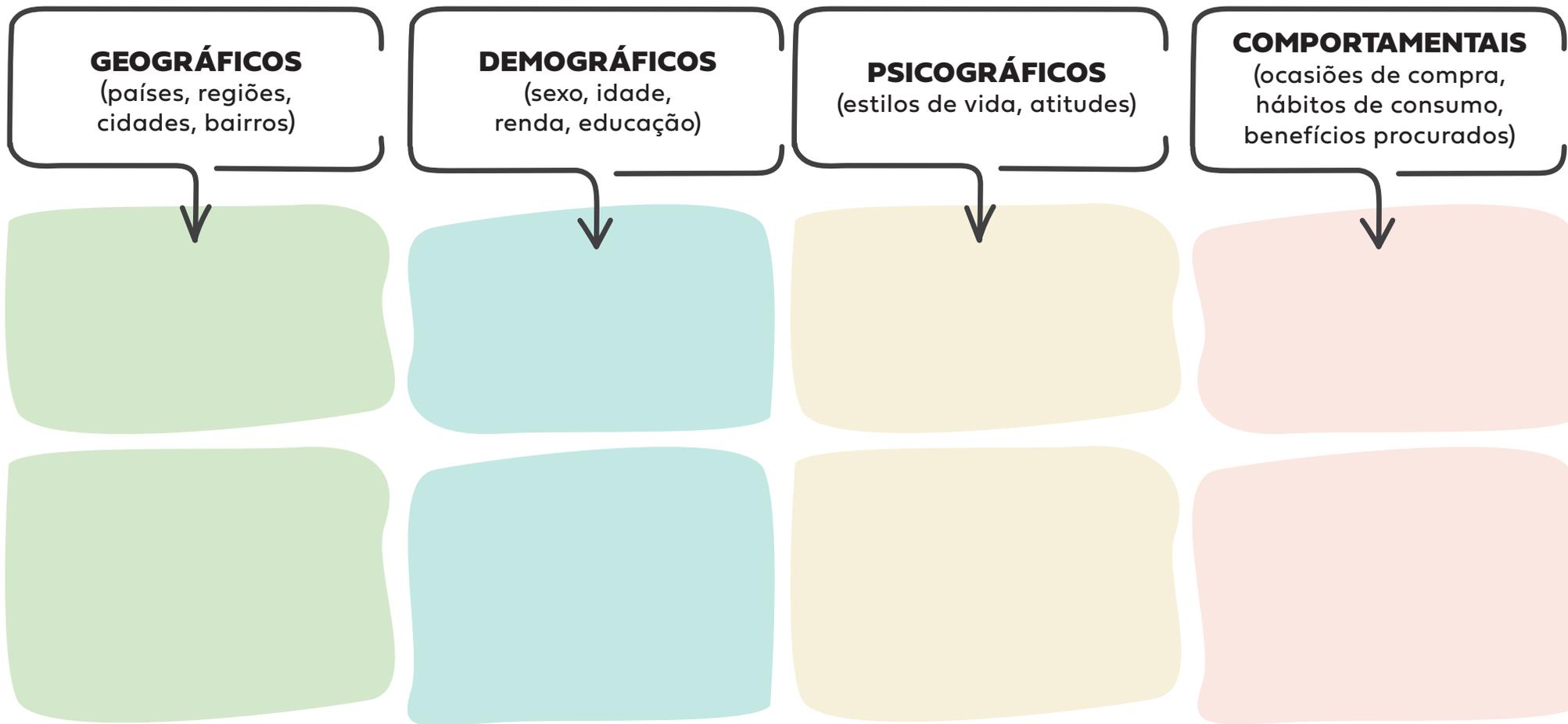
Vamos nos dividir nos grupos criados para cada negócio.

Trabalho em grupos - 30'

1. Pesquisa primária: O grupo deve procurar, no mínimo, 10 pessoas com perfil para "Potencial consumidor" do produto e levantar informações sobre suas necessidades e características geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.
2. Para complementar as informações disponibilizadas, realizar uma pesquisa de mercado na internet (utilizando o Google para encontrar reportagens, pesquisas, vídeos) para compreender: **Como estão a oferta e a demanda do produto? Qual a aceitação do produto nos mercados e nos locais que pretendemos atuar? Quais são os interesses dos consumidores? O que eles procuram em um produto?**
3. A partir da definição do produto, escolhido através da Ferramenta 2.2, e com base nas informações das pesquisas primárias e secundárias, preenchem o quadro de análise do mercado consumidor. O grupo pode optar pela utilização de figuras para o preenchimento do quadro.

Plenária final - 15'

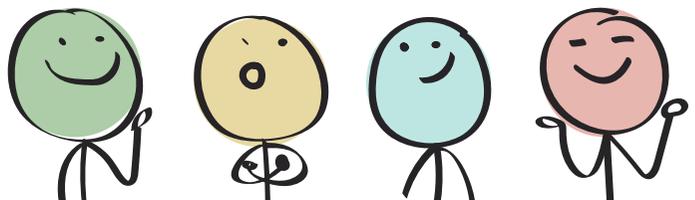
Apresentação e reflexões dos grupos em plenária. Comentários e perguntas.



REFLEXÃO

- Qual deve ser o posicionamento do empreendimento frente aos outros negócios?
- Quais são os comportamentos e as principais características dos potenciais consumidores do produto?
- O que podemos fazer para atender às necessidades dos potenciais consumidores?
- Quais são os diferenciais que devemos enaltecer para tornar nosso produto competitivo, com base nas necessidades dos potenciais clientes?

Como posso melhorar o relacionamento com os fornecedores e como isso impacta na organização?



Ferramentas 3.2

Mapa de fornecedores

OBJETIVOS

Ao final da atividade, o participante será capaz de:

- Identificar as fontes de fornecimento de matéria-prima com base em uma série de fatores.
- Identificar formas de aumentar a eficácia do negócio.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Fficha impressa
- Papel kraft
- Tarjetas
- Pincéis atômicos coloridos
- Etiqueta adesivas coloridas

TRABALHO EM GRUPOS

Apresentação - 5'

Vamos nos dividir nos grupos criados para cada negócio.

Trabalho em grupos 10'

1. Listar os possíveis fornecedores do empreendimento. (Considerar todo processo de produção e comercialização).
2. Preencher a ficha de análise inserindo fornecedores e itens adquiridos.
 - Preencher as colunas com informações relevantes para comparar os fornecedores.
 - **O item Classificação NÃO deve ser preenchido no primeiro momento.**
3. Classificar os fornecedores em ordem de importância com adesivos coloridos.
 - Os fornecedores "mais aptos" recebem adesivos verdes, os que possuem menor aptidão devem ser classificados com adesivos vermelhos e os intermediários recebem adesivos amarelos.
4. Reflexão:
 - Quais fornecedores estão mais aptos para fornecimento dos insumos necessários para o funcionamento do empreendimento?
 - Considerar os elementos analisados, como: características, preço, condições de pagamento, circunstâncias de momento etc.

Plenária final - 5'

Apresentação dos grupos em plenária. Comentários e perguntas.

FICHA DE ANÁLISE DE FORNECEDORES

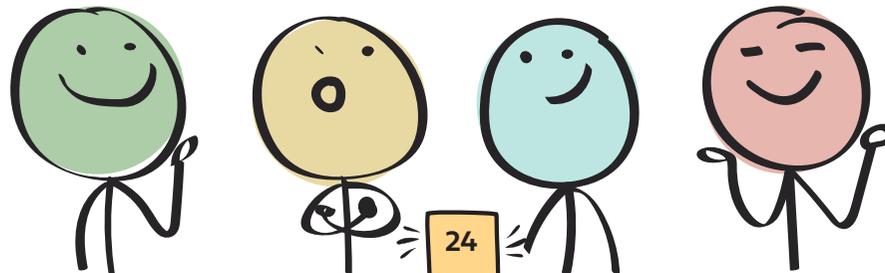
Fornecedor	Item adquirido	Características determinantes do produto	Preço	Contato prévio	Condições de pagamento	Prazos de entrega	Localização do fornecedor (local, regional, nacional, internacional)	Classificação (verde, amarelo, vermelho)

REFLEXÃO

- * Quais são os 3 fornecedores mais aptos, de acordo com as categorias analisadas? Justifique as escolhas.

FORNECEDORES MAIS APTOS	JUSTIFICATIVAS
1	
2	
3	

- * Como impulsionar o negócio com os fornecedores mapeados?
- * Quais estratégias para se comunicar com os fornecedores?
- * O que pode ser feito para evitar atrasos, excesso ou insuficiência dos produtos?



Ferramentas 3.3

Curva de valor

OBJETIVOS

Ao final da atividade, o participante será capaz de:

- Entender o desempenho do negócio no mercado por meio de representação gráfica de atributos de valor para o cliente.
- Comparar visualmente o empreendimento com concorrentes e identificar fatores mais competitivos.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Ficha impressa
- Papel kraft
- Tarjetas
- Pincéis atômicos coloridos

TRABALHO EM GRUPOS

Apresentação - 5'

Vamos nos dividir em trios:

1. Cada grupo representa dois agricultores familiares e um técnico de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER).

Trabalho em grupos - 20'

1. Identificar seis fatores-chave para seu negócio. O grupo deve optar pelos fatores (diferenciais comparativos) que realmente impactam na decisão de compra dos seus clientes.

Exemplos de fatores: Atendimento, diversificação dos produtos, relacionamento pós-venda etc.

