

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Lucas Marchiori Camargo

**PLANO DE NEGÓCIO PARA INDUSTRIALIZAÇÃO DA  
SEMENTE ARAUCÁRIA ANGUSTIFOLIA (PINHÃO)  
NO MUNICÍPIO DE PAINEL-SC**

Florianópolis

2015

Lucas Marchiori Camargo

**PLANO DE NEGÓCIO PARA INDUSTRIALIZAÇÃO DA  
SEMENTE ARAUCÁRIA ANGUSTIFOLIA (PINHÃO)  
NO MUNICÍPIO DE PAINEL-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à disciplina CAD 7305  
como requisito parcial para a obtenção  
do grau de Bacharel em Administração  
pela Universidade Federal de Santa  
Catarina.

Área de Empreendedorismo:

Orientador: Prof. Sinésio Stefano  
Dubiel Ostroski.

Florianópolis

2015

Lucas Marchiori Camargo

**PLANO DE NEGÓCIO PARA INDUSTRIALIZAÇÃO DA  
SEMENTE ARAUCÁRIA ANGUSTIFOLIA (PINHÃO)  
NO MUNICÍPIO DE PAINEL-SC**

Florianópolis, 12 de novembro de 2015.

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Evelize Welzel  
Coordenadora de Monografias

**Banca Examinadora**

Orientador:

---

Prof<sup>º</sup>. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Sinésio Stefano Dubiela Ostroski que aceitou doar seu precioso tempo, conhecimentos e experiências para enriquecer minha pesquisa e orientar o trabalho.

Ao Prof. Maurício Fernandes Pereira, pela solicitude que sempre demonstrou quando precisei de ajuda.

Ao Prof. João Benjamim da Cruz Junior, pelas aulas memoráveis e conselhos.

Ao eterno Prof. João José Candido da Silva, pelo legado e aprendizado.

A todos os professores com quem tive a oportunidade de estudar ao longo da graduação.

A todos os funcionários do Centro Sócio Econômico.

A todas as empresas onde trabalhei.

A todos os meus amigos e inimigos que me fizeram maior.

À Elaine Mitie Nakamura, pela colaboração.

À Luiz Néri Pacheco dos Reis, pelos valiosos ensinamentos.

Ao Dr. Raymundo Witte Lins, pela amizade e dedicação.

À Elaine Marthins Ribeiro Lins, por todo apoio.

A minha querida Luisa Braga Lins, pela parceria.

Ao meu irmão Caio Marchiori Camargo, pelo companheirismo.

Aos meus pais, Luiz Roberto Camargo e Eliana Aparecida Marchiori Camargo, por me darem a vida.

Finalmente, ao Criador do Universo que de alguma forma tornou tudo possível.

“Andar para trás... Só se for para  
pegar impulso!!”

(Abel Bonnard, 1950)

## RESUMO

O presente trabalho é um estudo de viabilidade para a criação e implementação de uma indústria de beneficiamento da semente de *Araucaria angustifolia* (Bert.) O. Kuntze. (pinhão) no município de Painel-SC, fazendo o uso da ferramenta plano de negócios. Partindo da observação de uma lacuna na oferta e forma de comércio da semente no mercado brasileiro, após testes de vendas realizados em Lages-SC e prévia pesquisa de mercado, o trabalho se baseou em uma análise estruturada de oito etapas para melhor delineamento e fundamentação do negócio: sumário executivo; análise de mercado; plano de marketing; plano operacional; plano financeiro; construção de cenários; avaliação estratégica.

Por fim, o plano de negócio apresenta as conclusões realizadas por meio da análise dos resultados financeiros, onde foi possível verificar a viabilidade de abertura do novo empreendimento, que apresentou um alto grau de interesse da região nos produtos que serão disponibilizados pela indústria.

**Palavras-chave:** Plano de Negócio, Pesquisa de Mercado, Empreendedorismo, Indústria, Extrativismo, Pinhão.

## ABSTRACT

This study is a feasibility study for the creation and implementation of an *Araucaria angustifolia* (Bert.) Ktze. seed processing industry (*pinhão*) on the municipality of Paineira making use of the business plan tool. Starting from the observation of a gap in supply and form of seed trade in Brazil, sales tests carried out in Lages-SC and previous market research, the work is based on a structured analysis in eight steps for better background and business rationale: executive summary; market analysis; the marketing plan; operational plan; financial planning; scenario building; strategic assessment and business plan evaluation.

Finally, the business plan presents the conclusions made by analyzing the survey results, it was possible to verify the opening viability of a new venture, which showed a high degree of interest in the products that will be made available by the industry.

**Keywords:** Business plan, Market Research, Entrepreneurship, Industry, Extractive, *Araucaria*'s seed.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Evolução da atividade empreendedora segundo estágio do empreendimento TEA, TEE, TTE – Brasil – 2002:2014. Fonte: GEM (2014).	27
<b>Figura 2:</b> Registro de CNPJ (dados até 04 nov. 2014). Fonte: SRF .....	29
<b>Figura 3:</b> Cadeia Produtiva do Pinhão. Fonte: SANTOS, et al, 2001.....	47
<b>Figura 4:</b> Valor nutricional do pinhão. Fonte: Kuntze (2014) .....	52
<b>Figura 5:</b> Processo operacional de produção .....	57
<b>Figura 6:</b> As Cinco Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria. Fonte: Porter (1991, p.23).....	73



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Arranjo físico.....	56
<b>Quadro 2:</b> Necessidade de pessoal para produção. Elaborado pelo autor.....	58
<b>Quadro 3:</b> Estimativa de investimentos fixos produção inicial. Elaborado pelo autor.....	59
<b>Quadro 4:</b> Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas. Elaborado pelo autor.....	60
<b>Quadro 5:</b> Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras. Elaborado pelo autor.....	60
<b>Quadro 6:</b> Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias. Elaborado pelo autor.....	61
<b>Quadro 7:</b> Cálculo do Caixa Mínimo. Elaborado pelo autor.....	62
<b>Quadro 8:</b> Capital de giro (resumo). Elaborado pelo autor.....	62
<b>Quadro 9:</b> Investimentos pré-operacionais. Elaborado pelo autor.....	62
<b>Quadro 10:</b> Investimento total. Elaborado pelo autor.....	63
<b>Quadro 11:</b> Fonte de recursos. Elaborado pelo autor.....	63
<b>Quadro 12:</b> Estimativa do faturamento mensal da empresa. Elaborado pelo autor.....	64
<b>Quadro 13:</b> Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações para produção de 500g de <i>pinhão pronto</i> . Elaborado pelo autor.....	64
<b>Quadro 14:</b> Estimativa dos custos de comercialização. Elaborado pelo autor.....	65
<b>Quadro 15:</b> Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas. Elaborado pelo autor.....	66
<b>Quadro 16:</b> Estimativa dos custos com mão de obra. Elaborado pelo autor.....	67
<b>Quadro 17:</b> Estimativa do custo com depreciação. Elaborado pelo autor.....	68
<b>Quadro 18:</b> Estimativa de custos fixos operacionais mensais. Elaborado pelo autor.....	68
<b>Quadro 19:</b> Demonstrativo dos Resultados. Fonte: Elaborado pelo autor.....	69
<b>Quadro 20:</b> Construção de cenários. Fonte: Elaborado pelo autor.....	72
<b>Quadro 21:</b> Intensidade das Cinco Forças de Porter na Concorrência da Indústria. Fonte: Elaborado pelo autor.....	78
<b>Quadro 22:</b> Análise da Matriz SWOT. Elaborado pelo autor.....	78

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Relatório de Mercado – Crescimento do PIB no Brasil (25 set. 2015). .....	29
<b>Tabela 2:</b> Produção anual de pinhão no município de Paineira e faturamento total da safra. Dados: IBGE, 2015. Elaborado pelo autor. ....	48
<b>Tabela 3:</b> Produção, Renda Per capita e IDHM dos municípios de maior produção de pinhão. Fonte: Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasil, 2013 e IBGE, 2013. ....	49

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEASA – Centrais de Abastecimento  
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas  
COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social  
CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido  
EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina  
EUA – Estados Unidos da América  
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço  
FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo  
FSC – Conselho de Manejo Florestal  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IBM – Instituto Biodinâmico  
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços  
IDHM – Índice de Desenvolvimento Municipal  
IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica  
ISO – Organização Internacional para Padronização  
ISS – Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza  
PIB – Produto Interno Bruto  
PIS – Programa Integração Social  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SRF – Secretaria da Receita Federal do Brasil  
TEA – Taxa de Empreendedores Iniciais  
TEE – Taxa de Empreendedores Estabelecidos  
TTE – Taxa Total de Empreendedores  
UNAC – União da Floresta Mediterrânea

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>27</b>
1.1 OBJETIVOS.....	30
<b>1.1.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>30</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>30</b>
1.2 JUSTIFICATIVA .....	31
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>33</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO .....	33
2.2 AGRONEGÓCIO .....	34
2.3 MERCADO DO PINHÃO .....	35
2.4 PLANO DE NEGÓCIO.....	36
<b>2.4.1 Etapas do Plano de Negócio .....</b>	<b>37</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>38</b>
3.1 CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO .....	38
<b>3.1.1 – Sumário Executivo.....</b>	<b>38</b>
<i>3.1.1.1 – Resumo dos principais pontos do Plano de Negócio .....</i>	<i>38</i>
<i>3.1.1.2 – Dados do empreendedor, experiência profissional e atribuições .....</i>	<i>39</i>
<i>3.1.1.3 – Dados do empreendimento .....</i>	<i>40</i>
<i>3.1.1.4 – Missão da empresa .....</i>	<i>41</i>
<i>3.1.1.5 – Setores de atividades .....</i>	<i>41</i>
<i>3.1.1.6 – Forma societária .....</i>	<i>41</i>
<i>3.1.1.7 – Enquadramento tributário .....</i>	<i>42</i>
<i>3.1.1.8 – Capital Social .....</i>	<i>42</i>
<i>3.1.1.9 – Fonte de recursos .....</i>	<i>42</i>
<b>3.1.2 – Análise de mercado.....</b>	<b>42</b>
<i>3.1.2.1 – Clientes .....</i>	<i>43</i>
<i>3.1.2.2 – Concorrentes .....</i>	<i>44</i>
<i>3.1.2.3 – Fornecedores .....</i>	<i>45</i>
<b>3.1.3 – Plano de Marketing .....</b>	<b>49</b>
<i>3.1.3.1 – Descrição dos principais produtos e serviços .....</i>	<i>50</i>
<i>3.1.3.2 – Preço .....</i>	<i>51</i>
<i>3.1.3.3 – Estratégias promocionais .....</i>	<i>52</i>
<i>3.1.3.4 – Estrutura de comercialização .....</i>	<i>52</i>
<i>3.1.3.4 – Localização do negócio .....</i>	<i>53</i>
<b>3.1.4 – Plano Operacional .....</b>	<b>54</b>

3.1.4.1 – Arranjo físico .....	54
3.1.4.2 – Capacidade produtiva/comercial/serviços .....	55
3.1.4.3 – Processos operacionais .....	56
3.1.4.4 – Sustentabilidade .....	56
3.1.4.5 – Necessidade de pessoal .....	57
<b>3.1.5 – Plano Financeiro .....</b>	<b>58</b>
3.1.5.1 – Estimativa dos investimentos fixos .....	58
3.1.5.2 – Capital de giro .....	59
3.1.5.5 – Estimativa do faturamento mensal da empresa .....	63
3.1.5.6 – Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações .....	63
3.1.5.7 – Estimativa dos custos de comercialização .....	64
3.1.5.8 – Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas .....	65
3.1.5.9 – Estimativa dos custos com mão de obra .....	66
3.1.5.10 – Estimativa do custo com depreciação .....	66
3.1.5.11 – Estimativa de custos fixos operacionais mensais .....	67
3.1.5.12 – Demonstrativo de resultados .....	68
3.1.5.13 – Indicadores de viabilidade .....	69
(a) – Ponto de equilíbrio .....	69
(b) – Lucratividade .....	70
(c) – Rentabilidade .....	70
(d) – Prazo de retorno do investimento .....	70
<b>3.1.6 – Construção de cenários .....</b>	<b>71</b>
<b>3.1.7 – Avaliação estratégica .....</b>	<b>72</b>
3.1.7.1 - Ameaça de novos entrantes .....	73
3.1.7.2 - Ameaça de produtos ou serviços substitutos .....	75
3.1.7.3 - Poder dos compradores .....	75
3.1.7.4 - Poder dos fornecedores .....	75
3.1.7.5 - Rivalidade entre os concorrentes .....	76
3.1.7.6 - Análise da matriz SWOT .....	77
<b>4 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO .....</b>	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO A – Descrição .....</b>	<b>88</b>



## 1 INTRODUÇÃO

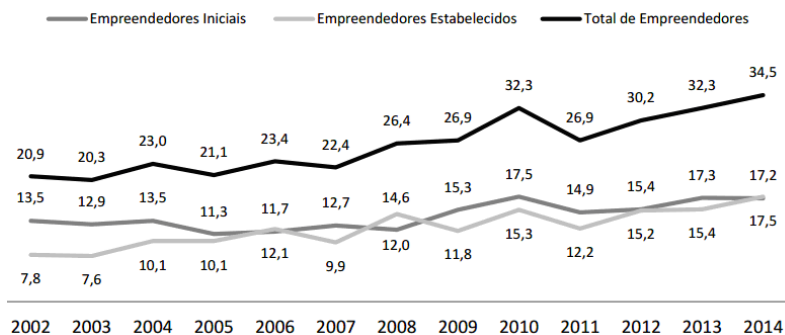
O empreendedorismo no Brasil vem crescendo nos últimos anos. Levantamento recente mostra o País com 34,5% de adultos entre 18 e 64 anos envolvidos com o próprio negócio, a frente da China e dos EUA (ALVES, 2015).

