CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ

EMILY CHIARELLI

PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA VINÍCOLA EM LAURENTINO NO ALTO VALE DO ITAJAÍ

RIO DO SUL

2022

CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ

EMILY CHIARELLI

PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA VINÍCOLA EM LAURENTINO NO ALTO VALE DO ITAJAÍ

Trabalho conclusão de curso apresentado para o curso de Administração da área das Ciências Socialmente Aplicadas, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como condição para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Andrei Stock

RIO DO SUL

2022

Dedico este trabalho à minha família, que foi o motivo principal de me fazer correr atrás do meu sonho, em especial ao meu pai que não conseguirá me ver pegar o diploma, mas que sei ter me apoiado em cada momento em que esteve ao meu lado. Dedico também aos meus amigos, que me fizeram continuar firme nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me permitido participar de algo incrível nesta universidade, principalmente pelas pessoas maravilhosas que conheci durante o percurso e por todo o conhecimento que adquiri.

Agradeço também minha família por ter me apoiado em toda essa jornada e ao meu namorado Ademir por me ajudar quando precisei.

Meus agradecimentos também são a todos os excelentes professores do corpo docente da UNIDAVI que sempre passam seus conhecimentos adiante, para que possamos aprender sempre coisas novas e melhorar. Principalmente ao meu orientador, Prof. Andrei, por ter me auxiliado neste trabalho final em que ponho em prática todos os campos que foram aprendidos no decorrer neste curso.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos meus amigos Iris Arantes, Arthur Müller e Adenilson Ribeiro por compartilharem comigo os melhores momentos que um universitário pode ter, os momentos de alegria e de tristeza. Que nossa amizade e companheirismo dure para o resto da vida e que, quando olharmos para trás, apenas sorrisos venham.

Quero expressar a minha eterna gratidão por todos esses quatro anos em que estivemos juntos.

RESUMO

Um plano de negócios é fundamental para que o empreendedor conheça cada detalhe do projeto e é necessário que o plano se mantenha atualizado, cada mínimo detalhe é necessário para que o projeto apresente as possibilidades para o futuro negócio. A partir deste cenário tem-se a questão norteadora deste plano de negócios: Qual a viabilidade de implantação do negócio de uma vinícola no município de Laurentino no Alto Vale do Itajaí? Este trabalho tem como objetivo a elaboração do plano de negócios da vinícola, contendo as partes de desenvolvimento da caracterização da empresa, do desenvolvimento do projeto nos planos estratégico, mercadológico, operacional e financeiro e, a partir da coleta destes dados, a análise para a viabilidade de implantação da vinícola em Laurentino- SC. A metodologia utilizada no projeto foi principalmente pela pesquisa exploratória e descritiva e utiliza em parte a pesquisa bibliográfica. A parte de tratamento de dados foi realizada através da coleta de informações secundárias, que são dados já existentes, estes dados foram analisados e descritos de forma qualitativa. Por se tratar de um plano de negócios, este estudo não utiliza uma população amostral, tendo apenas seu universo de estudo na cidade onde o projeto será implantado: Laurentino – SC.

Palavras-chave: Plano de Negócios; Viabilidade; Implantação.

ABSTRACT

A business plan is essential for the entrepreneur to know every detail of the project and it is necessary that the plan is kept up to date, every little detail is necessary for the project to present the possibilities for the future business. From this scenario, we have the guiding question of this business plan: What is the feasibility of implementing the business of a winery in the municipality of Laurentino in Alto Vale do Itajaí? This work has as objective the elaboration of the winery's business plan, containing the parts of development of the characterization of the company, the development of the project in the strategic, marketing, operational and financial plans and, from the collection of these data, the analysis for the feasibility of implementing the winery in Laurentino- SC. The methodology used in the project was mainly based on exploratory and descriptive research and partially uses bibliographic research. The data processing part was carried out through the collection of secondary information, which are already existing data, these data were analyzed and described in a qualitative way. As it is a business plan, this study does not use a sample population, having only its study universe in the city where the project will be implemented: Laurentino - SC.

Keywords: Business Plan; Viability; Implantation.

Lista de Figuras

Figura 1 – Mapa Estratégico.....56
Figura 2 – Modelo de Embalagem e Rótulo 57
Figura 3 – Exemplo de Folder 60
Figura 4– Localização 61
Figura 5–Fábrica Vista de Cima 64
Figura 6 –Restaurante Visto de Cima 64
Figura 7–Vista Lado de Fora do Restaurante 64
Figura 8– Maquinário 65
Figura 9 –Restaurante e Cozinha.....65
Figura 10–Uvas Armazenadas.....65
Figura 11– Vista de Trás da Empresa.....66
Figura 12 –Adega de Vinhos 66
Figura 13– Fluxograma 69