2. Registrar os 3 principais concorrentes.
 - Podem utilizar símbolos, caso não queiram usar o nome.
3. Preencher quadro com os Fatores Chaves de Sucesso, definidos na etapa 2.
4. Avaliar os Fatores Chave de Sucesso: dar notas de 1 a 10 para o

desempenho do empreendimento e concorrentes.

- Considerar 1 a nota mais baixa e 10 a nota mais alta (melhor desempenho).
- Avaliar primeiro o próprio empreendimento considerando esses fatores.
- Avaliar em quais aspectos possuem vantagens ou desvantagens competitivas.

Por exemplo: se o preço do produto da empresa é mais competitivo, recebe uma pontuação maior.

5. Elaborar o gráfico da Curva de Valor

- A partir do quadro de Fatores Críticos de Sucesso, preencher o gráfico de cada empreendimento.
- Com canetas de cores diferentes, uma para cada empreendimento, preencher o gráfico geral.

Plenária final - 5'

Apresentação dos grupos em plenária. Comentários e perguntas.

QUADRO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	NOTAS (1 A 5)			
	SEU EMPREENDIMENTO	CONCORRENTE 1	CONCORRENTE 2	CONCORRENTE 3
1				
2				
3				
4				
5				
6				

GRÁFICOS DA CURVA DE VALOR

GRÁFICO/EMPREENDIMENTO

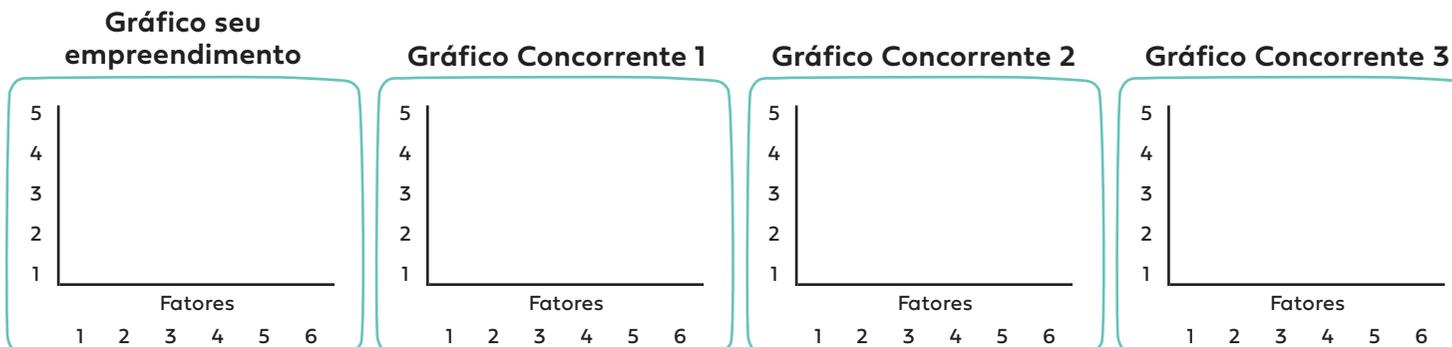


GRÁFICO GERAL

Cor 1: _____

Seu empreendimento: _____

Cor 2: _____

Empreendimento: _____

Cor 3: _____

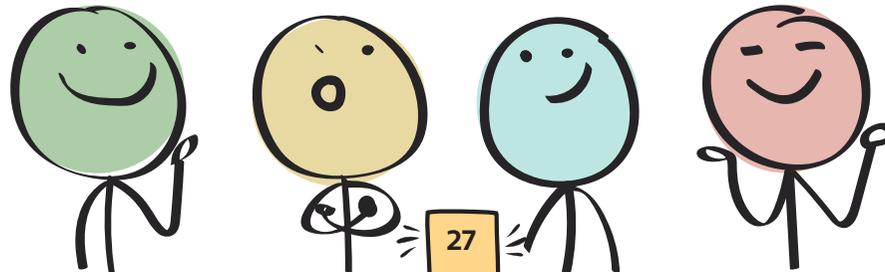
Empreendimento: _____

Cor 4: _____

Empreendimento: _____

REFLEXÃO

- * Quais atributos podemos **ELIMINAR** por não trazerem resultados para o empreendimento?
- * Quais atributos podemos **REDUZIR** por causarem mais custo do que benefício?
- * Quais atributos podemos **AUMENTAR** para ficarem acima do padrão e possam ser um diferencial do nosso empreendimento?
- * Quais atributos que ainda não temos e podemos **CRIAR** para expandir o nosso negócio?



Ferramentas 3.4

Análise FOFA

OBJETIVOS

- Identificar e visualizar as fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças de um grupo, comunidade ou organização.
- Realizar um diagnóstico rápido de uma organização.

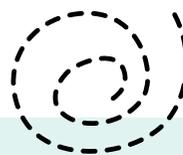
RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Tarjetas
- Papel kraft
- Pincéis atômicos
- Fita crepe
- Alfinetes

DIVISÃO EM GRUPOS

- Dividir em grupos de 3 a 5 participantes.
- Se possível, que participem da mesma organização.
- Se os participantes não forem da mesma organização, realizar uma apresentação, entrevista ou criar organizações fictícias.



TRABALHO EM GRUPOS - 30'

1. Reflitam sobre a parte positiva da organização e anotem em tarjetas verdes - 10'
 - O que a organização tem de melhor?
 - Quais são os principais pontos fortes e vantagens?
 - O que funciona bem? O que tem qualidade?
2. Reflitam sobre a parte negativa da organização e anotem em tarjetas rosas - 10'
 - Quais as principais dificuldades internas?
 - Quais são os pontos fracos e desvantagens?
 - O que não funciona bem? O que não tem boa qualidade?
3. Reflitam sobre as oportunidades que o ambiente externo oferece e anotem em tarjetas azuis - 10'
 - Que oportunidades o ambiente externo oferece? (leis, mercados e instituições).
 - Que oportunidades podem ser potencializadas?
4. Reflitam sobre a parte negativa que o ambiente externo oferece e anotem em tarjetas amarelas - 10'
 - Que desafios o ambiente externo oferece? (leis, mercados e instituições).
 - Que desafios devem ser tratados de forma prioritária?
5. Criar um quadro com as tarjetas, colando as características do ambiente interno na parte superior e do ambiente externo na parte inferior.
6. Reflexão nos grupos - 10'

Refletir sobre as seguintes perguntas:

 - O que deve ser aproveitado e diminuído das características do ambiente interno?
 - O que deve ser aproveitado e evitado das características do ambiente externo?

REFLEXÃO EM PLENÁRIA - 20'

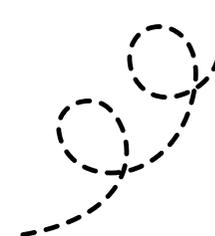
1. Apresentação de cada grupo - 5'

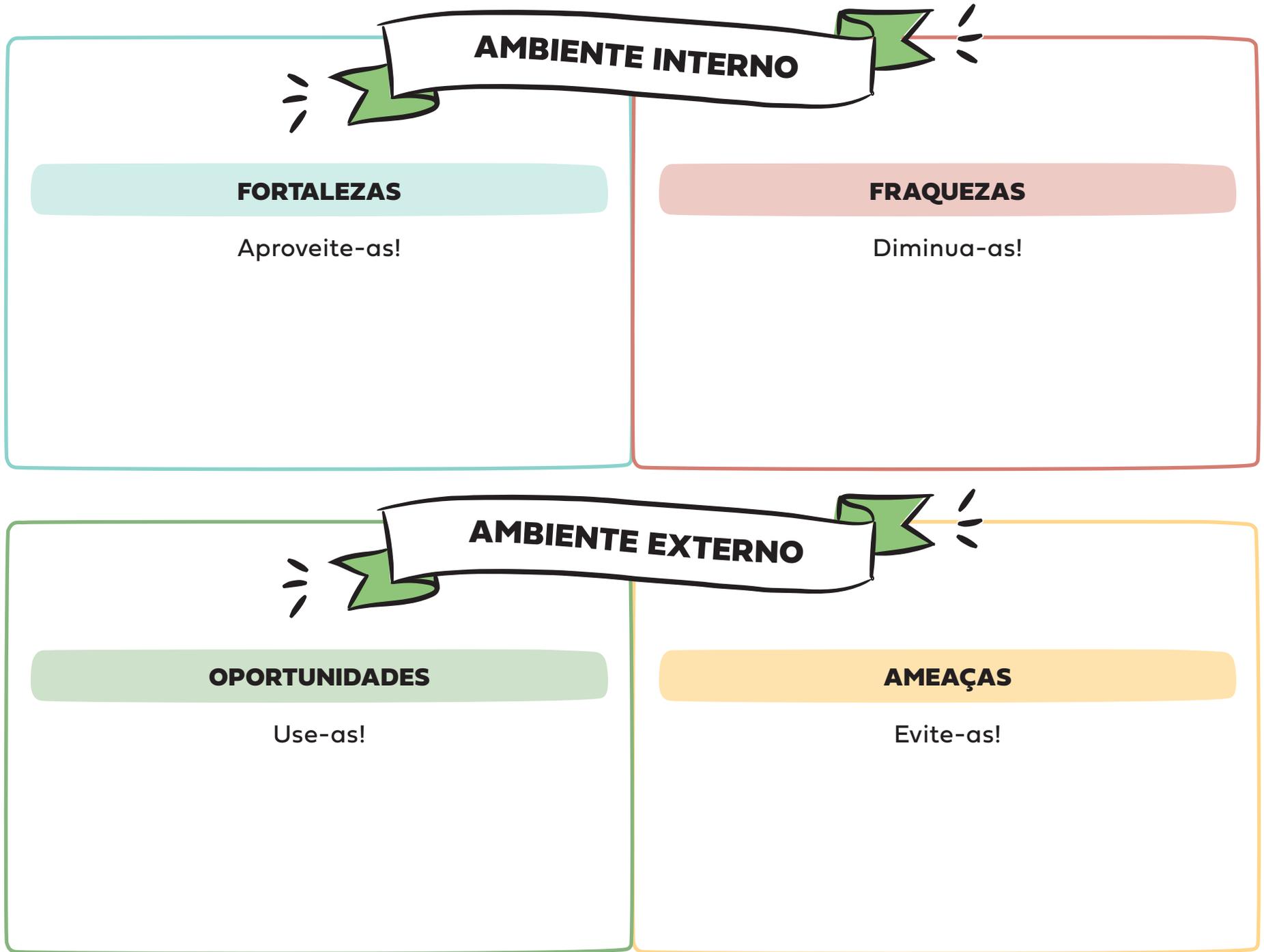
O que deve ser aproveitado e diminuído dos ambientes interno e externo.
2. Perguntas e reflexões em plenária.