Três em cada dez brasileiros adultos possuem uma empresa ou estão envolvidos com a criação de um negócio próprio. Em dez anos, a taxa total de empreendedorismo no Brasil aumentou de 23%, em 2004, para 34,5% em 2014 (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2014).

Entre as economias em desenvolvimento, a taxa brasileira é superior a da Índia (1,2%), África do Sul (9,6%) e Rússia (8,6%). (ALVES, 2015).

A figura abaixo (Figura 1) mostra a evolução da atividade empreendedora, de acordo com o estágio do empreendimento, sendo Empreendedores Estabelecidos aqueles com mais de 3,5 anos de atividade e Empreendedores Iniciais aqueles com menos de 3,5 anos de atividades:

**Figura 1:** Evolução da atividade empreendedora segundo estágio do empreendimento TEA, TEE, TTE – Brasil – 2002:2014. Fonte: GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2014).



Dornelas (2008) aponta alguns fatores para explicar esse fenômeno como o aumento do índice de desemprego; a

estabilidade da economia no Brasil e o advento de invenções de grande impacto como a internet.

Destaca-se na evolução empreendedora, o setor do agronegócio. Este ramo, que contabiliza a produção da agricultura e da pecuária, e que inclui também os resultados das indústrias de insumos e de processamento de produtos de origem animal e vegetal, além da distribuição, tem sido motivo de constantes notícias positivas na mídia, que ressaltam o seu potencial de geração de emprego e de renda (CHAGAS, 2003).

Entre 2001 e 2012 este setor cresceu em média 4% a.a., enquanto a Indústria e o setor de Serviços cresceram menos, 2,7% e 3,6% respectivamente (SERIGATI, 2013).

Em pesquisa realizada pela FIESP em 2013 para projeção dos próximos 10 anos do agronegócio brasileiro, identificou-se um crescimento acima da média mundial, impulsionado principalmente pelo aumento de renda da população.

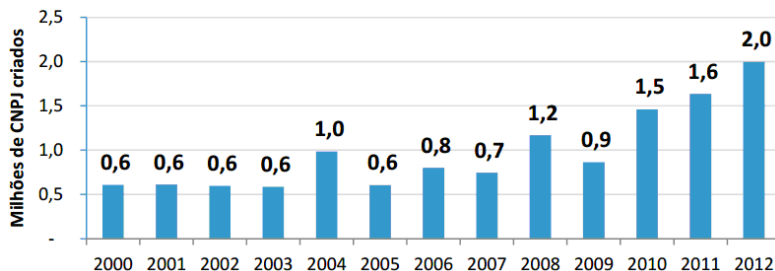
Ainda que em 2015 seja esperado um fraco desempenho na evolução do PIB, é razoável esperar uma continuidade do forte movimento de formalização de Pequenos Negócios, principalmente por meio do Micro Empreendedor Individual (SEBRAE, 2015).

Corroborar para isso o desempenho verificado, nos últimos anos, em termos de novos registros no CNPJ, na Secretaria da Receita Federal.

O figura a seguir (Figura 2), por exemplo, mostra que entre 2010 e 2012 ocorreram sucessivos recordes no registro de novos CNPJ, apesar da forte redução da taxa de crescimento do PIB, registrada em 2011 e 2012.



**Figura 2:** Registro de CNPJ (dados até 04 nov. 2014). Fonte: SRF 2013.



Contudo, de acordo com o Boletim Focus (BACEN, 2015), a expectativa é de decréscimo do PIB brasileiro em 2,8% em 2015 e de 1% em 2016.

**Tabela 1:** Relatório de Mercado – Crescimento do PIB no Brasil (25 set. 2015).

Mediana - agregado	Expectativas de Mercado							
	2015				2016			
	Há 4 semanas	Há 1 semana	Hoje	Comportamento semanal*	Há 4 semanas	Há 1 semana	Hoje	Comportamento semanal*
IPCA (%)	9,28	9,34	9,46	▲ (2)	5,51	5,70	5,87	▲ (8)
IGP-DI (%)	7,69	8,25	8,26	▲ (4)	5,50	5,75	5,75	≡ (1)
IGP-M (%)	7,61	7,86	7,88	▲ (4)	5,54	5,76	5,80	▲ (7)
IPC-Fipe (%)	9,23	9,46	9,46	≡ (1)	5,30	5,07	5,04	▼ (2)
Taxa de câmbio - fim de período (R\$/US\$)	3,50	3,86	3,95	▲ (4)	3,60	4,00	4,00	≡ (1)
Taxa de câmbio - média do período (R\$/US\$)	3,23	3,38	3,39	▲ (4)	3,56	3,91	3,96	▲ (9)
Meta Taxa Selic - fim de período (% a.a.)	14,25	14,25	14,25	≡ (9)	12,00	12,25	12,50	▲ (2)
Meta Taxa Selic - média do período (% a.a.)	13,63	13,63	13,63	≡ (9)	13,06	13,38	13,59	▲ (3)
Dívida Líquida do Setor Público (% do PIB)	36,20	36,30	36,10	▼ (1)	38,60	39,20	39,35	▲ (5)
PIB (% do crescimento)	-2,26	-2,70	-2,80	▼ (11)	-0,40	-0,80	-1,00	▼ (8)
Produção Industrial (% do crescimento)	-5,57	-6,45	-6,65	▼ (6)	0,89	0,20	-0,60	▼ (5)
Conta Corrente (US\$ Bilhões)	-76,50	-71,00	-70,00	▲ (4)	-67,60	-65,00	-55,00	▲ (1)
Balança Comercial (US\$ Bilhões)	8,00	10,00	11,00	▲ (1)	16,80	21,30	23,50	▲ (2)
Invest. Estrangeiro Direto (US\$ Bilhões)	65,00	65,00	65,00	≡ (7)	65,00	63,00	62,30	▼ (2)
Preços Administrados (%)	15,20	15,20	15,50	▲ (1)	5,92	5,91	5,92	▲ (2)

O mal desempenho econômico não indica impossibilidade de abertura do empreendimento, todavia, exige uma maior cautela no planejamento contra adversidades.

Yanaze (2005, p. 121-122), indica situações que induzem a um aumento da rivalidade no mercado e que devem ser observadas:

- a) concorrentes numerosos ou relativamente equivalentes,
- b) crescimento lento no setor, com fortes disputas por participação de mercado,
- c) mercados estáveis ou em declínio,
- d) segmentos em que os custos, fixos ou de estoque, são elevados,
- e) ausência de diferenciação do produto,
- f) custos reduzidos de mudança de fornecedor ou de marca e,
- g) barreiras de saída elevadas.

Embora a atratividade da indústria seja em parte um reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma indústria mais ou menos atrativa (PORTER, 1989).

Ainda segundo Porter (1989), em qualquer indústria, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade de abertura de uma indústria de beneficiamento de semente de araucária angustifólia (pinhão) no município de Painei-SC.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Para que se possa atingir o objetivo geral deste plano de negócio é necessário que alguns objetivos específicos sejam atingidos antes. Tais objetivos se resumem a:

- Analisar os aspectos mercadológicos do produto, nas redes de supermercados de Lages e região;
- Estabelecer possíveis estratégias de Marketing;
- Definir o volume de investimentos econômicos;
- Apurar os índices de viabilidade financeira;
- Construir o processo operacional.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O plano de negócio, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2014), 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.

A elaboração deste plano de negócio será de grande importância, pois, o empreendimento visa suprir uma lacuna no modo de oferta e forma de comércio de um produto já consolidado nas redes de supermercados catarinense.

Bens tangíveis ou produtos constituem a maior parte do esforço de produção da maioria dos países. Nos países em desenvolvimento, os bens, principalmente alimentos e commodities são o sustentáculo da economia (KOTLER, 2000, p. 25).

Das portas das indústrias de alimentos e bebidas saem produtos que equivalem a 9,5% do PIB do Brasil. Somente em 2014 o segmento faturou mais de R\$ 400 bilhões segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação divulgados em 2015. Ter parte desse mercado, é o objetivo desta indústria.

Outros pontos considerados são: a promoção da economia da cidade, geração de empregos e receitas ao Estado, além da criação de uma nova via de comércio as famílias que sobrevivem do extrativismo no período de safra do pinhão.

O momento atual é oportuno para a implantação dessa empresa, pois este ramo de beneficiamento de alimentos está em crescimento no Brasil e novas oportunidades estão surgindo. Há exemplo, pode-se citar o grande sucesso das cooperativas que vem batendo recordes de faturamento devido ao avanço das linhas de produtos com maior valor agregado. (GOMES, 2015).

Outro fator de destaque é a viabilidade deste estudo, visto que o autor tem acesso a informações de todos os aspectos produtivos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A construção de um plano de negócio requer conhecimento e dedicação. Um documento muito bem delineado é o que se pretende com este trabalho, para apontar a viabilidade de abertura da indústria.

Nesse sentido, será exposto o pensamento de alguns autores, para um melhor embasamento técnico do tema proposto cujo assunto abordado será: empreendedorismo; plano de negócio e etapas de um plano de negócio.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

Para Schumpeter (1985, p.49) empreendedor é “o indivíduo capaz de inovar a ponto de criar condições para uma radical transformação de um determinado setor, ramo de atividade ou território onde atua”.

Ainda segundo Schumpeter um empreendedor é aquele que realiza novas combinações dos meios produtivos, capazes de propiciar desenvolvimento econômico seja introduzindo um novo bem; um novo método de produção; conquistando uma nova fonte de matérias-primas; construindo ou fragmentando posições de monopólio.

Hisrich, Peters e Shepherd (2014) descrevem empreendedor, como sendo “alguém que segue o que acredita ser uma oportunidade”.

Nesse sentido os autores atentam para as incertezas que essa crença pode trazer e sugerem que cada indivíduo avalia o nível de incerteza percebido em torno de uma oportunidade em potencial e a disposição de enfrentá-la de forma motivada.

Entende-se então que o empreendedorismo, esta sempre presente na vida do ser humano. Pois, nada mais é que a necessidade de evoluir buscando novas alternativas aos problemas da sociedade e dele mesmo.

## 2.2 AGRONEGÓCIO

O conceito de agronegócio ou *agribusiness* não é algo recente, sendo este utilizado por muitos autores nos anos 50. Para Davis e Goldberg (1957), o agronegócio é a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

Eles consideram as atividades agrícolas como fazendo parte de uma extensa rede de agentes econômicos que vão da produção de insumos até a transformação industrial, armazenagem e distribuição de produtos agrícolas e derivados.

Batalha (1997) propõe uma divisão do agronegócio em três macrosegmentos:

- comercialização: empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais (supermercados, mercearias, restaurantes, etc.);
- industrialização: empresas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor;
- produção de matérias-primas: empresas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final (agricultura, pecuária, piscicultura, etc.)

Serigati (2015, p.14) afirma que:

“o agronegócio pode não ser capaz de puxar a economia das regiões metropolitanas, onde está concentrada a maior parte do PIB do país, mas é o principal responsável pelo desempenho econômico das cidades do interior.”

A futura organização atuará no macro segmento industrial, com fabrica instalada no pequeno município de

Painel-SC e trabalhará com o beneficiamento do pinhão *in natura* para venda em redes de supermercados de Lages e região.