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Indicadores de Viabilidade - Sumário 48
Tabela 2 –Sócios 49
Tabela 3 –Estudo de Concorrentes 50
Tabela 4– Estudo de Fornecedores 51
Tabela 5–Cinco Forças de Porter 52
Tabela 6 – Análise SWOT 54
Tabela 7– Objetivos Estratégicos 55
Tabela 8 – Preço 58
Tabela 9 – Previsão de Vendas 62
Tabela 10– Capacidade Produtiva 67
Tabela 11– Quadro de Pessoal 71
Tabela 12 –Máquinas e Equipamentos 73
Tabela 13–Móveis e Utensílios 74
Tabela 14 –Veículo 75
Tabela 15 –Estimativa de Estoque Inicial 75
Tabela 16 –Caixa Mínimo 76
Tabela 17–Total Capital de Giro 76
Tabela 18–Investimentos Financeiros 77
Tabela 19 –Descrição de Investimentos 77
Tabela 20– Fonte de Recursos 78
Tabela 21– Estimatuva de Faturamento 78
Tabela 22 –Custo da Matéria-prima: Vinho Tinto Seco 79
Tabela 23– Custo da Matéria-prima: Vinho Tinto Suave 79
Tabela 24– Custo da Matéria-prima: Vinho Branco Seco 80
Tabela 25 –Custo da Matéria-prima: Vinho Branco Suave 81
Tabela 26– Custo da Matéria-prima: Suco de Uva Tinto 81
Tabela 27– Custo da Matéria-prima: Suco de Uva Branco 81
Tabela 28–Impostos 82
Tabela 29 –Estimativa de Vendas 83

Tabela 30–Custo com Mão de Obra.....84
Tabela 31–Estimativa de Custos com Depreciação 84
Tabela 32 –Estimativa de Custos Fixos Operacionais Mensais.....85
Tabela 33–Demonstrativo de Resultados.....86
Tabela 34 –Indicadores de Viabilidade Negativos.....87
Tabela 35– Indicadores de Viabilidade Positivos.....89

Lista de Abreviaturas

- BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
- CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
- IPTU - Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana
- MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- SC – Santa Catarina
- PE – Planejamento Estratégico
- RH – Recursos Humanos
- SEO – *Search Engine Optimization* (Otimização para Mecanismos de Busca)
- SISNAMA – Sistema Nacional do Meio Ambiente
- SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
- TIR – Taxa Interna de Retorno
- VPL – Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 TEMA DE ESTUDO 14
1.2 JUSTIFICATIVA 15
1.3 OBJETIVOS 16
1.3.1 Objetivo Geral 16
1.3.1 Objetivos Específicos 16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 17
2.1 EMPREENDEDORISMO E A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS 17
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 18
2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 20
2.3.1 Análise SWOT 20
2.3.2 Cinco Forças de Porter 21
2.3.1.1 Ameaça de Novos Entrantes 22
2.3.1.2 Rivalidade Entre Concorrentes 24
2.3.1.3 Ameaça de Produtos Substitutos 25
2.3.1.4 Poder de Negociação dos Clientes 26
2.3.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores 27
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 28
2.5 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA AS ORGANIZAÇÕES 29
2.6 PLANO FINANCEIRO E ANÁLISE DE INVESTIMENTOS 33
2.7 PANORAMA DA VITIVINICULTURA NO SUL DO BRASIL 39
3 MÉTODO 41
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 41
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA 42
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS 42
4 PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA VINÍCOLA EM LAURENTINO NO ALTO VALE DO ITAJAÍ 44
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO 44
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 48
4.3 ANÁLISE DE MERCADO 49
4.3.1 Estudo dos Clientes 49

4.3.2 Estudo dos Concorrentes **50**
4.3.3 Estudo dos Fornecedores **51**
4.3.4 Análise das Cinco Forças de Porter **52**
4.4 PLANO ESTRATÉGICO 54
4.4.1 Missão **54**
4.4.2 Visão **54**
4.4.3 Valores **54**
4.4.4 Análise SWOT **54**
4.4.5 Posicionamento Estratégico **55**
4.4.6 Objetivos Estratégicos **55**
4.4.7 Mapa Estratégico **56**
4.5 PLANO MERCADOLÓGICO 57
4.5.1 Descrição dos Produtos e/ou Serviços **57**
4.5.2 Preço **58**
4.5.3 Estratégias Promocionais **58**
4.5.4 Estrutura de Comercialização **60**
4.5.5 Localização **61**
4.5.6 Logística de Distribuição **61**
4.5.7 Previsão de Vendas **62**
4.6 PROJETO OPERACIONAL 63
4.6.1 Layout e Arranjo Físico **63**
4.6.2 Capacidade Produtiva/ Comercial/ Serviços **67**
4.6.3 Processos Operacionais **68**
4.6.4 Tecnologias Utilizadas **69**
4.6.5 Aspectos Regulatórios **70**
4.6.6 Quadro de Pessoal **71**
4.7 PLANO FINANCEIRO 73
4.7.1 Investimentos Fixos **73**
4.7.2 Capital de Giro **75**
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS **88**
REFERÊNCIAS **90**

1 INTRODUÇÃO

Os produtos artesanais serão cada vez mais procurados com a tendência de o mundo tornar-se mais industrial e artificial, o que é feito sem química e conservantes está se tornando escasso pela praticidade de uma produção feita por máquinas.