MATERIAL REFERÊNCIA

IDAM. Metodologia participativa de extensão rural. Manaus: IDAM, 2014. 87 p.

KUMMER, Lydia. Metodologia participativa no meio rural: uma visão interdisciplinar. conceitos, ferramentas e vivências. Salvador: GTZ, 2007. 155p.







CAIXA DE FERRAMENTAS 4

Plano de Marketing



CapGestão
AMAZÔNIA

O Plano de Marketing nos ajuda a idealizar estratégias para que o empreendimento utilize todo seu potencial. Para traçá-las, no entanto, é necessário conhecer seu mercado-alvo. Só assim é possível definir estratégias para seu produto, formação de preço, distribuição e promoção. Ou seja, é no Plano de Marketing que definimos as estratégias para alcançar e atrair os clientes/consumidores. Além de criar o produto, precisamos convencer as pessoas a comprá-lo⁷.

Produzir com qualidade e com controle dos custos levantados para produção é essencial para organizar as atividades dos empreendimentos. Porém, é preciso também saber divulgar o produto de forma clara e direta, gerando o interesse de compra por diferentes consumidores. Para criar formas de identificar melhor os produtos e divulgá-los de forma adequada, recorreremos ao que chamamos de marketing⁸.

O marketing é o conjunto de ações direcionadas a **CRIAÇÃO DO PRODUTO E AS ESTRATÉGIAS PARA DISPONIBILIZÁ-LO AO MERCADO, NO LOCAL, TEMPO E VOLUME ADEQUADOS**⁹.

Dessa forma, o marketing não se resume em fazer propaganda/publicidade de um produto, ele é mais amplo e envolve uma série de questões. Podemos dizer que ele envolve instrumentos básicos de ação¹⁰:

1. Criar um produto que atenda aos desejos dos clientes;
2. Definir preço certo para os produtos;

3. Traçar estratégias para a distribuição;
4. Comunicar o cliente, por meio de propaganda e promoção.

Pensando na amplitude do Marketing e sabendo de sua importância para os empreendimentos é necessário que se insira, durante a construção do Plano de Negócios, a definição de estratégias de Marketing. Vamos destacar alguns pontos principais que iremos considerar no Plano de Marketing, envolvendo 5 Ps: **Produto, Preço, Praça, Promoção e Pessoas**.

O primeiro P se refere ao Produto. É hora de pensar em estratégias para a apresentação do produto aos seus clientes, as características essenciais que precisam ser destacadas. O seu produto deve conter:

- Boa apresentação (qualidade)

⁷ Essas ideias são relatadas no livro "Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor" de Idalberto Chiavenato, 2008.

⁸ Com base no livro "Cooperativismo e associativismo na agricultura familiar: aporte técnico e pedagógico para apoiar organizações coletivas da agricultura familiar" de Alair F. de Freitas e colaboradores, 2022.

⁹ CHIAVENATO (2008, p. 202).

¹⁰ Com base em Sebrae Orientação, disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Marketing%20%20roteiro%20a%20a%C3%A7%C3%B5es%20de%20mkt.pdf>.

- Embalagem
- Rotulagem
- Tabela nutricional.
- Prazo de validade
- Logomarca
- Contato
- Endereço

Algumas estratégias de valorização do seu produto estão ligadas à exploração da sua proposta de valor, demonstrando aos clientes seus diferenciais logo ao visualizá-lo. Você deve mostrar seus valores e investir na identidade visual do empreendimento. Ter uma logomarca atrativa que representa sua marca e facilite a identificação do seu empreendimento e seu produto.

O segundo P se refere ao Preço. Você deve traçar estratégias para definir um preço de venda justo para o seu produto. Para isto, é preciso considerar custos como:

- Custo de produção
- Custo para beneficiamento
- Custos operacionais
- Logística

Para definir um preço justo, tanto para o cliente como também para quem está comercializando, o empreendedor deve detalhar seus custos fixos e variáveis, além de realizar um estudo de precificação. Se seus custos estiverem elevados, você pode firmar parcerias para diminuí-los e não levar prejuízo; nem aumentar de maneira drástica o preço repassando ao cliente.

A Praça refere-se a como o produto será colocado à disposição dos clientes. **Para pensar no P de Praça**, você pode considerar as seguintes questões:

- Onde meu produto será vendido?
- Quais mercados irei acessar?
- Quais são meus locais estratégicos de venda?

O empreendedor precisa ter bem definido onde está localizado o seu público/nicho, além de levar em consideração a logística, seus recursos e sua capacidade máxima e mínima de produção e comercialização.

O P de Promoção está relacionado à comunicação e divulgação dos empreendimentos e dos produtos. É necessário conhecer seu público para compreender como chegar até ele, antes de definir suas estratégias de promoção. Você pode utilizar dos seguintes canais para se comunicar com seus clientes:

- Canais de promoção tradicionais (rádio e jornais)

- Canais digitais (Instagram e Facebook e WhatsApp)
- Canais informais, como a “divulgação boca a boca”

Para os negócios coletivos da agricultura familiar, o **P de Pessoas** é um elemento que merece grande atenção. Nas empresas convencionais, as pessoas, principalmente os colaboradores, são peças fundamentais para a operacionalização do negócio, sendo as responsáveis pela criação do produto e pelo relacionamento com os clientes. No entanto, nas cooperativas e associações, além de estratégias de relacionamento com os colaboradores para garantir eficiência dos resultados da empresa, é preciso gerenciar as estratégias de Marketing para comunicação e fidelização dos associados - os donos e usuários do empreendimento. Sendo assim, no contexto das cooperativas e associações da agricultura familiar, você pode iniciar as estratégias para pessoas utilizando alguns pontos-chave:

- Fidelidade e satisfação dos associados
- Treinamento de associados, diretores e colaboradores
- Política de remuneração
- Código de ética
- Avaliação e recompensas

As ações para cada P nos auxiliam na definição de estratégias concretas de Marketing para atrair e fidelizar clientes nos diferentes mercados atendidos, possibilitando melhorias tanto para a imagem do empreendimento quanto dos produtos ofertados .

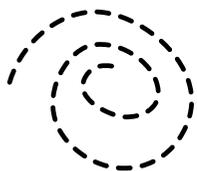
Nos empreendimentos coletivos, cooperativas e associações, a grande dificuldade é como distribuir e comercializar os produtos. Dar ênfase ao Plano de Marketing é uma forma de contribuir para minimizar essa limitação, uma vez que o conhecimento, mesmo que mínimo, do mercado e o estabelecimento de estratégias condizentes com o mercado viabiliza a distribuição e as vendas¹².

¹¹ Com base no livro “Cooperativismo e associativismo na agricultura familiar: aporte técnico e pedagógico para apoiar organizações coletivas da agricultura familiar” de Alair F. de Freitas e colaboradores, 2022.

¹² SALLES, Ricardo Henrique. **Plano de Negócios para Cooperativas e Associações**. Rio de Janeiro: DP&A Fase, 2001.

Ferramentas 4.1

Criação do Plano de Marketing



OBJETIVOS

Ao final da atividade, o participante será capaz de:

- Entender os componentes e principais ações de um Plano de Marketing.
- Avaliar as ações do Plano de Marketing que já executa e identificar quais ações pode colocar em prática.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Ficha impressa
- Papel kraft
- Tarjetas
- Papéis diversos coloridos
- Recortes de revista
- Pincéis atômicos coloridos

TRABALHO EM GRUPOS

Apresentação - 5'

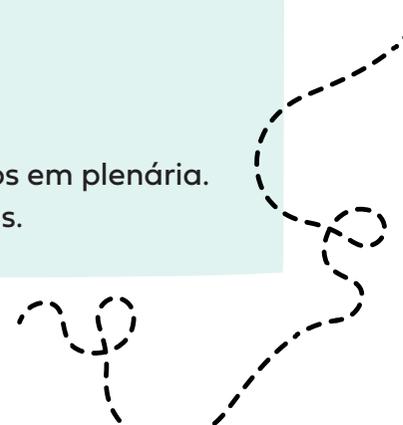
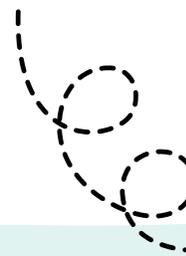
Vamos nos dividir nos grupos criados para cada negócio.