## 2.3 MERCADO DO PINHÃO

Segundo estudo da UNAC o pinhão foi o segundo fruto seco mais exportado no mundo em 2013, perdendo apenas para a castanha, subindo para primeiro lugar se for incluído o valor da pinha (GAZETA RURAL, 2014).

Somente Portugal exportou cerca de 364 toneladas de pinhão em 2013, tendo Espanha e Itália no topo dos destinos (96% do total) (GAZETA RURAL, 2014).

No Brasil, o pinhão é muito apreciado na região sul e também em alguns estados da região sudeste, como São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, onde ocorrem alguns focos de araucária. Em Santa Catarina o pinhão é uma das comidas mais típicas do estado, sendo consumido assado ou cozido, destacando-se alguns pratos, como a paçoca de pinhão, entrevero, doces, sopas, molhos entre outras iguarias (CORREIO LAGEANO, 2011).

Outros fatos que corroboram para o sucesso desta semente são as feiras gastronômicas e festivais culinários como a Festa Nacional do Pinhão, celebrada em Lages município limítrofe a Painel-SC.

Espera-se um crescimento do consumo do pinhão e popularização com uma melhor disponibilidade do produto em redes de supermercado.

Ao se avaliar o contexto econômico do país e capacidade de crescimento do mercado varejista pode-se afirmar que “O setor de supermercados é um dos mais bem estruturados do Brasil e esta na vanguarda da economia brasileira” (YAMADA, 2015, p.38).

Ainda conforme Yamada (2015, p.39), mesmo em cenários turbulentos, os supermercados tendem a continuar

investindo, visto que “tradicionalmente são um dos últimos setores a entrar na crise e o primeiro a sair dela”.

## 2.4 PLANO DE NEGÓCIO

Plano de Negócio ou Plano Empresarial é um método de se organizar ideias.

No âmbito do empreendedorismo, o plano servirá como um mapa de percurso (SEBRAE, 2013. p. 13).

No âmbito empresarial o plano de negocio serve para ajudar a concluir se uma ideia é viável e a buscar informações mais detalhadas sobre o ramo, os produtos e serviços que se irá oferecer, os clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos de um negócio. (MENDONÇA, 2010)

Ainda segundo Mendonça (2010, p. 2) um plano de negócios deve:

1. Ajudar o empreendedor ou dirigente a focar suas idéias, tornando as ações pensadas para sua companhia mais verossímeis.
2. Ser uma ferramenta para que gestores possam acompanhar todas as fases de desenvolvimento de sua companhia.
3. Definir metas para os gestores, para que os objetivos da empresa sejam alcançados.
4. Auxiliar seus gestores a mensurar o progresso de sua companhia, identificando a movimentação do mercado e seus concorrentes.
5. Diminuir os riscos e as incertezas, mitigando seus riscos.
6. Ser um veículo de informação para a empresa, podendo atrair recursos financeiros ou parceiros estratégicos quando for o caso

Hoje no Brasil de cada 10 empresas formalizadas 7 sobrevivem após 2 anos da abertura é o que indica pesquisa elaborada pelo SEBRAE a partir do estudo da base de dados da Receita Federal entre os anos 2005 e 2009.



O desafio deste trabalho consiste em oferecer uma visão antecipada das condições do mercado em que a empresa atuará e irá se estabelecer, para que se possa tomar decisões mais objetivas e com riscos calculados.

#### **2.4.1 Etapas do Plano de Negócio**

Existem vários modelos de planos que podem servir como guia, mas alguns pontos são essenciais em todos eles. “O nível de detalhamento pode depender de qual será o seu uso” (ZUINI, 2010. p.2).

Cada autor descreve um modelo de etapas diferente. Em tese, não existe um plano perfeito, cada negócio deve seguir um roteiro próprio.

Dito isso, e com base nos objetivos já descritos, ira se valer para o desenvolvimento deste estudo um estrutura de oito etapas: sumário executivo; análise de mercado; plano de marketing; plano operacional; plano financeiro; construção de cenários; avaliação estratégica e conclusões realizadas por meio da análise dos resultados.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho foi qualitativa e quantitativa, divididas em duas etapas.

A primeira etapa corresponde à construção do referencial teórico sobre os temas: empreendedorismo; agronegócio; plano de negócio; extrativismo e comércio de pinhão; com pesquisas realizadas em dados e publicações do Projeto Kayuvá (projeto de apoio a produção sustentável e ao comércio justo de pinhão, junto à agricultura familiar da região de Lages, na Serra Catarinense); bibliografia específica, revistas, jornais, assim como órgãos do Governo do Estado. A segunda etapa foi dedicada a realização de entrevistas, no período de 1º de Agosto a 1 de Setembro de 2015, como objetivo de coletar informações sobre o comércio de pinhão, perfil do consumidor e levantamento de demanda em redes de supermercados na cidade de Lages e região.

“A grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e coerente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos” (LUDCKE; ANDRÉ, 1986, p. 34).

#### 3.1 CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

##### 3.1.1 – Sumário Executivo

###### 3.1.1.1 – *Resumo dos principais pontos do Plano de Negócio*

O presente plano de negócio visa apresentar informações da futura indústria de alimentos, que irá trabalhar com o beneficiamento da semente da *Araucaria angustifolia* (pinhão) para venda em redes de supermercado da serra catarinense, sendo a sua operação localizada na cidade de Painel.

Tal indústria irá operar apenas no período de safra do pinhão, restringindo sua produção e comércio do início de Abril ao fim do mês de Setembro.

No que tange o trabalho pretende-se levantar aspectos pertinentes à criação da indústria como o novo conceito de venda do produto. Além da análise de mercado; o plano de marketing; plano operacional; plano financeiro; construção de cenários e avaliação estratégica.

O intuito do empreendedor é suprir a necessidade da região com o fornecimento de pinhão com maior valor agregado. Espera-se que o diferencial do produto estar pré-cozido, descascado e embalado, seja fator determinante na tomada de decisão de compra do consumidor final.

O pinhão é uma semente produzida nos três estados do Sul do Brasil (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) é proveniente do pinheiro do Paraná [*Araucaria angustifolia* (Bertoloni) Otto Kuntze]. Aparece também em áreas esparsas na região sul dos Estados de São Paulo, Minas Gerais e nas áreas de altitude elevada do Rio de Janeiro (CARVALHO, 1994).

Muitos estudos vem sendo feitos sobre o modo de armazenamento do pinhão, em pesquisa recente identificou-se uma aceitação acima de 70% tanto para os pinhões conservados sob refrigeração como por congelamento, sob testes sensoriais de diferença e preferência. (DAVID; SILOCHI, 2010)

O pinhão beneficiado que se pretende trabalhar é de alto padrão de qualidade, selecionado a mão, a semente será pré-cozida, descascada, embalada a vácuo e congelada.

### *3.1.1.2 – Dados do empreendedor, experiência profissional e atribuições*

O autor é graduando em Administração e trabalha como produtor rural, sendo sócio de uma fábrica de insumos para

plantas, vendidos no atacado para distribuidores de todo o Brasil.

No que se refere ao negócio em questão, será dono de 100% da indústria, utilizará capital próprio e ficará encarregado do controle financeiro, além de atuar na área de vendas.

### *3.1.1.3 – Dados do empreendimento*

O intuito do empreendimento é oferecer ao mercado um novo conceito para o comércio de pinhão em redes de supermercado.

“O conceito de um negócio é estabelecido pelo valor oferecido pelo novo estabelecimento a seus clientes. Para que essa oferta de valor seja atraente, a nova empresa deve suprir a brecha dada pelos potenciais concorrentes no mercado do setor onde foi gerada a oportunidade de negócio, gerando assim uma vantagem competitiva” (SEBRAE, 2013, p. 9).

Observando o ciclo do pinhão no mercado e a forma como é ofertado, o autor identificou um grande quantidade de atravessadores, excesso de informalidade e falta de padronização.

Como prática para se avaliar o mercado o autor executou testes de venda e produção de pinhão beneficiado no município de Lages, produzindo de modo informal, comercializou com padarias, restaurantes e feiras.

Com a popularidade de seu produto, único pela embalagem e qualidade, despertou interesse de redes de supermercados, que ofertaram acordo de compra futura caso o produto fosse legalizado.

Este estudo terá como base uma demanda mínima esperada para estas mesmas redes parceiras, além de informações colhidas sobre as barreiras de entrada neste mercado.

### *3.1.1.4 – Missão da empresa*

A missão da empresa deve ser suficientemente específica para orientar seus membros quanto a decisão de quais atividades devem ser priorizadas (CHURCHILL; PETER, 2007).

GAJ (2001, p. 219) define a declaração da missão da empresa, como uma consolidação prática, formal e detalhada de como se pretende e se pode aplicar o conteúdo da visão da empresa no mercado e em suas ações no mundo real. Sendo assim uma forma sólida de declarar as práticas que são subjetivamente abordadas na visão da empresa.

Dito isso, pode-se afirmar que a missão da empresa é o papel que ela desempenha em sua área de atuação, e o papel que a empresa irá tomar institucionalmente será: “Servir pinhões selecionados, saborosos e de alta qualidade ao mercado brasileiro e zelar pelas boas praticas ambientais” (PRÓPRIO AUTOR, 2015)

### *3.1.1.5 – Setores de atividades*

O setor em quem atuará a empresa em questão é o Industrial, sendo este:

“formado por empresas que transformam matérias-primas em produtos acabados, com auxílio de máquinas ou manualmente, abrangendo desde o artesanato até a moderna produção de instrumentos eletrônicos” (SEBRAE, 2013, p.28).

### *3.1.1.6 – Forma societária*

“A forma jurídica caracteriza a forma que uma pessoa jurídica se representa na sociedade” (SEBRAE, 2013, p. 29).

De acordo com o Código Civil (BRASIL, 2011) as formas jurídicas existentes hoje são: sociedade em nome

coletivo; sociedade em comandita simples; sociedade anônima; sociedade em comandita por ações e sociedade limitada.

A empresa será registrada como Sociedade Individual de Responsabilidade Limitada–EIRELI. Constituída por uma única pessoa, titular da totalidade do capital social, a empresa responde por dívidas apenas com seu patrimônio e não com os bens pessoais do titular (BRASIL, 2011).

#### *3.1.1.7 – Enquadramento tributário*

Quanto ao enquadramento tributário, será optante pelo Simples Nacional, visando os benefícios da redução e simplificação dos tributos, além do recolhimento de um imposto único. A lei também prevê benefícios quanto à desburocratização, acesso ao mercado, ao crédito e a justiça, o estímulo à inovação e à exportação.

#### *3.1.1.8 – Capital Social*

O capital social é representado por todos os recursos alocados para a montagem do negócio. No plano financeiro do empreendimento, será apresentado o total do capital a ser aplicado no negócio.

#### *3.1.1.9 – Fonte de recursos*

Será utilizado capital próprio para a abertura da empresa e o início das atividades.

### **3.1.2 – Análise de mercado**

A análise de mercado pode ser conceituada como:

“o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua, conhecendo

de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra” (DORNELAS, 2008, p.7).

### *3.1.2.1 – Clientes*

“Os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam” (SERVIÇO BRAS. APOIO MICRO E PEQ. EMPRESAS, 2013, p.36).

Para identificar essas soluções e conhecê-los melhor realizou-se uma pesquisa de campo com o público alvo da indústria: redes de supermercados de Lages e região.

Através de questionário aplicado (Anexo A), com os setores de compras das redes de supermercados de Lages e São Joaquim via e-mail, telefone e pessoalmente, foi possível realizar o estudo dos clientes. O questionário foi aplicado no segundo semestre de 2015, resultando no número de 16 supermercados respondentes. A tabulação dos dados obtidos permitiu identificar a aceitação do produto pelos potenciais clientes assim como as preferências dos mesmos.

Dos respondentes do questionário, constatou-se que a grande maioria 93,75% comercializam pinhão. Destes 100% comercializam o pinhão in natura a granel, 86,66% o pinhão in natura ensacado e 66,66% o pinhão cozido embalado. Estando este último presente em 10 supermercados dos 15 que comercializam pinhão.

A média de vendas anual dos supermercados que comercializam pinhão cozido está entorno de 3.000 embalagens/ano sendo esperada uma expectativa de crescimento desta demanda para os próximos anos, devido principalmente ao crescimento da Festa Nacional do Pinhão em Lages e do advento da neve em São Joaquim. Períodos, estes, em que o turismo é muito forte na região serrana.

Quando questionados sobre o motivo de não comercializar o pinhão cozido embalado, pode-se constatar que

a maioria, 80%, não comercializa devido ineficiências do prazo de entrega e mau acondicionamento das embalagens. (segundo um dos entrevistados, “o rótulo da embalagem plástica se desintegra com a umidade, deixando o produto sem informações nutricionais ou mesmo prazo de validade”).