Trabalho em grupos - 20'

1. Identificar e avaliar os principais elementos de um plano de ação: Dê uma nota para cada item do seu produto (ver formulário 1 de trabalho em grupo).
2. Logo após, pensando nos itens do formulário 1, discutam possíveis estratégias englobando os 5 Ps do Marketing (ver formulário 2).

Plenária final - 15'

Apresentação dos grupos em plenária. Comentários e perguntas.



Dê uma nota para cada item do seu produto:

FORMULÁRIO 1:

Produto: Apresentação do produto aos seus clientes, as características essenciais que diferenciam o produto

	NOTA	PRÓXIMOS PASSOS
Boa apresentação do produto (qualidade)	0 1 2 3 4 5	
Embalagem	0 1 2 3 4 5	
Rotulagem	0 1 2 3 4 5	
Tabela nutricional	0 1 2 3 4 5	
Prazo de validade	0 1 2 3 4 5	
Logotipo	0 1 2 3 4 5	
Contato	0 1 2 3 4 5	
Endereço	0 1 2 3 4 5	

Preço: estratégias para definir um preço de venda justo para o seu produto.

	NOTA	PRÓXIMOS PASSOS
Custo de produção	0 1 2 3 4 5	
Custo para beneficiamento	0 1 2 3 4 5	
Custos operacionais	0 1 2 3 4 5	
Logística	0 1 2 3 4 5	

Praça: estratégias de definição dos mercados e pontos de venda.

	NOTA	PRÓXIMOS PASSOS
Definição de onde o produto será vendido	0 1 2 3 4 5	
Definição de quais mercados irão acessar	0 1 2 3 4 5	
Definição de quais são os locais estratégicos de venda	0 1 2 3 4 5	

Promoção: comunicação e divulgação dos empreendimentos e dos produtos. Conhecimento do público para compreender como chegar até ele, antes de definir estratégias de promoção.

	NOTA	PRÓXIMOS PASSOS
Uso de canais de promoção tradicionais (rádio e jornais)	0 1 2 3 4 5	
Uso de canais digitais (Instagram, Facebook e WhatsApp)	0 1 2 3 4 5	
Uso de canais informais, como a "divulgação boca a boca"	0 1 2 3 4 5	



Pessoas: colaboradores, estratégias de Marketing para comunicação e fidelização de associados.

	NOTA	PRÓXIMOS PASSOS
Fidelidade e satisfação dos associados	0 1 2 3 4 5	
Treinamento de associados, diretores e colaboradores	0 1 2 3 4 5	
Política de remuneração	0 1 2 3 4 5	
Código de ética	0 1 2 3 4 5	
Avaliação e recompensas	0 1 2 3 4 5	

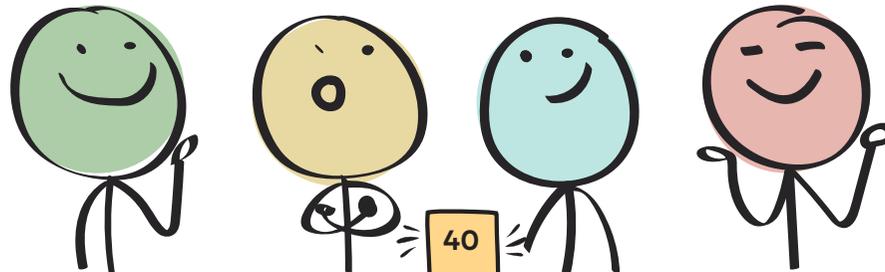


FORMULÁRIO 2:

ESTRATÉGIA	INSTRUÇÃO	RESULTADO
Estratégia de apresentação do produto	Apresentação do produto - Criem logomarca e embalagem	
Estratégias de Preço	Definir preço com base nos custos e nos preços praticados nos potenciais mercados	
Estratégias de Praça	Definir os mercados e as estratégias de aproximação com os potenciais fornecedores do seu produto ou com os clientes diretos- para caso de mercados diretos	
Estratégias de Promoção	Apresentar os canais de divulgação e comunicação com os clientes	
Estratégia de Pessoas	Discutir estratégias para seleção , treinamento e satisfação de associados, diretores e colaboradores	

REFLEXÃO

- * Como avaliam as ações de Marketing que já executam?
- * Quais ações do Plano de Marketing podem colocar em prática?
- * Quais as principais dificuldades de executar as estratégias de Marketing definidas?



CAIXA DE FERRAMENTAS 5

Custos, investimentos
e Fluxo de Caixa



CapGestão
AMAZÔNIA

Nas Caixas de Ferramentas “Módulo Desenvolvimento Organizacional Participativo” abordamos os custos, que representam a soma de gastos que incidem no processo de produção de uma mercadoria ou na oferta de serviço. Não faremos a diferenciação de um custo em relação a uma despesa, será realizada apenas a comparação entre os custos fixos e variáveis que são importantes para a realização do planejamento da produção do seu empreendimento. Além disso, destacamos a importância da projeção de vendas como estratégia de planejamento da produção e comercialização. Por último, tratamos o fluxo de caixa, sendo um demonstrativo importante para medir a capacidade de pagamento dos empreendimentos.

Os custos fixos são aqueles que não variam de acordo com a quantidade produzida, se mantém fixos independentemente da produção, apresentando pouca ou nenhuma variação - são custos mais “constantes”. Os custos fixos são, de forma geral, gastos com aluguel de sede/galpão, seguro de veículos, internet, telefone e salários, desde que seja mão de obra direta, constante. É importante reforçar que os custos fixos podem sofrer pequenas alterações, desde que não estejam ligados à produção.

Por outro lado, os custos variáveis têm seus valores alterados de acordo com a produção. Se a produção tem um aumento, aumentam os custos variáveis. Ou se diminui a produção, tendem a diminuir também os custos variáveis. Detalhar os

custos variáveis é de extrema importância para que você compreenda onde há margem para redução de custos. Você pode reduzir esses custos negociando com fornecedores ou modificando a estrutura operacional do empreendimento. Se os custos variáveis modificam de acordo com a produção, os gastos mensais com custos variáveis podem apresentar grande variação de um mês para o outro.

De modo geral, os custos variáveis estão relacionados à aquisição de matéria-prima, embalagem e rótulos, assim como com impostos cobrados sobre o valor da venda, gastos com logística de distribuição de produtos e mão de obra paga em forma de diária (esporadicamente). No entanto, é importante ressaltar que a classificação de custos fixos e variáveis pode modificar dependendo do empreendimento. Para um empreendimento que utiliza diversas máquinas para produção de um determinado bem, os gastos com energia elétrica se tornam um custo direto de produção e pode apresentar grande variação em diferentes períodos.

Mas como vamos quitar todos os custos? Precisamos das “entradas de caixa”, que são as receitas do empreendimento. No Plano de Negócios, além de detalhar os custos, é necessário realizar uma projeção das vendas e das receitas, sendo a base para o planejamento da produção e comercialização. A projeção de vendas é uma estimativa ou uma expectativa das “entradas”. A partir dela conseguimos traçar algumas estratégias para atingir a meta de vendas determi-

nada previamente. Além disso, é uma forma de verificar se as receitas esperadas são suficientes para a sobrevivência do empreendimento.

Para realizar a projeção de vendas, é necessário definir um período para estimativa (indicação nossa: de 6 a 12 meses) e ter cautela. Não estipule valores nem volumes de vendas incongruentes com a sua produção e histórico de suas vendas. Você pode utilizar as seguintes técnicas para fazer a projeção de vendas:

1. Para empreendimentos já existentes, observe o histórico de vendas ao longo dos últimos anos.
2. Para os novos empreendimentos, utilize dados de empreendimentos equivalentes ou concorrentes.

3. Faça projeções baseadas nas tendências de mercado para o período de estimativa. Definir o período de estimativa das receitas é também importante para o preenchimento do Fluxo de Caixa. No Plano de Negócios é realizada uma previsão (estimativa) das entradas e saídas de caixa durante um período predeterminado. Ela nos permite conhecer e planejar as necessidades de caixa

em curto prazo, proporcionando uma visão dos recebimentos e os pagamentos previstos para o período.

Quando a previsão do Fluxo de Caixa indica algum excesso de caixa (mais recebimentos que pagamento), pode-se pensar em aplicações financeiras do excedente, por exemplo. Quando, ao contrário, a previsão indica prejuízo (mais pagamentos do que recebimentos), deve-se planejar financiamentos de curto prazo ou pensar estratégias de redução dos custos¹⁴.

Para evitar surpresas desagradáveis, o caixa precisa ser devidamente planejado, de acordo com o ciclo de caixa do empreendimento. Geralmente, a previsão do Fluxo de Caixa é realizada em uma planilha de Excel. No entanto, existe a possibilidade de realizar o acompanhamento do caixa através de aplicativos de celular ou manualmente em folhas de papel A4, que é o menos recomendado devido ao alto risco de perda de arquivos importantes. A seguir apresentaremos um modelo de Fluxo de Caixa simplificado.

⁷ Com base em CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva. 2008.

Ferramentas 5.1

Fluxo de Caixa

OBJETIVOS

Ao final da atividade, o participante será capaz de:

- Projetar a disponibilidade financeira do empreendimento. O Fluxo de Caixa possibilita a identificação das sobras e faltas no caixa, permitindo planejar melhor suas ações futuras ou acompanhar seu desempenho.
- Prever, com maior segurança, as entradas e saídas futuras.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Ficha impressa
- Calculadora
- Canetas
- Pincéis atômicos coloridos

TRABALHO EM GRUPOS

Apresentação 5'

Vamos nos dividir nos grupos criados para cada negócio.

Trabalho em grupos

1. Preencher manualmente a planilha disponível no formulário com base nas previsões de receitas e custos. A planilha está dividida em ENTRADAS e SAÍDAS. Vamos começar pelas ENTRADAS. Na parte superior da planilha serão colocadas as entradas que o empreendimento prevê receber em cada mês, através das diferentes fontes que foram listadas (vendas, mensalidades etc.). Você pode basear a sua previsão de entradas na experiência dos meses anteriores ou com base em previsões de mercado. Leve em consideração que as vendas podem variar conforme épocas de safra, prazos de pagamento dos contratos de venda, épocas do ano ou entre as semanas de um mesmo mês. Lembre-se de especificar os mercados em potencial.
2. Com as SAÍDAS você deve proceder da mesma forma. Os custos previstos podem ser lançados como estimativas, com base no histórico de gastos do empreendimento. É necessário separar os custos fixos e variáveis na parte inferior da planilha.
3. No final do mês você deve calcular o TOTAL de todas as entradas e saídas realizadas. O total são as ENTRADAS subtraídas às saídas.
4. Analise com muita atenção o que foi previsto e realizado em cada item das entradas e despesas para entender se as suas previsões foram realistas.

ENTRADAS

PROJEÇÃO DE RECEITA	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
MERCADO 1												
MERCADO 2												
MERCADO 3												



SAÍDAS

PROJEÇÃO DE CUSTOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
CUSTOS FIXOS												
CUSTOS VARIÁVEIS												



SALDO MENSAL

TOTAL	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
RECEITAS - CUSTOS												

FLUXO DE CAIXA ENTRADA (RECEITAS)

DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
SALDO ANTERIOR	R\$											
MERCADO 1	R\$											
MERCADO 2	R\$											
MERCADO 3	R\$											
OUTRAS RECEITAS	R\$											
TOTAL RECEITAS	R\$											

...

FLUXO DE CAIXA



SAÍDA (DESPESAS)

DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
ÁGUA	R\$											
LUZ	R\$											
TELEFONE	R\$											
INTERNET	R\$											
ALUGUEL	R\$											
SEGURO VEÍCULOS	R\$											
CONTADOR	R\$											
IMPOSTOS	R\$											
PAGAMENTOS FUNCIONÁRIOS	R\$											
HONORÁRIOS DIRETORES	R\$											
GASTOS COM FRETE	R\$											
INVESTIMENTOS	R\$											
TOTAL DESPESAS	R\$											
SALDO MENSAL	R\$											



CAIXA DE FERRAMENTAS 6

Relação custo/benefício:
indicadores de viabilidade
econômica



CapGestão
AMAZÔNIA

Todo empreendimento precisa de um investimento inicial, ou seja, dispor de um recurso para obtenção de equipamentos, máquinas, capacitações etc., visando aprimorar a logística, gestão e produção do novo negócio. Dizemos então que, por mais simples que seja o empreendimento, ele vai precisar de algum tipo de investimento para ser colocado em prática.

Os investimentos mais comuns são em aquisição de espaços/galpões para armazenamento e produção, aquisição de veículos para realização da logística, aquisição de aparelhos eletrônicos como celulares e computadores visando realizar a gestão e acompanhamento do negócio, assim para aquisição de máquinas para desenvolver alguma

produção ou beneficiamento.

Investir, segundo o dicionário Aurélio, significa aplicar o dinheiro em títulos, imóveis e equipamentos, por exemplo, com propósito de aumentar a capacidade produtiva e obter ganhos. É necessário se preocupar com as finanças do empreendimento, buscando o melhor retorno possível do investimento (rentabilidade ou lucratividade) e sua conversão em dinheiro (liquidez). A rentabilidade é alcançada à medida que o empreendimento maximiza o retorno do investimento realizado pelos empreendedores¹⁵.

Se todo o empreendimento precisa de investimento para iniciar suas atividades, onde conseguir tais investimentos?

O empreendedor ou os integrantes dos empreendimentos coletivos, como as cooperativas da agricultura familiar, podem recorrer ao capital integralizado, que é formado por quotas-partes - dinheiro "investido" pelos cooperados na cooperativa -, como pode também recorrer a empréstimos bancários. Caso seja necessário recorrer a fontes de capital externo, sugerimos que se pesquise sobre linhas de crédito e taxas de juros mais atrativas. Algumas instituições de crédito (bancos e cooperativas de crédito) possuem linhas especiais para o desenvolvimento de atividades da agricultura familiar.

Para realizar um investimento, falamos que antes é necessário um planejamento para compreender os riscos e as potencialidades do capital investido.

É necessário se perguntar: meu fluxo de caixa demonstra a possibilidade de quitar tal investimento? É viável ou não realizar no momento?

É melhor prevenir do que remediar! É preferível realizar previsões buscando compreender se os custos serão quitados pelas receitas esperadas (não havendo prejuízo), e se após dedução dos custos, restam recursos para quitar o investimento e ainda ter lucro ou sobras (no caso das cooperativas).

¹⁵ CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva. 2008.

Para realizar esta análise podemos utilizar alguns indicadores, que são parâmetros de avaliação da viabilidade do empreendimento. Ou seja, um indicador deve apresentar parâmetros prioritários que definem o sucesso ou insucesso do empreendimento. Dessa forma, tais indicadores nos ajudam na compreensão do que chamamos de saúde financeira.

Nessa Caixa de Ferramentas vamos discutir três indicadores, mas existem outros de viabilidade de negócios.

O primeiro indicador é conhecido como Período de Payback ou Período de Retorno (aqui vamos realizar o cálculo simplificado). Para chegar ao resultado deste indicador, precisamos dos seguintes dados:

1. Somatório dos investimentos iniciais
2. Saldo mensal ou anual (a depender do fluxo de caixa que você está utilizando)

A fórmula do cálculo do período de retorno é:

$$\text{PERÍODO DE RETORNO SIMPLIFICADO} = \frac{\text{INVESTIMENTOS}}{\text{SALDO MENSAL}}$$

Quanto antes o retorno de um investimento, melhor. No entanto, não existe um prazo de retorno ideal para um empreendimento. Existe um limite de aporte de capital por parte do empreendedor, que dependerá exclusivamente das possibilidades financeiras dele. Por isto, é recomendado que os empreendedores realizem o controle minucioso do Fluxo de Caixa, pois este instrumento poderá avisar, com antecedência, as mudanças no âmbito financeiro.

Outro indicador muito importante é a Taxa Interna de Retorno (TIR). A TIR é uma taxa hipotética que faz com que o investimento, com valor corrigido no tempo, se iguale a zero. O critério de decisão sobre a aceitação ou não de um determinado projeto (investimento) é o seguinte: dê preferência por investimentos que possuem retorno, ou seja, a TIR igual ou superior à Taxa Mínima de Atratividade.

A fórmula da TIR é um tanto complexa e leva em consideração os seguintes aspectos:

1. O valor presente líquido (VPL) que é o valor do investimento inicial corrigido ao dinheiro no tempo presente
2. A soma dos fluxos de caixa no período analisado

¹⁶ SEBRAE. Qual o prazo ideal para o retorno do investimento? Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/qual-o-prazo-ideal-para-o-retorno-do-investimento,475a634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCR_D. Acesso em 20 dez. 2022.

3. O investimento inicial

4. O período de análise

Não se preocupe pois o próprio Excel realiza o cálculo deste indicador. Só precisamos saber que é importante a TIR ser maior ou igual à taxa de atratividade. Utilizamos a taxa Selic que no dia 30/12/2022 estava em 13,75%.

Porque utilizamos a Taxa Selic (taxa básica de juros da economia) para realizar a comparação? A taxa interna de retorno nada mais é do que o retorno que se é esperado do meu investimento. Assim conseguimos comparar se a oportunidade do investimento é mais viável do que utilizar o dinheiro e aplicá-lo em um banco, pois será mais rentável.

LEMBRETE!

A TIR é uma taxa hipotética, e estamos realizando uma estimativa. Logo, não é possível afirmar com precisão a viabilidade do investimento.

Agora vamos pensar um pouco sobre a viabilidade do negócio a partir de análises dos pagamentos dos custos? A partir das estimativas das receitas e custos do fluxo de caixa é possível compreender se consigo pagar todos meus custos e ainda ter lucro ou sobras? Para isto podemos utilizar dois indicadores: a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio.

A margem de contribuição é a parcela/percentual do valor total das vendas que sobra após deduzir os custos diretos (custos variáveis). Quais dados vou precisar para calcular este indicador?

- Custos variáveis
- Receita de vendas

O cálculo da margem de contribuição é realizado da seguinte maneira:

$$\text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO} = \text{VALOR DAS VENDAS} - (\text{CUSTOS VARIÁVEIS} + \text{DESPESAS VARIÁVEIS})$$

Conhecer a margem de contribuição é essencial para o cálculo de um outro indicador, o Ponto de Equilíbrio. O Ponto de Equilíbrio nos apresenta qual o volume mínimo de faturamento deve ser atingido para cobrir todos os custos, isto é, em qual o momento que iguala as receitas e os custos. Quais são as informações necessárias para o cálculo do Ponto de Equilíbrio¹⁷?