### 3.1.2.2 – *Concorrentes*

“Devido à competitividade dos mercados, já não basta compreender os clientes. As empresas precisam começar a prestar muita atenção aos seus concorrentes. Empresas bem-sucedidas projetam e operam sistemas para obter informações contínuas sobre seus concorrentes.” (KOTLER, 2000, p. 241).

Visto o ambiente de mercado descrito anteriormente, e com base na pesquisa de campo, percebe-se que existe apenas um concorrente fornecendo o *pinhão pronto* a 10 redes de supermercados.

Identificou-se também os seguintes pontos fortes e fracos do concorrente em relação à dinâmica do mercado.

*Pontos Fortes:* já estar presente no mercado; conhecer os melhores fornecedores de pinhão de qualidade; ter uma marca.

*Pontos Fracos:* não cumprir entregas, embalagem de má qualidade, ausência de lacre a vácuo ou prensa, menor durabilidade, preço alto.

Quanto ao mercado, os principais fatores competitivos identificados em pesquisa foram:

- exigência de produtos com qualidade;
- durabilidade do pinhão;
- embalagem;
- entrega;
- preço.



O nicho de mercado que se pretende atingir com a estratégia atual são as grandes redes varejistas de Lages e Região. A participação de mercado que a empresa espera atingir nos próximos três a cinco anos é de 90% das redes de supermercado de Lages e Região.

Os concorrentes que serão mais atingidos com o crescimento de mercado *pinhão pronto* serão os mercados vizinhos que possivelmente irão buscar soluções para também oferecer o produto.

### 3.1.2.3 – *Fornecedores*

O objetivo da indústria é comprar direto do produtor e estocar em câmara fria o suficiente para comercializar com os supermercados de 1 de Abril a 1 de Setembro. Para isso é preciso apreciar os seguintes dados a seguir.

A forma de extração do pinhão é bastante simplificada, não sendo verificado nenhum processo industrial, diferente do que acontece com outras amêndoas (CONAB, 2014).

Possivelmente esse é um dos maiores obstáculos à comercialização de um volume maior deste produto, tendo em vista a reduzida quantidade de uso de técnicas na conservação pós-colheita do pinhão.

Essas ineficiências impactam consideravelmente nos preços praticados do pinhão. O mercado sozinho não é capaz de regular as discrepâncias que se apresentam conforme o tipo de comprador do produto descrito a baixo:

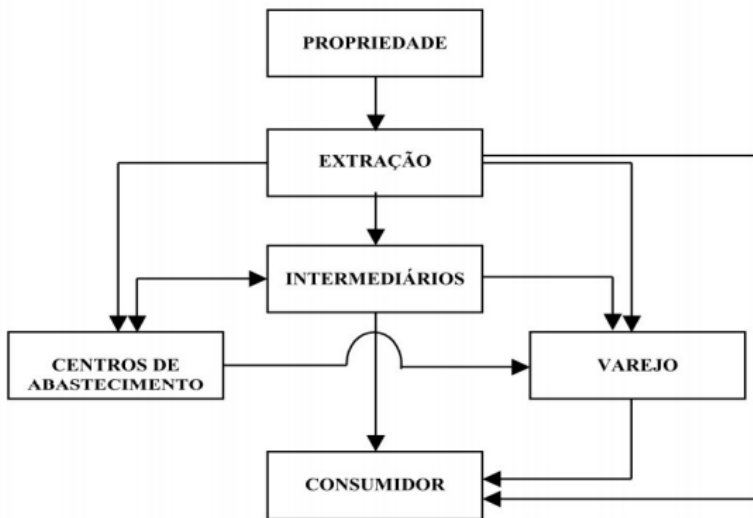
- Atravessador – quando o extrativista não possui condições de entregar sua produção para cooperativas e associações ou vender diretamente para outros comércios, entregando seus produtos para intermediários a preços reduzidos.
- Comerciantes de beira de estrada 6 (que em geral também são extrativistas) – que adquirem a produção de outros extrativistas, vendendo-a diretamente aos consumidores em barracas de beira de estrada, por

preços relativamente superiores àqueles praticados pelos atravessadores.

- Varejistas e atacadistas (Ceasa) – venda direta, onde também são observados preços melhores do que àqueles praticados pelos atravessadores, porém, o volume de comercialização que se enquadra nesta modalidade é muito menor que aquele realizado nas demais modalidades (CONAB, 2014, p. 18).

Abaixo segue demonstrativo das rotas logística na cadeia produtiva do pinhão (Figura 3):

**Figura 3:** Cadeia Produtiva do Pinhão. Fonte: SANTOS, et al. (2002).

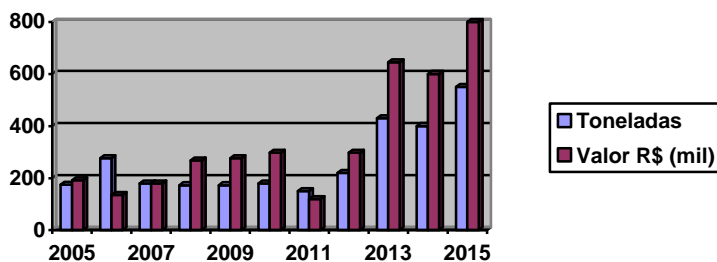


Segundo Gomes (2011) estima-se que 12 mil famílias colhem pinhão na Serra Catarinense. Destas, cerca de 30% têm a atividade como principal fonte de renda.

Ainda conforme o autor a produção estadual gira em torno de 10 mil toneladas por ano, sendo quase a metade só nos vizinhos municípios de Pádua e Urupema, onde há araucárias em praticamente 100% do território.

O Município de Paineira é o maior produtor de Pinhão do Estado, só em 2015 o município espera colher mais de 500 toneladas da semente, cerca de 20% por cento a mais que em 2014, movimentando mais de R\$500 mil reais de acordo com dados da EPAGRI e IBGE (Tabela 2).

**Tabela 2:** Produção anual de pinhão no município de Paineira e faturamento total da safra. Dados: IBGE, 2015. Elaborado pelo autor.



De acordo com Mattos (1994), a produção de pinhas de Araucária tende a alternar, ou seja, durante 2 ou 3 anos, produz abundantemente, reduzindo a produção posterior, gradativamente, nos 2 ou 3 anos seguintes.

Considerando a necessidade de proteção do pinheiro e a conseqüente preservação da espécie, leis e portarias foram criadas, proibindo o abate de pinheiros adultos portadores de pinha, na época de queda das sementes (de abril a julho) e também a colheita de pinhão, por derrubadas de pinhas ainda imaturas, antes do dia 15 de abril, data aproximada do início do desprendimento das sementes. Porém, há diferentes legislações estabelecidas em relação ao início da coleta da safra, que acabam por provocar certo desequilíbrio e muitas reclamações entre os dois principais Estados produtores – Paraná e Santa Catarina (CONAB, 2014, p.7).

Em Santa Catarina, segundo Lei nº 15.457 de jan. de 2011 (SANTA CATARINA, 2011), o início da coleta da safra inicia-se no dia 1º de abril, sendo proibido antes desta data o transporte e comercialização da semente. Logo o Estado antecipa em 15 dias, a coleta do pinhão em relação ao Paraná.

O pinhão representa importante fonte de renda para os produtores rurais e uma opção a mais de alimento característico para a população em geral na região Sul do Brasil. Possibilita, assim, a obtenção de uma renda extra às famílias, além de ser um produto tradicional que ajuda a preservar o meio ambiente, pois sem a preservação do pinheiro não é possível tirar o pinhão (CONAB, 2014)

Os 10 municípios onde o extrativismo do pinhão tem maior representatividade no Brasil estão apontados na Tabela 3, que traz a produção verificada no ano de 2012, a evolução da renda per capita entre 2000 e 2010, além do IDHM, para o ano de 2010.

**Tabela 3:** Produção, Renda Per capita e IDHM dos municípios de maior produção de pinhão. Fonte: Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasil, 2013 e IBGE, 2013.

Município	Produção (Ton) - 2012	Renda Per capita - 2000	Renda Per capita - 2010	IDHM - 2010
Pinhão/PR	900	308,00	454,31	0,654
Guarapuava/PR	380	583,96	750,09	0,731
Inácio Martins/PR	380	299,47	385,92	0,600
Turvo/PR	380	240,95	512,21	0,672
São Joaquim/SC	320	454,90	641,75	0,687
Clevelândia/PR	310	386,28	696,71	0,694
Imbituva/PR	300	371,38	553,65	0,660
Prudentópolis/PR	240	283,84	497,84	0,676
Painel/SC	220	429,39	511,70	0,664
Reserva do Iguaçú/PR	220	404,93	419,62	0,648
<b>Média</b>	<b>365</b>	<b>376,31</b>	<b>542,38</b>	<b>0,668</b>

Pode-se observar na tabela acima que Paineel está entre os 10 maiores produtores da semente no país. Apresenta uma renda per capita bem a baixo da média de Santa Catarina (aprox. R\$ 1.200,00) assim como o IDH.

O pinhão, recentemente, foi incluído na Política de Garantia de Preços Mínimos para a Sociobiodiversidade. A medida permitiu o pagamento de subvenção aos produtores

extrativistas, caso o preço de venda por parte dos produtores extrativistas alcançasse valores inferiores ao preço mínimo estabelecido pelo Governo Federal. (CONAB, 2014).

Conforme dados da Secretaria da Agricultura e Meio Ambiente de São Joaquim em 2015, com o preço mínimo do pinhão fixado em R\$ 2,26 observou-se que o preço deste produto alcançou valores inferiores ao preço mínimo fixado, chegando a ser comercializado, em algumas semanas, em média a R\$ 1,93 em Santa Catarina e R\$ 2,00 no Paraná (GODINHO, 2015).

Ainda segundo Godinho (2015) esta será uma tendência, visto que se trata de política voltada para populações tradicionalmente excluídas do poder público, como as famílias de produtores que trabalham com o extrativismo do pinhão.

Por fim, todos os pontos levantados anteriormente sobre os fornecedores, se mostram importantes, visto que a indústria vislumbra se mostrar como alternativa aos produtores que comercializam com *intermediários*. Além disso, sua operação de produção num primeiro momento será apenas dentro do período de safra, produzindo do dia 1 de Abril ao final de Agosto.

Em suma, obtendo-se êxito neste projeto inicial, a intenção será alcançar outros mercados levando o produto a nível nacional. Para tanto, a indústria devesse atingir um patamar de referencia para o comércio dos produtores, configurando uma verticalização e controle da matéria-prima no município.

### **3.1.3 – Plano de Marketing**

O plano de marketing, também chamado por alguns autores de composto de marketing (ou inteligência de marketing) descreverá sobre o produto, preço, promoção estrutura comercial, assim como a localização do negócio.

Segundo Churchill e Peter (2005, p. 20), “um composto de marketing é a combinação de ferramentas estratégicas

usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”.

Para Kotler (2000), a unidade de negócios deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento.

### 3.1.3.1 – Descrição dos principais produtos e serviços

A empresa trabalhará com o beneficiamento e comercialização de pinhão, acrescentando futuramente a seu portfólio outros produtos.

O pinhão é uma semente araucária, mede entre cinco e oito centímetros e tem a forma de uma cunha cuja casca recobre a massa compacta (CORREIO LAGEANO, 2011). A polpa do pinhão é a parte comestível, muito dura se estiver crua e macia quando cozida, sendo constituída basicamente de amido. "Do ponto de vista nutricional, a semente da araucária apresenta alto valor alimentício, por ser rica em proteínas, cálcio, ferro, fósforo e vitaminas, além de possuir um teor de 50% a 60% de óleo” (AMARANTE, 2007. p. 346). A Figura 4 abaixo do valor nutricional do pinhão cozido aponta os componentes mais importantes deste alimento.

**Figura 4:** Valor nutricional do pinhão. Fonte: Kuntze (2014).



**Pinhão:**

- 174 kcal
- 3g Proteínas
- 43,5g Carboidratos
- 15,6g Fibras
- 727mg Potássio
- 166mg Fósforo
- 53mg Magnésio

*Tabela nutricional para dez unidades (100g)*

“O modo de preparo (cozimento) não altera o valor nutricional do pinhão e suas propriedades continuam as mesmas” (CONAB, 2014, p.8).

A semente é normalmente comprada in natura para ser preparada no domicílio do consumidor, ou já cozida e pronta para o consumo, em feiras livres ou pontos do varejo especializados. É possível encontrar ainda receitas já preparadas que fazem uso do pinhão, em feiras ou em alguns pontos do varejo, porém, esta forma corresponde a uma parcela bastante reduzida da quantidade consumida deste produto (CONAB, 2014, p.7).

A empresa irá oferecer a redes de varejo um produto de alta qualidade, selecionado a mão o *pinhão pronto* vem pré-cozido, descascado, embalado e congelado.

Além da vantagem de estar sem casca o *pinhão pronto* oferece maior praticidade a quem for realizar qualquer receita. Outra vantagem é a durabilidade, com sua embalagem a vácuo, todo seu delicioso sabor e nutrientes são mantidos por muito mais tempo. Isso possibilita o transporte da semente a qualquer lugar do Brasil sem a perda de suas principais características.

### 3.1.3.2 – Preço

Para Wernke (2005, p. 147), “a adequada determinação dos preços de venda cada vez mais é questão fundamental para sobrevivência e crescimento das empresas, independentemente do porte ou área de atuação”.

Recentemente, o pinhão catarinense foi incluído na Arca do Gosto, uma lista de alimentos ameaçados de extinção ao redor do mundo, elaborada pela Slow Food, fundação italiana que prega a ecogastronomia (BARTABURU, 2012).

Considerando a escassez de matéria-prima e a volatilidade do markup para venda de *pinhão pronto*, a futura indústria utilizara o método de custos para a formação do preço de venda e terá como parâmetro os preços de mercado.

Segundo Congan (1999, p. 133), o método de custo deve ser “suficiente para cobrir impostos e taxas aplicadas sobre as vendas, as despesas administrativas fixas, as despesas de vendas fixas, os custos indiretos fixos de fabricação e o lucro”.

### *3.1.3.3 – Estratégias promocionais*

A promoção concretiza-se através de um conjunto de ferramentas que mistura publicidade, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal, marketing direto (KOTLER et al., 2008).

Serão adotadas como estratégias para a indústria as seguintes ações:

- Amostras grátis, degustação em supermercados;
- Mala direta, folhetos e cartões de visita;
- Catálogos;
- Descontos (de acordo com os volumes comprados);
- Participação em feiras e eventos regionais;
- Parcerias para merchandising em programas de gastronomia regional;

### *3.1.3.4 – Estrutura de comercialização*

A estrutura de comercialização diz respeito aos canais de distribuição, isto é, como os produtos chegarão até os clientes. Segundo Cobra (2003, p. 170) a estratégia de distribuição é muito importante, pois a venda depende em grande parte da disponibilidade do produto para consumo. Há



produtos que exigem um distribuição acelerada, pois o tempo disponível para consumo é curto.

[...]o número de intermediários necessários a colocação de um produto no mercado varia de acordo com o tipo de negócio, mas varia também em função de tempo e do tipo de desafio que uma empresa tem no momento [...] quando a lealdade do distribuidor não é importante, mas, sim, a disponibilidade do produto em um grande número de pontos de vendas, a estratégia intensiva é recomendável[...] a distribuição intensiva no varejo significa distribuir as ofertas da organização no maior número possível de lojas varejistas [...] O gerente pode desejar fazer a distribuição por meio do maior número possível de lojas de um tipo específico (KERIN E PETERSON, 2008. 259-260).

Partindo destas premissas a organização utilizará um sistema de distribuição intensivo visando colocar o produto no maior número possível de pontos de venda, pois se trabalhará com um produto de alto consumo, curto prazo de validade, compra frequente e preços unitários relativamente baixos.

Os pontos de venda serão atingidos por equipe de venda do próprio fabricante, mirando hipermercados e redes de supermercados.

#### *3.1.3.4 – Localização do negócio*

Segundo Moreira (2011) os principais fatores determinantes para a localização de uma indústria são: localização das matérias-primas, mão de obra, água, energia elétrica, localização dos mercados consumidores e as atitudes da comunidade e do local.

Abaixo está uma análise da localização do negócio com base na pesquisa de campo e levantamento teórico dentro dos fatores escritos por (MOREIRA, 2011):

- *localização das matérias-primas*: em Painel há grande oferta de matéria-prima a baixo custo e de fácil acesso;
- *mão de obra*: existe oferta de mão de obra qualificada a um custo justo;
- *água e energia elétrica*: há disponibilidade e baixo custo destes insumos no local onde se pretende instalar a produção;
- *localização dos mercados consumidores*: Painel é município limítrofe cidades alvo, estando a aprox. 41 km de Lages e a 52 km de São Joaquim.
- *Atitudes da comunidade e do local*: acredita-se que a presença da indústria seja desejável pela Prefeitura de Painel, visto que representará um nova via de comércio do pinhão as famílias que sobrevivem do extrativismo. Além da geração de empregos, tributos e promoção da economia do município.

### **3.1.4 – Plano Operacional**

#### *3.1.4.1 – Arranjo físico*

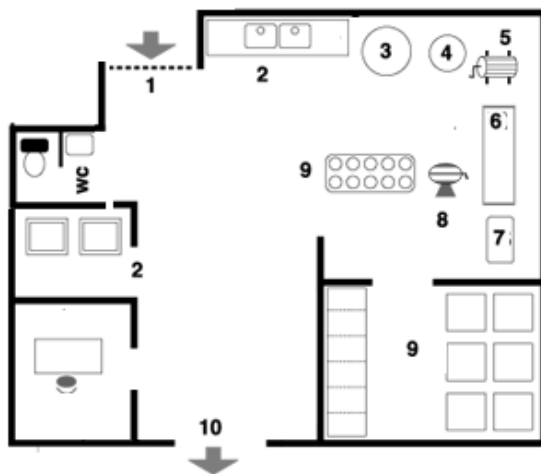
Segundo Moreira (2011):

“o espaço deve ser provido para acomodar as máquinas, permitir a movimentação dos equipamentos de manuseio e transporte de materiais, acomodar os estoques (de produtos, materiais diversos, matérias-primas e material em processamento), para os pátios de carga e descarga, para instalações de utilidades, como restaurantes e lanchonetes, áreas de lazer escritórios etc.” (MOREIRA, 2011, p. 239).

As necessidade de espaço para cada um desses itens foi levada em consideração na elaboração do arranjo físico demonstrado a baixo (Quadro1).

O processo segue pela etapa 1 com a entrada da matéria-prima (pinhão in natura), seguindo na etapa 2 para câmara fria ou iniciado o ciclo de beneficiamento com a pré-lavagem. Na etapa 3 o pinhão limpo é cozido e colocado em descanso (etapa 4). Em seguida (etapa 5) segue para a máquina de descascar e mesa de triagem (etapa 6). Na etapa 7 acontece o descarte ou segue para a seladora (etapa 8). Por ultimo a embalagem é finalizada (etapa 9) e o produto direcionado para o cliente final ou para refrigeração (etapa 10).

**Quadro 1:** Arranjo Físico. Elaborado pelo autor



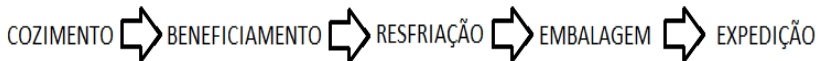
### 3.1.4.2 – Capacidade produtiva/comercial/serviços

Moreira (2011) chama de capacidade produtiva a quantidade máxima de produtos e serviços que podem ser produzidos em uma unidade produtiva, em um dado intervalo de tempo.

### 3.1.4.3 – Processos operacionais

Abaixo está demonstrado o processo de produção do *pinhão pronto* (Figura 5).

**Figura 5:** Processo operacional de produção



### 3.1.4.4 – Sustentabilidade

A Lei nº 12.305/10, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (BRASIL, 2010), prevê a prevenção e a redução na geração de resíduos, tendo como proposta a prática de hábitos de consumo sustentável e um conjunto de instrumentos para propiciar o aumento da reciclagem e da reutilização dos resíduos sólidos e a destinação ambientalmente adequada dos rejeitos.

Tal lei ainda institui a responsabilidade compartilhada dos geradores de resíduos: dos fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, o cidadão e titulares de serviços de manejo dos resíduos.

De acordo com a Resolução CONAMA nº 33/2012 (CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE, 2002), o processo de beneficiamento do pinhão se enquadrará como *Resíduo de frutas* (bagaço, mosto, casca, etc.) sendo este classificado como não perigoso ao meio ambiente.

Ainda assim, a indústria trará um política de destino aos resíduos (cascas do pinhão e tratamento de água) visando obter junto aos órgãos competentes o selo verde.

No aspecto prático, o objetivo da indústria como instituição é fazer valer a *missão* já descrita no *sumário executivo*. Para isso são traçados 3 selos verdes descritos por BIAZIN, C. C. ; GODOY, A. M. G. (2004) a serem conquistados nos primeiros 3 anos de atuação:

- FCF: Certifica que o produto vem de um processo produtivo ecologicamente adequado, socialmente justo e economicamente viável. Dez princípios devem ser atendidos, entre eles a obediência às leis ambientais, o respeito aos direitos dos povos indígenas e a regularização fundiária.
- ISO 14004: Certifica que a operação da empresa leva em conta o uso racional de recursos naturais, a proteção de florestas e a preservação da biodiversidade, entre outros quesitos.
- IBM: Certifica que se cumprem os requisitos básicos para a produção orgânica, garantido que a fabricação do produto obedece ao Código Florestal Brasileiro e as leis trabalhistas (os produtos industrializados devem ter ao menos 95% de ingredientes orgânicos certificados).

Vale ressaltar que essas medidas se tornaram importantes para a boa prática e melhor profissionalização do comércio do pinhão. Além de impactar de forma positiva no comportamento do mercado produtivo como um todo, contribuirão para o posicionamento estratégico da marca da indústria junto ao consumidor.

#### *3.1.4.5 – Necessidade de pessoal*

Conforme descrito anteriormente, a indústria funcionará sazonalmente, produzindo e comercializando 6 meses ao ano. Logo os funcionários contratados serão temporários. Para o início das atividades se estipulou a necessidade de 5 funcionários (Quadro 2).

**Quadro 2:** Necessidade de pessoal para produção para produção  
Elaborado pelo autor

<b>Cargo/função</b>	<b>Qualificações necessárias</b>
Auxiliar de Produção	nível fundamental
Serviços Gerais	nível fundamental
Motorista	nível fundamental + habilitação tipo B

### 3.1.5 – Plano Financeiro

#### 3.1.5.1 – Estimativa dos investimentos fixos

“O investimento fixo corresponde a todos os bens necessários para que o negócio possa funcionar de maneira apropriada” (SEBRAE, 2013. p.66).

No Quadro 3 está 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.

**Quadro 3:** Estimativa de investimentos fixos produção inicial.  
Elaborado pelo autor

<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Total</b>
1	Instalação da indústria	R\$20.000,00	R\$20.000,00
2	Móveis e utensílios	R\$8.000,00	R\$ 8.000,00
3	Máquinas e equipamentos	R\$20.000,00	R\$20.000,00
4	Veículos	R\$22.000,00	R\$22.000,00
		<b>Total</b>	R\$70.000,00

### 3.1.5.2 – 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, p.69).

No Quadro 4, abaixo, tem-se a média do prazo de financiamento a clientes, ou seja, do prazo concedido aos clientes para que estes efetuem o pagamento do que compraram.

**Quadro 4:** Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas. Elaborado pelo autor

<b>Prazo médio de vendas</b>	<b>(%)</b>	<b>Número de dias</b>	<b>Média Ponderada</b>
À vista	40%	0	0
À prazo (1)	50%	15	7,5
À prazo (2)	10%	30	0,3
À prazo (3)	0%	60	0
<b>Prazo médio total</b>			<b>8</b>

O resultado acima indica que em média a empresa leva em média 15 dias para receber suas vendas a prazo. Segue a mesma lógica do item anterior, calculando o prazo médio dado pelos fornecedores para o pagamento dos produtos e serviços adquiridos (Quadro 5).

**Quadro 5:** Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras. Elaborado pelo autor

<b>Prazo médio de vendas</b>	<b>(%)</b>	<b>Número de dias</b>	<b>Média Ponderada</b>
À vista	80%	0	0
À prazo (1)	0%	15	0

À prazo (2)	20%	30	6
À prazo (3)	0%	60	0
		<b>Prazo médio total</b>	<b>6</b>

Partindo da premissa, onde 80% das compras são realizadas à vista e 20% em 30 dias, mantendo-se essa situação, a empresa tem aproximadamente 6 dias de prazo para o pagamento de seus débitos junto aos fornecedores.