- Custos fixos;
- Margem de contribuição;
- Receita projetada.

$$\text{PONTO DE EQUILÍBRIO} = \frac{\text{(CUSTO FIXO)}}{\text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO}} \times \text{RECEITA PROJETADA}$$

Na administração dos negócios, a utilização de indicadores é de extrema relevância. Você pode encontrar uma série deles, mas aqui optamos por discutir alguns apenas. Lembrando que para determinar os indicadores com maior precisão no

Plano de Negócios, é necessário construir um Fluxo de Caixa com projeções realistas. Assim como, no cotidiano do empreendimento, é necessário manter o Fluxo de Caixa sempre atualizado para acompanhar as vendas, os custos e seus impactos na sustentabilidade do negócio.

¹⁷ Outra forma de calcular seria PE = CUSTOS FIXOS/MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (EM %).

Ferramentas 6.1

Taxa Interna de Retorno (TIR)

OBJETIVOS

Ao final da atividade, o participante será capaz de:

- Avaliar a viabilidade do negócio com base em uma taxa hipotética que faz com que investimento, com valor corrigido no tempo, se iguale a zero.
- Analisar se é melhor investir no negócio ou em aplicações financeiras.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Computador com acesso ao Excel

TRABALHO EM GRUPOS

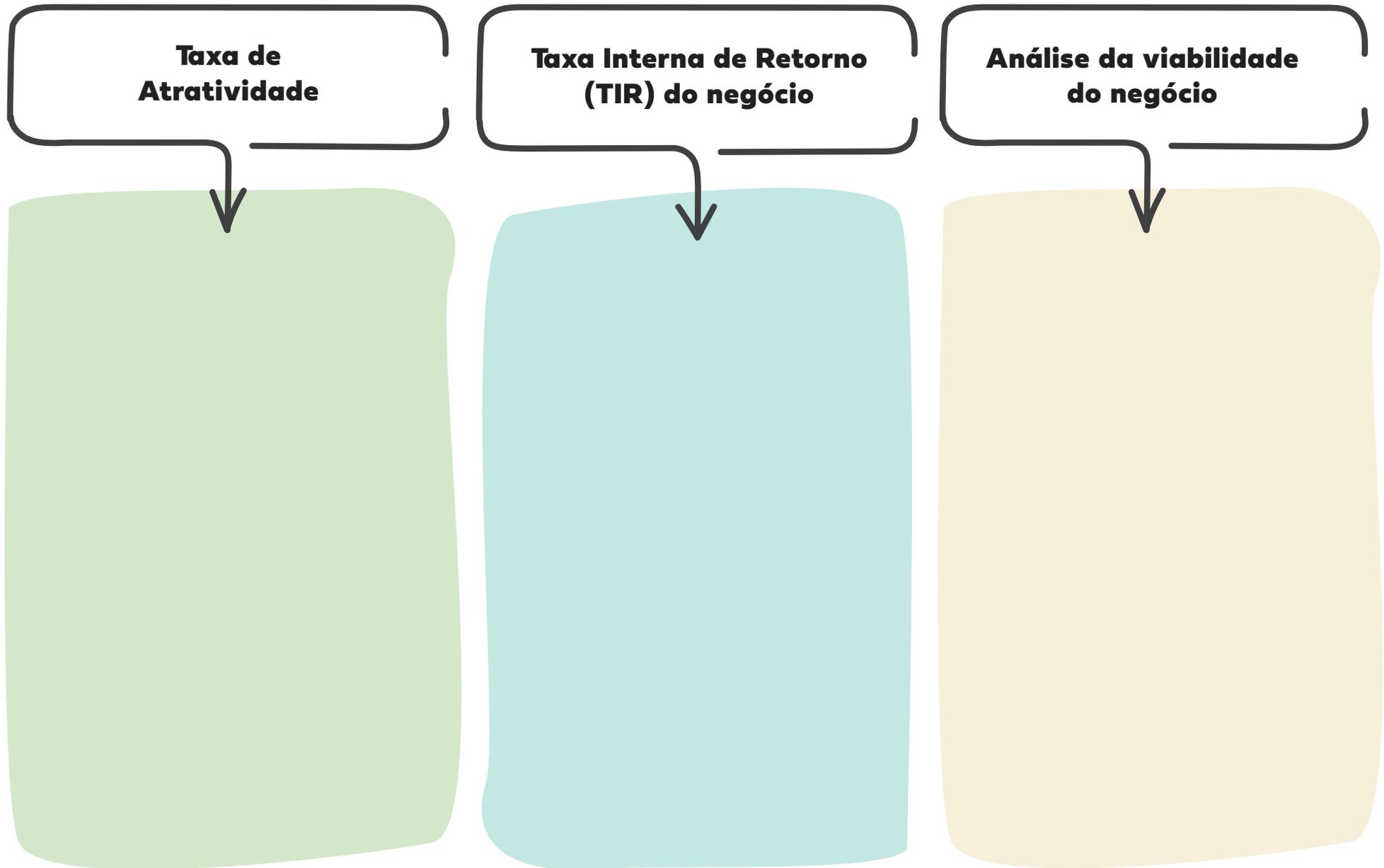
Apresentação - 5'

Vamos nos dividir nos grupos criados para cada negócio.

Trabalho em Grupo - 35'

1. A partir da planilha disponibilizada e da planilha de Fluxo de Caixa preenchida, o grupo deve inserir os dados obrigatórios da planilha "Projeção de Fluxo de Caixa". Os itens obrigatórios são: 1. Sobra ou lucro líquido; 2. Investimento Inicial e 3. Capital de Giro. Os demais itens são preenchidos automaticamente na Planilha.
2. Analisar a TIR calculada.
3. O grupo deve preencher o Formulário de análise de viabilidade do negócio, com base na TIR. Se a TIR for MAIOR OU IGUAL ao custo de capital ou de oportunidade do empreendimento, o projeto deverá ser aceito. Isso significa que o empreendimento alcançará, na pior das hipóteses, rendimento igual ao custo dos recursos aplicados.

ANÁLISE DE VIABILIDADE DO NEGÓCIO, COM BASE NA TIR



Ferramentas 6.2

Período de retorno

OBJETIVOS

Ao final da atividade, o participante será capaz de:

- Compreender o período necessário para ter retorno financeiro do investimento inicial realizado.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Ficha impressa
- Papel Kraft
- Tarjetas
- Pincéis atômicos coloridos

TRABALHO EM GRUPOS

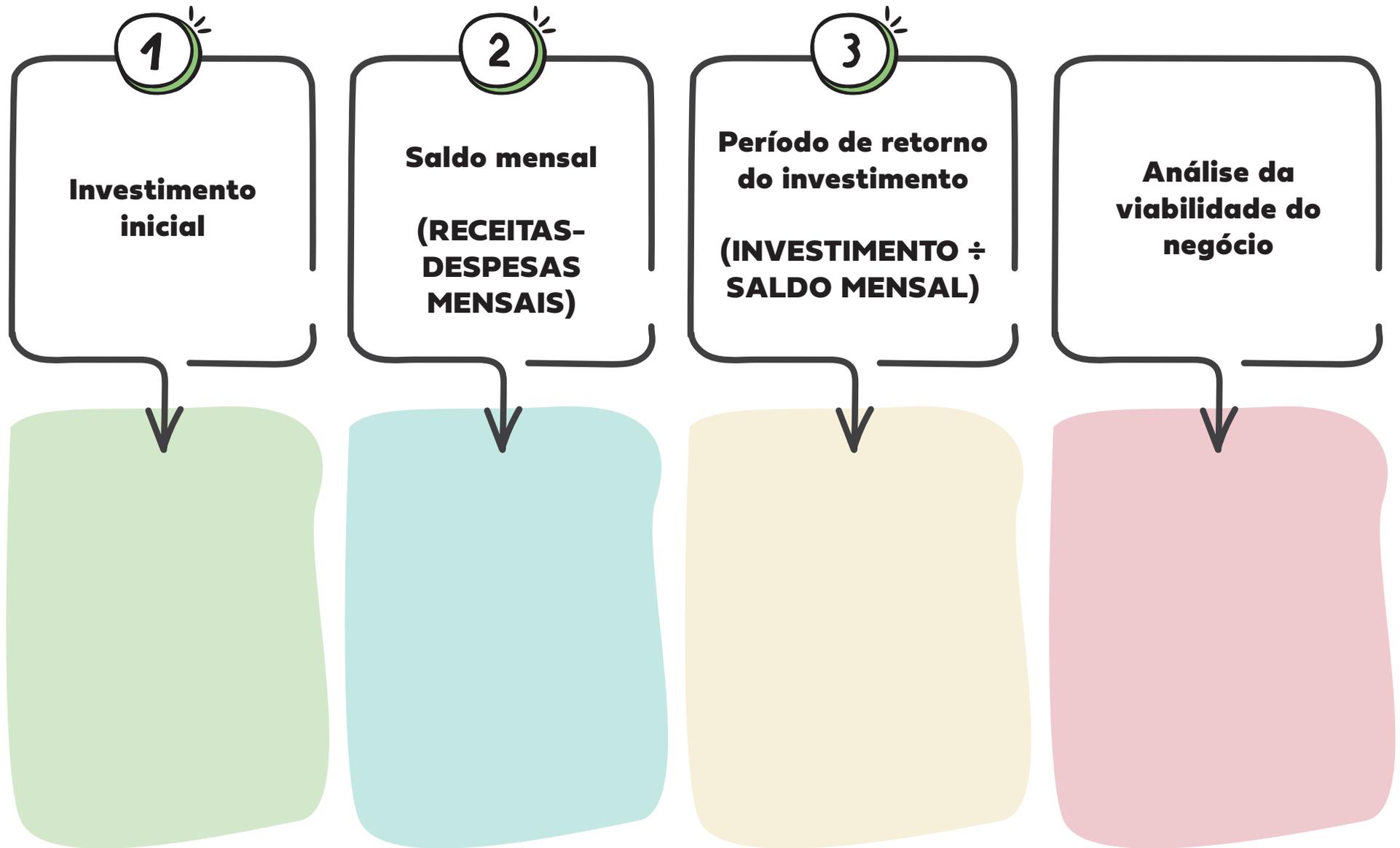
Apresentação 5'

Vamos nos dividir nos grupos criados para cada negócio.