Neste contexto uma necessidade média de estoques. De 2 dias. Esta, compreendendo, o prazo médio de permanência da matéria prima nos estoques da empresa desde a data em que é feito o pedido ao fornecedor até o momento em que os produtos são vendidos.

Somando o prazo médio de vendas (contas a receber) e o prazo médio de estocagem (estoques) e diminuindo desse resultado o prazo médio de compras (fornecedores) se chegou a uma necessidade líquida de capital de giro de 4 dias para cobrir gastos e financiar clientes (Quadro 6).

**Quadro 6:** Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias. Elaborado pelo autor

<b>Recursos da empresa fora do caixa</b>	<b>Número de dias</b>
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	8
2. Estoques – necessidade média de estoques	2
Subtotal 1 (item 1 + 2)	10
<b>Recursos de terceiros no caixa da empresa</b>	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	6
Subtotal 2	6
<b>Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 – Subtotal 2)</b>	<b>4</b>



Em seguida é apresentado o valor do caixa mínimo, “compreendendo a reserva em dinheiro necessária para que a empresa financie suas operações iniciais.” (SEBRAE, 2013, p. 74). O cálculo se resume a multiplicação da necessidade líquida de capital de giro em dias pelo custo total diário.

**Quadro 7:** Cálculo do Caixa Mínimo. Elaborado pelo autor

<b>1- Custo fixo mensal</b>	R\$ 8.730,09
<b>2- Custo variável mensal</b>	R\$ 19.225,00
<b>3- Custo total da empresa</b>	R\$ 27,955,00
<b>4- Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)</b>	R\$ 931,83
<b>5- Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias</b>	4
<b>Total Caixa Mínimo (item 4 x item 5)</b>	R\$ 3.727,00

Abaixo está estimada a reserva em dinheiro necessária (capital de giro) para que a empresa financie suas operações iniciais (Quadro 8).

**Quadro 8:** Capital de giro (resumo). Elaborado pelo autor

<b>Investimentos financeiros</b>	<b>R\$</b>
Estoque inicial	R\$ 2.000,00
Caixa mínimo	R\$ 3.727,00
<b>Total do capital de giro (A +B)</b>	<b>R\$ 5.727,00</b>

### 3.1.5.3 – Investimentos pré-operacionais

“Compreendem os gastos realizados antes do início das atividades” (SEBRAE, 2013, p.78). A baixo a descrição dos investimentos pré-operacionais. (Quadro 9)

**Quadro 9:** Investimentos pré-operacionais. Elaborado pelo autor

<b>Investimentos pré-operacionais</b>	<b>R\$</b>
Despesas de legalização	R\$ 3.000,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 9.000,00
Divulgação	R\$ 2.000,00
Outras despesas	R\$ 200,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 14.200,00</b>

### 3.1.5.4 – Investimento total (resumo)

Após estimar os valores para investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais, é demonstrado o total a ser investido no negócio. (Quadro 10)

**Quadro 10:** Investimento total. Elaborado pelo autor

<b>Descrição dos Investimentos</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>%</b>
1. Investimentos Fixos	R\$ 70.000,00	74,84%
2. Capital de Giro	R\$ 5.727,00	6,36%
3. Investimentos Pré-Operacionais	R\$14.200,00	15,80%
<b>Total (1+2+3)</b>	<b>R\$ 89.927,00</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 11:** Fonte de recursos. Elaborado pelo autor

<b>Fonte de Recursos</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>%</b>
1. Recursos próprios	R\$ 89.927,00	100,00%
2. Recursos de terceiros	-	0,00%
3. Outros	-	0,00%
<b>Total (1+2+3)</b>	<b>R\$ 89.927,00</b>	<b>100,00%</b>

### 3.1.5.5 – Estimativa do faturamento mensal da empresa

Para estimar o quanto a empresa irá faturar por mês, se multiplicou a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda. Este, baseado em informações colhidas na análise de mercado, onde se considerou: o preço praticado pelos concorrentes diretos e o quanto os potenciais clientes estão dispostos a pagar. Segue o quadro abaixo:

**Quadro 12:** Estimativa do faturamento mensal da empresa. Elaborado pelo autor

<b>Produto</b>	<b>Quantidade (Estimativa de Vendas)</b>	<b>Preço de Venda Unitário (em R\$)</b>	<b>Faturamento Total (em R\$)</b>
Pinhão Processado 500 g	5.000	R\$ 7,00	R\$ 35.000,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 35.000,00</b>

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

Nesta etapa, será calculado o custo com materiais (matéria-prima + embalagem) para cada unidade fabricada. Os gastos com matéria-prima e embalagem estão classificados como custos variáveis. Tais custos variam de acordo com o volume produzido ou vendido. Quanto maior a quantidade fabricada, maior o seu consumo.

Para os seguintes cálculos utilizou-se o custo médio do *pinhão in natura* cotado a R\$2,50 kg. Além disso, foi considerada para o cálculo, uma quebra de *pinhão in natura* após o beneficiamento, sendo esta de 37,5% para cada kg utilizado na produção (Quadro 13).

**Quadro 13:** Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações para produção de 500g de *pinhão pronto*. Elaborado pelo autor

Material / Insumos usados	Quantidade	Custo Unitário (R\$)	Total (R\$)
pinhão in natura	800g	R\$ 2,50	R\$ 2,20
Embalagem	1 unidade	R\$ 0,10	R\$ 0,10
Caixa	1 unidade	R\$ 0,10	R\$ 0,10
<b>Total</b>			<b>R\$ 2,40</b>

### 3.1.5.7 – Estimativa dos custos de comercialização

Aqui, serão registrados 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” (SEBRAE, 2013, p.87). Para calculá-los, aplicou-se sobre o total das vendas previstas, o percentual dos impostos e de comissões (Quadro 14).

**Quadro 14:** Estimativa dos custos de comercialização. Elaborado pelo autor

Descrição	%	Faturamento Estimado (Quadro x)	Custo Total (R\$)
<b>1-Impostos</b>			
<b>Impostos Federais</b>			
SIMPLES	4,50%	R\$ 35.000,00	R\$ 1.575,00
IRPJ	-	-	-
PIS	-	-	-
COFINS	-	-	-
CSLL	-	-	-

<b>Impostos Estaduais</b>			
ICMS	17,00%	R\$ 35.000,00	R\$ 5.950,00
<b>Impostos Municipais</b>			
ISS	-	-	-
Subtotal 1	21,50%		R\$ 7.525,00
<b>2-Gastos com vendas</b>			
Comissões	-	-	-
Propaganda	2,00%	R\$ 35.000,00	R\$ 700,00
Subtotal 2	6,00%		R\$ 700,00
<b>TOTAL</b> (Subtotal 1+2)	<b>26,69%</b>		<b>R\$ 8.225,00</b>

### 3.1.5.8 – Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Nesta etapa, irá se apurar o CMD – Custos com Materiais Diretos para a indústria (Quadro 15). “O custo dos materiais diretos representa o valor que deverá ser baixado dos estoques pela sua venda efetiva.” (SEBRAE, 2013, p. 89). Para calculá-lo, multiplicar-se-á a quantidade estimada de vendas pelo seu custo de fabricação. “O custo diretos e/ou mercadorias vendidas é classificado como um custo variável, aumentando ou diminuindo em função do volume de produção/vendas.” (SEBRAE, 2013, p. 90).

**Quadro 15:** Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas. Elaborado pelo autor

<b>Produto</b>	<b>Estimativa de Vendas (unid.)</b>	<b>Custo unitário de Materiais (R\$)</b>	<b>Custo Total (R\$)</b>
Pinhão pronto	5.000 unid.	R\$ 2,20	R\$ 11.000,00

500g			
<b>Total</b>			<b>R\$ 11.000,00</b>

### 3.1.5.9 – Estimativa dos custos com mão de obra

Para realizar as diversas atividades do negócio serão necessárias 3 pessoas contratadas. Abaixo (Quadro 16), a estimativa, além do salário, apurou os custos com encargos sociais como FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas-extras, aviso prévio, etc. Sobre o total de salários, aplicou-se o percentual relativo aos encargos sociais, somando-os aos salários para obter o custo total com mão de obra.

**Quadro 16:** Estimativa dos custos com mão de obra. Elaborado pelo autor

Função	Nº de Empreg.	Salário Mensal (R\$)	% E.s.	Encargos sociais (R\$)	Total (R\$)
1. Auxiliar de produção	3	R\$ 700,00	42,00%	R\$ 882,00	R\$ 2.982,00
2. Serviços Gerais	1	R\$ 600,00	42,00%	R\$ 252,00	R\$ 852,00
3. Motorista	1	R\$ 600,00	42,00%	R\$ 252,00	R\$ 852,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>R\$ 3.300,00</b>	<b>42,00%</b>	<b>R\$ 1.386,00</b>	<b>R\$ 4.686,00</b>

### 3.1.5.10 – Estimativa do custo com depreciação

“O reconhecimento da perda do valor dos bens pelo uso é chamado de depreciação.” (SEBRAE, 2013, p. 93). Para calcular a depreciação dos investimentos fixos, fez-se (Quadro 17):

- relação das máquinas, equipamentos, ferramentas, utensílios,

veículos, etc. utilizados.

- determinação do tempo médio de vida útil (em anos) desses bens;
- divisão do valor do bem pela sua vida útil em anos obtendo o valor anual da depreciação;
- divisão do custo anual com depreciação por 12, chegando a depreciação mensal.

**Quadro 17:** Estimativa do custo com depreciação. Elaborado pelo autor

<b>Ativos Fixos</b>	<b>Valor do Bem (R\$)</b>	<b>Vida Útil em Anos</b>	<b>Depreciação Anual (R\$)</b>	<b>Depreciação Mensal (R\$)</b>
1. Obras civis/reformas	R\$ 15.000,00	25	0,003%	R\$ 50,00
2. Máquinas e equipamentos	R\$ 20.000,00	5	0,016%	R\$ 333,00
3. Móveis	R\$ 8.000,00	10	0,008%	R\$ 66,66
4. Veículos	R\$ 22.000,00	5	0,016%	R\$ 366,66
5. Outros	R\$ 10.000,00	3	0,027%	R\$ 277,77
<b>Total</b>				<b>R\$ 1.094,09</b>

### *3.1.5.11 – Estimativa de 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.” (SEBRAE, 2013, p.95). No quadro abaixo (Quadro 18), se apresenta uma lista de todos os custos fixos e uma estimativa dos valores mensais de cada um.

**Quadro 18:** Estimativa de custos fixos operacionais mensais.  
Elaborado pelo autor

<b>Descrição</b>	<b>Custo Total Mensal</b>
Aluguel	-
IPTU	R\$ 200,00
Água	-
Energia elétrica	R\$ 400,00
Telefone	R\$ 200,00
Honorários do contador	R\$ 600,00
Pró-labore	R\$ 700,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 100,00
Salários + Encargos – quadro x	R\$ 4.686,00
Material de limpeza	R\$ 100,00
Material de escritório	R\$ 100,00
Combustível	R\$ 200,00
Taxas diversas	R\$ 150,00
Serviços de terceiros	-
Depreciação - quadro x	R\$ 1.094,09
Outras despesas	R\$ 200,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 8.730,09</b>

### 3.1.5.12 – Demonstrativo de resultados

Após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis) verificando-se um lucro de R\$ 7.044,91 como aponta o Quadro 19:



**Quadro 19:** Demonstrativo dos Resultados. Fonte: Elaborado pelo autor

<b>Descrição</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>
1. Receita Total com Vendas	R\$ 35.000,00	100,00%
2. Custos Variáveis Totais		
(-) Custos com materiais diretos	R\$ 11.000,00	31,42%
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 7.525,00	21,50%
(-) Gastos com vendas	R\$ 700,00	0,02%
<b>Subtotal de 2</b>	<b>R\$ 19.225,00</b>	<b>54,92%</b>
3. Margem de Contribuição (1-2)	R\$ 15.775,00	45,07%
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 8.730,09	21,81%
<b>5. Resultado Operacional (lucro) (3-4)</b>	<b>R\$ 7.044,91</b>	<b>20,12%</b>

### *3.1.5.13 – Indicadores de viabilidade*

#### *(a) – Ponto de equilíbrio*

“O ponto de equilíbrio representa o quanto a empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período.” (SEBRAE, 2013, p. 99). Para apurar ao valor, primeiramente se calculou a margem de contribuição subtraindo o custo variável total da receita total, dividindo a diferença pela receita total. Por fim para encontra o ponto de equilíbrio se dividiu o custo fixo total pela margem de contribuição encontrada, chegando a um valor de R\$ 19.400,20 mensais.

*(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.” (SEBRAE, 2013. p.101). Na operação dividiu-se o lucro líquido pela receita total e multiplicando o quociente por 100.

Apurados os números, sob os R\$ 35.000,00 de receita total restaram R\$ 7.044,91 na forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e impostos. Isso indica uma lucratividade de 20,12% ao ano.

*(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.” (SEBRAE, 2013, p. 102).

Para calcular a rentabilidade dividiu-se o lucro líquido pelo investimento total, multiplicando o quociente por 100. O resultado da operação apresentou uma rentabilidade de 8% ao mês.

*(d) – Prazo de retorno do investimento*

“Este indicador de atratividade acusa o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio.” (SEBRAE, 2013, p.103). Finalmente, para descobrir o prazo se dividiu o investimento total pelo lucro líquido. Concluindo que para o retorno do total do investimento, mantidos os resultados financeiros esperados, o prazo será de 12 meses de atividade. Visto que a indústria

funcionará apenas 6 meses ao ano, este prazo na linha do tempo chegaria a 2 anos.

### 3.1.6 – Construção de cenários

Após a finalização do plano financeiro, nesta etapa se fez uma construção de cenário levando em conta o aspecto mais volátil do negócio: a matéria-prima. Haja visto que não é possível controlar o volume de produção da semente, estando esta sujeita apenas as condições da natureza. Abaixo (Quadro 20) os 3 cenários imaginados, sendo o pessimista com baixa oferta da semente e preço cotado em R\$3,50 e no otimista com grande safra e o preço está cotado em R\$2,00.

**Quadro 20:** Construção de cenários. Fonte: Elaborado pelo autor

Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
	Valor (R\$)	(%)	Valor (R\$)	(%)	Valor (R\$)	(%)
Receita total com vendas	R\$ 35.000,00	100,00%	R\$ 35.000,00	100,00%	R\$ 35.000,00	100,00%
Custos variáveis totais						
(-) Custos com materiais diretos e ou CMV	R\$ 11.000,00	31,42%	R\$ 15.000,00	42,85%	R\$ 9.000,00	25,71%
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 7.525,00	21,50%	R\$ 7.525,00	21,50%	R\$ 7.525,00	21,50%
(-) Gastos com vendas	R\$ 700,00	2,00%	R\$ 700,00	2,00%	R\$ 700,00	2,00%
Subtotal 2	R\$ 19.225,00	54,93%	R\$ 23.225,00	0,00%	R\$ 17.225,00	49,21%
Margem de contribuição (1 – 2)	R\$ 15.775,00	45,07%	R\$ 11.775,00	0,00%	R\$ 17.775,00	50,78%
(-) Custos fixos totais	R\$ 8.730,09	24,94%	R\$ 8.730,09	0,00%	R\$ 8.730,09	24,94%
Lucro/Prejuízo Operacional (3 – 4)	R\$ 7.044,91	20,12%	R\$ 3.044,91	0,00%	R\$ 9.044,91	25,84%

Assim, com base nas projeções de cenários e resultados financeiros, verificou-se que é possível a implantação da indústria no que diz respeito a probabilidade de obtenção de lucros futuros. Ainda assim, vale ressaltar outros aspectos que também podem impactar o desempenho da Indústria, como por exemplo, nos primeiros meses as vendas serem menores que o previsto ou ainda as estratégias de marketing não surtirem o efeito esperado a curto prazo.

Embora relevantes, quaisquer outros aspectos indagados podem ser contornados com um bom planejamento e controle administrativo.

### **3.1.7 – Avaliação estratégica**

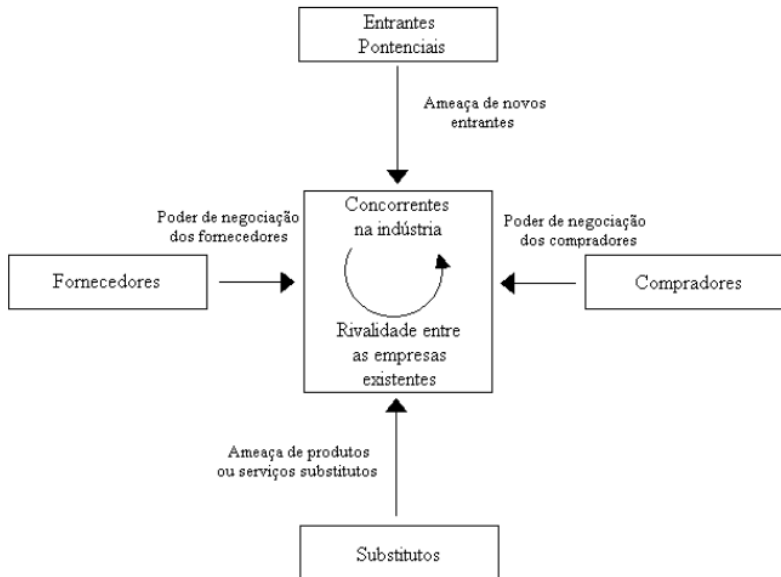
De acordo com Porter (1989) para se fazer uma avaliação estratégica de mercado é preciso identificar as forças que atuam nele, para tanto, classifica tais forças em 5:

- Ameaça de novos entrantes
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos
- Poder dos compradores
- Poder dos fornecedores
- Rivalidade entre os concorrentes

Esse modelo de análise explica os fatores que influenciam o mercado e que afetam o comportamento de compra. Tem como principais objetivos “entender o ambiente competitivo e identificar ações e estratégias futuras para se obter vantagem no mercado”. A seguir, temos uma figura representando as forças de Porter (Figura 6).

Far-se-á a seguir uma análise utilizando as *5 forças de Porter* sobre as informações colhidas em pesquisa para a análise do mercado.

**Figura 6:** As Cinco Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.  
 Fonte: Porter (1991, p.23).



### 3.1.7.1 - Ameaça de novos entrantes

“Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais.” (PORTER, 1991, p.25-29). Porter (1991) ainda atenta as conseqüências de novos entrantes como a queda dos preços e a inflação dos custos.

A ameaça de entrada em uma indústria depende do que Porter (1991) chama de *Barreiras de Entrada* existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas a ameaça de entrada é pequena.

As seis fontes principais de *Barreiras de Entrada* (PORTER, 1991).

- *Economias de escala*: Um novo competidor deve se submeter ao risco de começar com uma escala alta ou aumentar seus custos de produção, tornando a margem de lucro pouco atrativa ou o preço final ao consumidor acima da média de mercado. Também pode ser atingido na medida que empresas já atuantes em um mercado rateiem custos conjuntos ou de produção vertical.
- *Necessidades de Capital*: a necessidade de se investir grande soma de recursos para entrar em um determinado mercado é uma das barreiras mais comuns para novos entrantes.
- *Custos de Mudança*: são percebidos pela necessidade de investimento que o consumidor é compelido a fazer no momento em que opta por trocar de fornecedor. Custos com novo treinamento, equipamentos auxiliares ou custos de relacionamento entre fornecedor e comprador são muito comumente estabelecidos para preservar o cliente da tentação de um novo entrante.
- *Acesso aos Canais de Distribuição*: restrição ao escoamento logístico do produto, podendo inviabilizar um novo empreendimento pelo custo ou acesso. Geralmente a barreira é imposta quando há restrição aos canais de distribuição e estes já estão dominados pelos concorrentes tradicionais.
- *Desvantagens de Custo Independente de Escala*: as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelos entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas. Alguns exemplos são: local privilegiado (favorecendo o escoamento da produção); acesso as matérias-primas (fechando as fontes mais favoráveis); subsídios oficiais (Governo dando vantagens duradouras); curva de aprendizagem; entre outros.

- *Política Governamental*: o Governo pode limitar ou impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas.

### *3.1.7.2 - Ameaça de produtos ou serviços substitutos*

Para Porter (2089, p.25), são produtos da concorrência que não são similares aos da sua empresa, mas atendem as mesmas necessidades dos seus clientes. Nesse sentido, com base na pesquisa realizada, até agora, não há nenhuma castanha ou semente/fruto similar que ofereça ameaça ao pinhão.

### *3.1.7.3 - Poder dos compradores*

Porter (1991), define 4 critérios gerais para determinar a qualidade dos compradores do ponto de vista estratégico:

1. Necessidades de compras comparadas com a capacidade da companhia;
2. Potencial de crescimento;
3. Posição estrutural (poder de crescimento intrínseco / propensão para exercer o poder de negociação ao pedir preços baixos);
4. Custo do Atendimento (PORTER, 1991, p. 115-114).

Considerando as afirmativas e fazendo um elo com os compradores alvo da indústria, tomando como base de dados a pesquisa de campo, pode-se afirmar que as redes de supermercados e hipermercados demonstram qualidade satisfatória em todos os 4 critérios de Porter.

### *3.1.7.4 - Poder dos fornecedores*

Conforme descreve Porter (1991, p.127) as condições que podem tornar um fornecedor poderoso são:

- concentração de fornecedores;
- a não dependência do cliente para uma fração substancial das vendas;
- o custo de mudança enfrentado pelo cliente; um produto único com poucas fontes alternativas,
- e a ameaça de integração para frente (PORTER, 1991, p. 127).

Com base nos aspectos levantados sobre a matéria prima no *Plano de marketing* e considerando as condições de avaliação dos fornecedores descritas por Porter, pode-se afirmar que há maiores níveis de poder destes no que tange a escassez de outras fontes de matéria-prima pelo cliente e a não dependência do cliente para uma fração substancial das vendas.

Entretanto, o perfil e cultura destes fornecedores, assim como o baixo poder financeiro e desconcentração do processo extrativista das famílias atuantes na cadeia produtiva, fazem o poder diminuir consideravelmente se avaliada a ameaça de integração para frente.

Em suma, espera-se fortalecer uma relação ganha-ganha entre indústria e fornecedores pautada em uma sólida parceria comercial.

### *3.1.7.5 - Rivalidade entre os concorrentes*

Para Porter (1991) a rivalidade entre os competidores evidencia-se na disputa por posições táticas que envolvem propaganda, preço, introdução de novos produtos, aumento de serviços ao consumidor ou melhora nos programas de distribuição, com o objetivo de aumentar o *market share* da empresa em um determinado mercado.



Espera-se uma rivalidade nesse sentido pelo concorrente direto de *pinhão pronto*, contudo não é esperado uma mudança nem retaliação dos que praticam o comércio do *pinhão in natura*.

Segue abaixo (Quadro 21) uma avaliação da intensidade das 5 forças já descritas em relação ao mercado da futura indústria:

**Quadro 21:** Intensidade das Cinco Forças de Porter na Concorrência da Indústria. Fonte: Elaborado pelo autor

	<b>Rivalidade entre as Empresas</b>	<b>Poder de Negociação entre os Concorrentes</b>	<b>Poder de Negociação dos Clientes</b>	<b>Ameaça de Novos Entrantes</b>	<b>Ameaça de Produtos Substitutos</b>
<b>Análise da Força</b>	Baixa	Alta	alta	alta	Baixa

### 3.1.7.6 - Análise da matriz SWOT

A denominada análise *SWOT* (dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats) é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro de um negócio (KOTLER, 2000).

Ainda segundo Kotler, entende-se por Forças: as características internas da empresa que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos; Oportunidades: as situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado; Fraquezas: os fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam ramo escolhido; Ameaças: situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de

sua lucratividade. O quadro seguinte utiliza esta matriz para análise (Quadro 22).

**Quadro 22:** Análise da Matriz *SWOT*. Elaborado pelo autor

<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• preço de venda competitivo</li> <li>• qualidade dos produtos</li> <li>• localização estratégica da empresa</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poucos concorrentes na região</li> <li>• aumento crescente da demanda</li> </ul>
<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• falta de experiência anterior no ramo de alimentos</li> <li>• elevados custos de transporte refrigerado</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• existência de poucos fornecedores</li> <li>• exigências legais rigorosas</li> </ul>

Com base no quadro desenvolvido, constata-se que os pontos fortes da Indústria serão: preço de venda competitivo, qualidade dos produtos e localização estratégica da empresa.

Com relação as Fraquezas observa-se: falta de experiência anterior no ramo de alimentos e os elevados custos de transporte refrigerado.

Ainda podem ser avaliadas as Oportunidades destacadas os poucos concorrentes na região e em destaque o aumento crescente da demanda. Todavia, vale a percepção das seguintes Ameaças: existência de poucos fornecedores e exigências legais rigorosas.

## 4 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

O propósito principal do estudo foi analisar os aspectos essenciais determinantes na viabilidade da implantação de uma indústria de beneficiamento de pinhão na cidade de Painei-SC, por meio da elaboração de um plano de negócios.