Trabalho em grupo - 30'

1. Com base na Projeção do Fluxo de Caixa, o grupo deve preencher manualmente o formulário de viabilidade do negócio, com base no período de retorno, começando pelas colunas 1 e 2, que são informações presentes no Fluxo de Caixa projetado. Na coluna 3 deve ser realizado o cálculo do período de retorno no investimento, sendo necessário dividir o valor do investimento inicial ao valor do saldo mensal.
1. Analisar o período de retorno calculado.

ANÁLISE DE VIABILIDADE DO NEGÓCIO, COM BASE NO PERÍODO DE RETORNO



Ferramentas 6.3

Margem de contribuição

OBJETIVOS

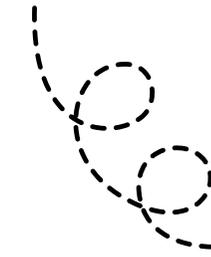
Ao final da atividade, o participante será capaz de:

- Explicar qual a parcela do preço de um produto é direcionada aos custos diretos (custos variáveis).
- Certificar qual o valor restante para pagamento dos custos fixos e para lucro ou sobra líquida.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Ficha impressa
- Papel Kraft
- Tarjetas
- Pincéis atômicos coloridos



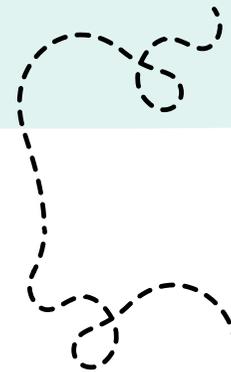
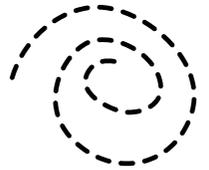
TRABALHO EM GRUPOS

Apresentação - 5'

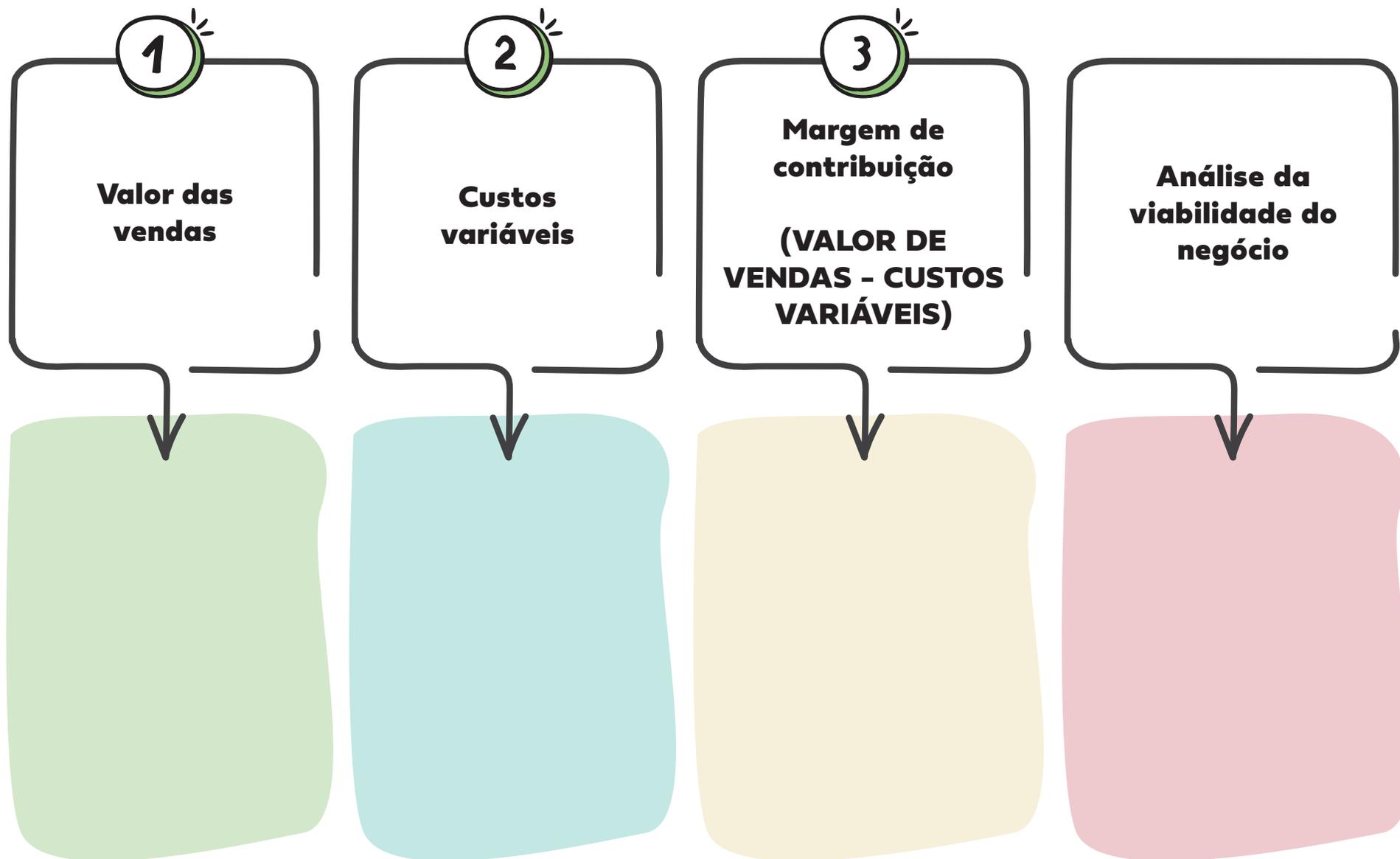
Vamos nos dividir nos grupos criados para cada negócio.

Trabalho em grupo - 25'

1. Com base na Projeção do Fluxo de Caixa, o grupo deve preencher manualmente o formulário de viabilidade do negócio com base na margem de contribuição.

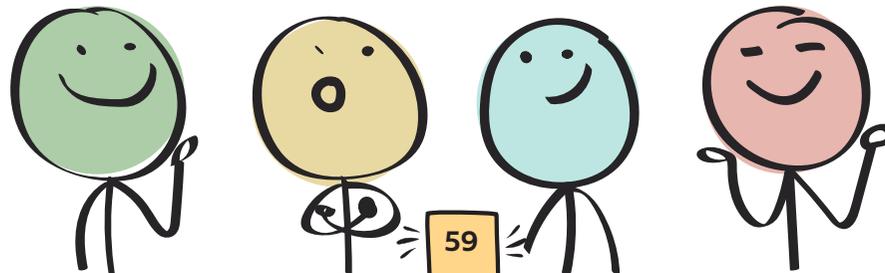


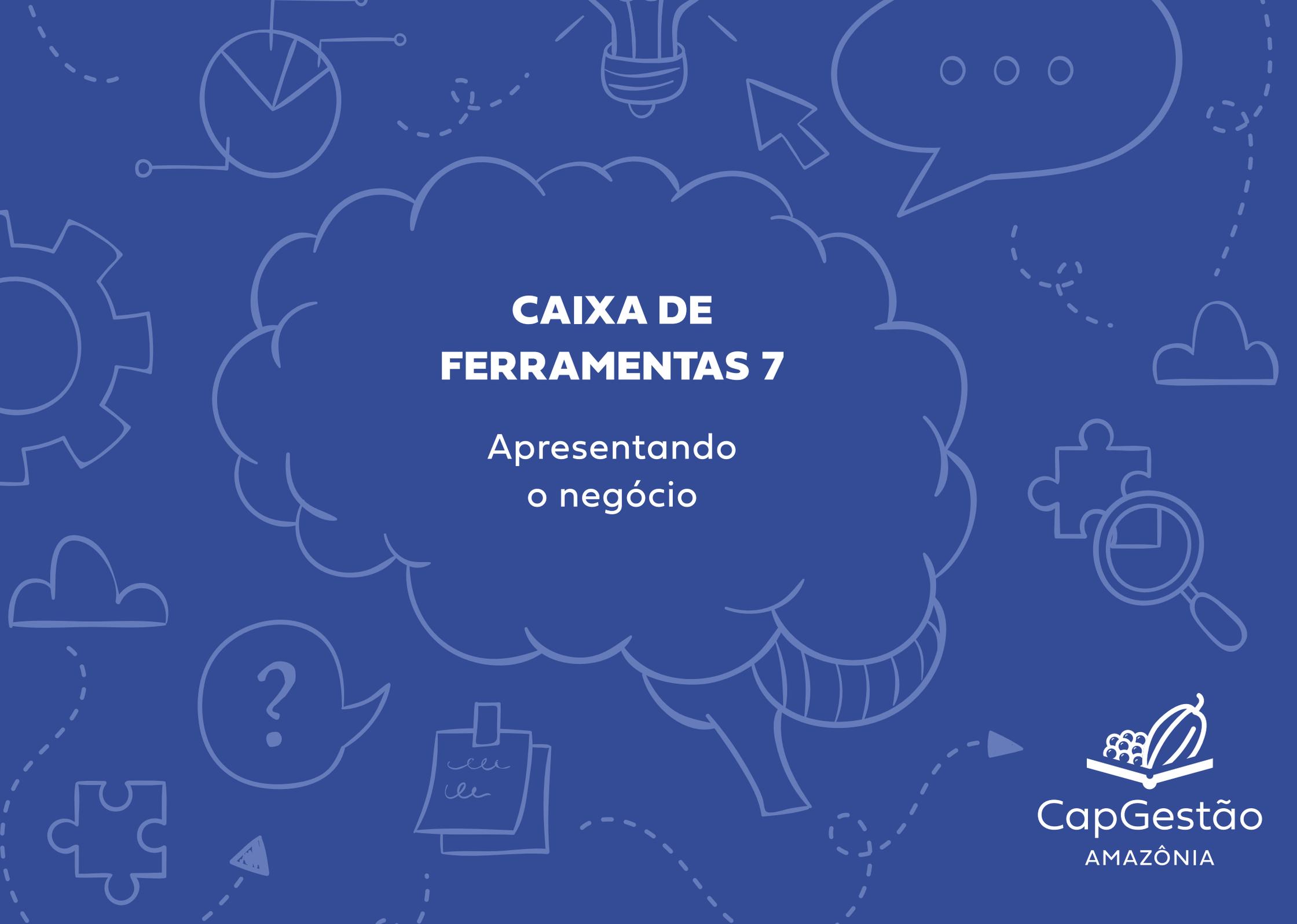
ANÁLISE DE VIABILIDADE DO NEGÓCIO, COM BASE NA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO



REFLEXÃO

- * Qual a importância de conhecer os indicadores financeiros do negócio?
- * O que significa os indicadores apresentados?
- * Na percepção do grupo, é viável ou não realizar o investimento?
- * Se a resposta anterior for não, quais as estratégias para tornar o investimento viável?





CAIXA DE FERRAMENTAS 7

Apresentando
o negócio



CapGestão
AMAZÔNIA

Para facilitar a apresentação do negócio, vamos aprofundar duas técnicas de demonstrações de informações básicas e sistêmicas do modelo de negócio: Sumário Executivo e o Pitch.

O Sumário Executivo é um resumo do Plano de Negócios e deve ser criado para consulta rápida e prática. É uma ferramenta simples e objetiva que tem como função disponibilizar informações essenciais do negócio, sendo um resumo dos principais tópicos que compõem um Plano de Negócios. A partir desse documento é possível ter uma visão geral do empreendimento.

A seguir apresentaremos um modelo de Sumário Executivo personalizado contendo 3 tópicos principais - Apresentação do empreendimento, perfil da organização e Perfil Orçamentário - e 11 subtópicos, sendo eles:

Nome do empreendimento/razão social; formato jurídico; missão e valores; dados dos sócios/número de cooperados e suas atividades; localização e área de atuação; mercados acessados; descrição das atividades econômicas; capital social; orçamento do investimento; fontes de financiamento e faturamento anual esperado.

A segunda ferramenta, o Pitch, é uma breve apresentação do negócio. Muitas vezes o Pitch é uma apresentação clara e objetiva, com informações essenciais do negócio, de aproximadamente 3 minutos. O seu objetivo é atrair e convencer

potenciais investidores quanto à inovação e viabilidade proposta pelo negócio. Alguns pontos são essenciais na apresentação do Pitch:

1. Apresente o **PROBLEMA** que o negócio pretende resolver e quais as implicações do problema para os potenciais consumidores.
2. Detalhe a **SOLUÇÃO** proposta pelo negócio e como ela irá gerar receitas.
3. Exprima as vantagens competitivas da proposta de valor, contendo os **DIFERENCIAIS** do produto.
4. Apresente os **MERCADOS** que pretende alcançar, detalhando os possíveis clientes, o tamanho dos mercados e a tendência de crescimento.
5. Evidencie os **INVESTIMENTOS** necessários para o desenvolvimento do negócio e como os indicadores demonstram a viabilidade econômica e financeira.

Ferramentas 71

Sumário Executivo

OBJETIVOS

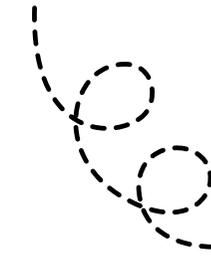
Ao final da atividade, o participante será capaz de:

- Sintetizar e contextualizar o negócio de maneira sistêmica.
- Fazer a leitura do empreendimento para definir objetivos e metas baseadas nas informações gerais apresentadas no Plano de Negócios.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

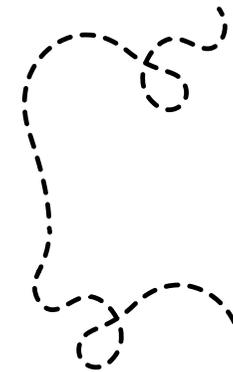
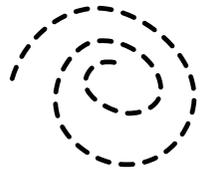
- Papel Kraft
- Tarjetas
- Pincéis atômicos coloridos



TRABALHO EM GRUPOS

Apresentação - 45'

1. Vamos nos dividir nos grupos criados para cada negócio.
2. O grupo deve preencher os 11 subtópicos do Sumário Executivo para resumir todos os elementos apresentados no Plano de Negócios. Escrever no papel kraft as informações para posterior apresentação do grupo.
3. Apresentação do Sumário Executivo de cada grupo.



1

Nome do empreendimento/razão social

2

Formato jurídico

3

Missão e valores

4

Dados dos sócios/número de cooperados e suas atividades

5

Localização e área de atuação

6

Mercados acessados

7

Descrição das atividades econômicas

8

Capital social

9

Orçamento do investimento

10

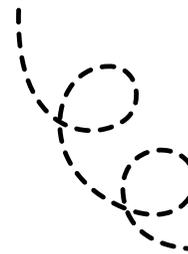
Fontes de financiamento

11

Faturamento anual esperado

Ferramentas 7.2

Pitch



OBJETIVOS

Ao final da atividade, o participante será capaz de:

- Apresentar elementos para despertar o interesse de potenciais investidores ou parceiros do negócio.
- Sintetizar e contextualizar o negócio de maneira atrativa e sistêmica.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Celular com câmera



TRABALHO EM GRUPOS

Etapas

1. Vamos nos dividir nos grupos criados para cada negócio.
2. O grupo deve apresentar um vídeo de aproximadamente 3 minutos contendo: **PROBLEMA** que o negócio busca resolver; **SOLUÇÃO**; **DIFERENCIAIS** do produto; **MERCADOS**; e os **INVESTIMENTOS**. - 20'
3. O vídeo será apresentado a um grupo de investidores que vai avaliar se investiria no novo negócio. - 25'
4. Os investidores relatam a justificativa para investimento ou não nos negócios apresentados. - 20'

REFLEXÃO EM GRUPO:

1. Se você fosse investidor, quais aspectos principais levaria em consideração ao analisar o Sumário Executivo e o Pitch de um negócio?
2. Ao analisar o Sumário Executivo e o Pitch, que são uma espécie de resumo do Plano de Negócios, qual a visão geral vocês possuem em relação aos novos negócios?
3. Quais aspectos do Plano de Negócios precisam ser aprimorados?



CAIXA DE FERRAMENTAS 8

Canvas



CapGestão
AMAZÔNIA

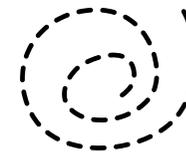
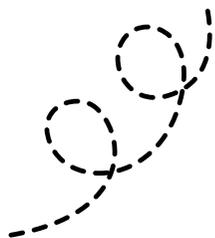
Ferramentas 8.1

Canvas adaptado

RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais

- Papel kraft
- Pincel atômico de diferentes cores
- Tarjetas circulares e retangulares coloridas



DIVISÃO EM GRUPOS

- Dividir em grupos de 3 a 5 participantes.
- Se possível, que participem da mesma organização.
- Se os participantes não forem da mesma organização, realizar uma apresentação, entrevista ou criar organizações fictícias.

TRABALHO EM GRUPOS - 30'

1. O grupo deve responder às perguntas de cada bloco do modelo Canvas e escrevê-las em tarjetas.
2. Fazer um cartaz e colar as tarjetas em cada bloco.

REFLEXÃO EM PLENÁRIA - 20'

1. Apresentação de cada grupo - 5'
2. Perguntas e reflexões em plenária.

MATERIAL REFERÊNCIA

(programacap.org.br/biblioteca)

REGINATO, Antônio Paulo. Guia de atividades: Desenvolvimento Organizacional, Empreendedorismo e Comercialização para Empreendimentos de Base Comunitária. Brasília-DF: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), 2020.

MOREIRA, Isabela Renó Jorge; SILVA, Paulo Henrique. Preenchimento do Canvas utilizando o aplicativo SEBRAE Canvas. CAPGESTÃO Cerrado. Disponível em: <<https://youtu.be/nsKArZqilE>>. 2022

MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS SENSÍVEL AO GÊNERO



MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS SENSÍVEL AO GÊNERO