Na primeira etapa foi apresentado um sumário executivo com resumo dos principais pontos do plano de negócio; dados dos empreendedores; experiência profissional e atribuições; dados do empreendimento; missão da empresa; setores de atividades; forma jurídica; enquadramento tributário; capital social e fonte de recursos.

Na segunda uma análise de mercado com: estudo dos clientes; estudo dos concorrentes e estudo dos fornecedores.

Na terceira o plano de marketing com a descrição dos principais produtos e serviços; política de preço; estratégias promocionais; estrutura de comercialização e avaliação da localização do negócio.

Na quarta o plano operacional abordou o layout físico; a capacidade produtiva de comercial e de prestação de serviços; processos operacionais; e identificou a necessidade inicial de 5 de funcionários pra o início dos trabalhos.

Na quinta o plano financeiro apontou um investimento total de R\$ 89.927,00 sendo R\$70.000,00 utilizados na estimativa dos investimentos fixos; uma necessidade de capital de giro de R\$5.727,00; investimentos pré-operacionais apurados em R\$14.200,00; uma estimativa de faturamento mensal em R\$35.00,00; além de estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações; estimativa dos custos de comercialização, apuração do custo dos materiais diretos e mercadorias vendidas; demonstrativo de resultados e finalmente os indicadores de viabilidade com uma considerável lucratividade de 20,12% ao ano.

Na sexta etapa a construção de cenários apontou que mesmo com um aumento de 30% no custo de matéria-prima a empresa conseguiu obter lucro.

Na sétima a avaliação estratégica com a utilização da análise da matriz *SWOT* esclareceu que a empresa deveria concentrar esforços para suprir a falta de experiência no ramo de alimentos e diminuir os elevados custos com refrigeração.

Pode-se afirmar que todos os 4 objetivos específicos traçados, *Analisar os aspectos mercadológicos do produto, nas redes de supermercados de Lages e região; Examinar possíveis estratégias de Marketing; Inventariar o volume de investimentos econômicos; Demonstrar o processo operacional*, foram atingidos no trabalho.

Em fim, com base na pesquisa de campo e em todos os dados apresentados e analisados acredita-se que o empreendimento proposto seja viável.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Murilo Rodrigues. Brasil é o nº1 em empreendedorismo. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 29 mar. 2015. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-e-o-n-1-em-empreendedorismo-imp-,1660000>>. Acesso em 20 set. 2015.

AMARANTE, Cassandro Vidal Talamini, et al. Conservação pós-colheita de pinhões [sementes de *Araucaria angustifolia* (Bertoloni) Otto Kuntze] armazenados em diferentes temperaturas. **Ciência Rural**, v. 37, n. 2, p. 346-351, 2007.

BACEN. Boletim Focus. **Relatório de Mercado**. 25 set. 2015. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20150925.pdf>>. Acesso em 26 de set. 2015.

BARTABURU, Xavier. Pinhão no prato, pinheiro de pé. **National Geographic Brasil Online**, julho de 2012. Disponível em: <<http://viajeaqui.abril.com.br/materias/pinhao-no-prato-pinheiro-no-pe#8>>. Acesso em 09 set. 2015.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 5-17.

BRASIL. Código Civil. Decreto-Lei nº 12.441, de 2011. Dispõe sobre Empresa Individual de Responsabilidade Limitada. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm)> Acesso em: 1 de Out. de 2015.

BRASIL. Congresso Nacional. Decreto-Lei 7.404, de 23 de Dezembro de 2010. Dispõe sobre Regulamentação da Política Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm)> Acesso em: 05 Ago. 2015.

BIAZIN, Celestina Crocetta; GODOY, Amália. Maria. **O selo verde: uma nova exigência internacional para as organizações.** Artigo - XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Universidade Estadual de Maringá, Florianópolis, 2004

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE. Dispõe sobre o Inventário Nacional de Resíduos Sólidos Industriais. Resolução n. 313, de 29 de Outubro de 2002. **Lex:** Diário Oficial da União, Brasília, edição de 22 nov. 2002.

CARVALHO, Paulo Ernani Ramalho. *Araucaria angustifolia* (Bertoloni) Otto Kuntze: Pinheiro-do-Paraná. In: CARVALHO, P. E. R. (Ed). **Espécies florestais brasileiras: recomendações silviculturais, potencialidades e uso da madeira.** Colombo: EMBRAPA-CNPQ/ Brasília: EMBRAPA-SPI, 1994, p.70-78.

CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Estatísticas do comércio de pinhão.** Florianópolis: Ceasa, 2014. IBGE Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=421189&search=santa-catarina|painel>> Acesso em 05 Jul. 2015.

CENNI, Marcelo. **Montando uma empresa: dicas para obter sucesso.** Belo Horizonte: Autêntica, 1998. 94 p., il. (Coleção Pequena Empresa,v.1).

CHAGAS, Genira. A força do agronegócio. **Jornal Unesp**, n. 184, p. 8-9, 2003.

CHURCHILL, Gilbert Jr.; PETER, Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 184p.

COBRA, Marcos. Intermediários. In: COBRA, M. **Manual do Consultor de Marketing**. São Paulo: Cobra Editora. 2003, p. 170–171.

COMPANIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **PINHÃO (semente)**. Conjuntura especial, set. 2014. Disponível em:  
<[http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/14\\_09\\_09\\_12\\_36\\_06\\_pinhaosementesetembro\\_2014.pdf](http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/14_09_09_12_36_06_pinhaosementesetembro_2014.pdf)> . Acesso em: 02 ago. 2015.

CORREIO LAGEANO. Conheça a maior atração da festa, o pinhão. **Correio Lageano**, Lages, 15 jun. 2011. Caderno Variedades, p. 3.

DAVIS, John. H.; GOLDBERG, Ray A. A concept of agribusiness. **American Journal of Agricultural Economics** v. 39, n. 4, 1042-1045, 1957.

DORNELAS, José Carlos Assis. Estrutura de Comercialização. In: DORNELAS, José Carlos Assis . **Transformando idéias em negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p.1-7.

GAJ, Luis. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. São Paulo: Editora Makron Books, 2002, 142p.

GAZETA RURAL. Pinhão é o segundo fruto seco mais exportado. *Gazeta Rural*, Viseu-Portugal, n. 222, 15 abr. 2014, p. 31.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR.

**Empreendedorismo no Brasil.** 2014. Disponível em:

<[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014\\_relato%20C3%B3rio%20executivo.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_relato%20C3%B3rio%20executivo.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2015.

GODINHO, Sheila. Encerrada a safra de pinhão e a vigência para seu preço mínimo. **São Joaquim online**, julho de 2015. Disponível em:

<<http://saojoaquimonline.com.br/2015/07/08/encerrada-a-safra-de-pinhao-e-a-vigencia-para-seu-preco-minimo/>>. Acesso em 02 Ago. 2015.

GOMES, Luana. Cooperativas traçam expansão à prova de crise. **Gazeta do Povo**, julho de 2015. Disponível em:

<<http://agro.gazetadopovo.com.br/especiais/cooperativismo/expansao-a-toda-prova/>>. Acesso em 28 set. 2015.

GOMES, Paulo. Antecipada em duas semanas, colheita do pinhão começa em Santa Catarina. **Diário Catarinense**, Florianópolis, Santa Catarina, 1 abr. 2011. Economia, p.7

GUERRA, Miguel Pedro, et al. Exploração, manejo e conservação da araucária: *araucaria angustifolia*. In: SIMÕES, L. L.; LINO, C. F. **Mata Atlântica: a exploração de seus recursos florestais**. 2 ed. São Paulo: SENAC, 2002. p.85-102.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9 ed. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2014, 480p.

IBGE. **Produção da Extração Vegetal**. Outubro de 2015.

Disponível em:

<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa\\_resultados.php?id\\_pesquisa=45](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=45)> Acesso em 15 de Out. 2015.



KERIN, Roger A.; PETERSON, Robert. **Problemas de marketing estratégico**: comentários e casos selecionados. 11 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 5 p259–260.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000,725p.

KOTLER, Philip, et al. **Principles of marketing**. 5 ed. Financial Times/Prentice Hall, 2008, 1020p.

LUDCKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MATTOS, João Rodrigues. **O pinheiro brasileiro**. 2.ed. Santa Catarina: Artes Gráficas Princesa, 1994, 225 p.

MATTOS, J. R. **O pinheiro brasileiro**. Florianópolis, UFSC, 2011. 700p.

MENDONÇA, Carlos. **Como Criar um Plano de Negócio**. Jul. 2010. PricewaterhouseCoopers. Disponível em: <[https://rdstationstatic.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1425325585Folder\\_Plano\\_Negocio\\_10.pdf](https://rdstationstatic.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1425325585Folder_Plano_Negocio_10.pdf)> Acesso em: 29 Ago. 2015.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIOS EXTERIOR. **Exportação: Mercados e Mercados de produtos de Maior Valor Agregado**. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/sistemas\\_web/aprendex/cooperativismo/index/conteudo/id/303](http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/cooperativismo/index/conteudo/id/303)>. Acesso em: 30 ago. 2015.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2011. p.325-341

PICHELI, Kátia. Pesquisa desenvolve araucária com menor porte e produção precoce de pinhão. **Emprapa** notícias, abril de 2015. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/2678102/pesquisa-desenvolve-araucaria-com-menor-porte-e-producao-precoce-de-pinhao>>. Acesso em 27 set. 2015.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 19 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989, p.512.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991, 362p.

DAVID, Andréia; SILOCHI, Rose. Avaliação de métodos para conservação do pinhão. **Revista Faz Ciência**, v.12, n.15 Jan./Jun. 2010, pp. 207-216.

YAMADA, Fernando. Supermercados: A locomotiva do varejo para crescer mesmo na crise. **Revista Nordeste**, Setembro de 2015, Economia, p.37-39. Entrevista concedida a Walter Santos.

SANTA CATARINA. Assembléia Legislativa. Decreto-Lei nº 15.457 de jan. de 2011 A colheita do pinhão. Disponível em: <<http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2011/015457-011-0-2011-001.htm>> Acesso em 15 de Set. 2015.

SANTOS, Anadalvo Juazeiro, et al. Aspectos Produtivos e Comerciais do Pinhão no Estado do Paraná. **Revista Floresta**, v. 32, n. 2, p. 163-169, 2002.

SCHUMPETER, Joseph. O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico. In: SCHUMPETER, J. A **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

SECRETARIA SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília, 2013. 164p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Os negócios promissores em 2015**. Núcleo de Estudos e Pesquisas do SEBRAE, 2014. Disponível em:

<[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Menu%20Institucional/SebraeNA\\_EMP\\_Negocios\\_Promissores\\_2015.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Menu%20Institucional/SebraeNA_EMP_Negocios_Promissores_2015.pdf)>. Acesso em 28 set. 2015

SERIGATI, Felipe. A agricultura puxa o PIB? **Agroanalysis**, fevereiro de 2013. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/agroanalysis/article/viewFile/20123/18867>>. Acesso em 28 set. 2015.

ZUINI, Priscila. Como fazer um Plano de Negócios. **Revista Exame**. Abril de 2010. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-fazer-plano-negocios-552949>>. Acesso em 01 Ago. 2015.

WERNKE, Rodney. **Análise de Custos e Preços de Venda: ênfase em aplicações e casos nacionais**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 23-24.

## ANEXO A – Descrição

### Pesquisa para lançamento de produto Comércio de pinhão em redes de supermercados

1- Este estabelecimento comercializa pinhão?\*

- Sim  
 Não

2- Em que forma o pinhão é ofertado?

- pinhão in natura / a granel  
 pinhão in natura / ensacado  
 pinhão cozido / embalado  
 Outros:

3- Em média quantas unidades de pinhão cozido / embalado são comercializados por ano?

- 

4- Em média quantas unidades de pinhão in natura são comercializados por ano?

- 

5- Em média quantos kg de pinhão in natura a granel são comercializadas por ano?

- 

6- De que forma é efetuado o pagamento da compra do pinhão in natura / a granel junto ao fornecedor?

- á vista  
 á prazo\*  
  dias\*

**7- De que forma é efetuado o pagamento da compra do pinhão in natura / ensacado junto ao fornecedor?**

á vista

á prazo\*

dias\*

**8- De que forma é efetuado o pagamento da compra do pinhão cozido embalado junto ao fornecedor?**

á vista

á prazo\*

dias\*

**9- Por que não comercializa pinhão?\***

**12- Há interesse em comercializar o pinhão cozido embalado?\***

Sim

Não

**13- Alguma sugestão para tornar o comércio do pinhão mais atrativo e/ou eficiente?**