A família possui a produção de vinho há seis gerações, apenas com o intuito de possuir uma renda extra, por ser algo familiar, os envolvidos na produção são apenas membros da família.

O objetivo principal deste trabalho é a elaboração de um plano de negócios sobre a implantação de uma vinícola em Laurentino, expandindo a produção e possibilitando visitas ao local como um tour, para que todos possam conhecer seu processo de cultivo e criação. Ter um planejamento do negócio será importante para que os proprietários saibam se o negócio está realmente dando lucros e para demonstrar as outras possibilidades que o negócio pode ter.

Primeiramente, o plano contém a parte de caracterização da empresa, que é responsável por apresentar o negócio e sua missão, visão e valores. Seguindo para o próximo passo, o plano mercadológico é a parte em que é feita a apresentação do produto comercializado, além de suas formas de divulgação, análise interna e externa do mercado e seus preços praticados. No próximo passo, o plano operacional explica sobre a produção do vinho, seu layout, seus regulamentos para operar e os funcionários. Na última parte contém o plano financeiro, em que é apresentado a origem dos recursos que a empresa possui, quais são os investimentos necessários e o seu regime tributário. Por fim, é concluído com a análise do plano de negócios, para definir se será viável a implantação do negócio.

Para o desenvolvimento do projeto, o segundo capítulo é composto pela revisão da literatura, que discorre sobre o empreendedorismo e o empreendedor, além de detalhar cada passo do plano de negócios já descritos acima, tendo como finalização a dissertação sobre vinicultura e viticultura.

Seguindo para o capítulo três, a dissertação trata sobre o método abordado para a realização do estudo do projeto. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, que utiliza em parte o processo de pesquisa bibliográfica para discorrer sobre parte do

projeto. Esta pesquisa ocorre em Laurentino – SC e terá o tratamento de seus dados ocorrendo de forma qualitativa pelos dados secundários obtidos.

1.1 TEMA DE ESTUDO

O estudo visa desenvolver e analisar um plano de negócios para a viabilidade de implantação de uma vinícola no município de Laurentino. Este plano de negócios será realizado a partir da necessidade de uma empresa familiar conhecer e implantar seu negócio de forma correta, analisando sua viabilidade.

O plano de negócios existe para ajudar os empreendedores a conhecerem seu negócio e demonstrar todas as informações estrategicamente necessárias para manter a empresa em funcionamento, por isso ele precisa estar constantemente atualizado, além de que deve ser consultado para auxiliar na tomada de decisões na empresa.

Biagio (2013) apresenta um resumo com cinco motivos para se elaborar um plano de negócios: 1. Em sua elaboração, terá a possibilidade de olhar para o negócio de forma mais objetiva, crítica e imparcial; 2. É uma ferramenta para definição de seu posicionamento e de suas futuras possibilidades; 3. Pode ser utilizado como uma ferramenta para fazer previsões futuras, além de avaliar o desempenho do empreendimento; 4. Pode ser utilizado como um guia para auxiliar na tomada de decisões necessárias no negócio; e 5. O plano poderá ser utilizado como uma ferramenta para conseguir investidores ou para propostas de financiamento.

Os planos de negócio são criados para vários projetos, desde a criação de uma empresa do zero à implantação de uma melhoria em algum setor. Mas, conforme Bernardi (2006), o plano de negócios não é o responsável pelo sucesso da empresa, ele apenas é o responsável pela apresentação da estratégia da implantação da organização, quando feito com boa qualidade, aumentará as chances de o negócio ser aceito e funcionar corretamente. “Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições” (DORNELAS, 2021, p. 93).

Para Dornelas (2021), o plano de negócios está diretamente relacionado aos empreendedores como algo fundamental para o planejamento de suas estratégias e ações que deverão ser tomadas na empresa. “A principal utilização do plano de negócios é prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma empresa” (DORNELAS, 2021, p. 94).

Considerando a necessidade da empresa familiar em conhecer sua estratégia e se seu negócio é viável. Através deste cenário, surge a questão norteadora do problema: Existe viabilidade de implantação do negócio de uma vinícola no município de Laurentino no Alto Vale do Itajaí?

1.2 JUSTIFICATIVA

Com a grande demanda de produtos artesanais na atualidade, a abertura da vinícola agregará valor aos produtos ofertados, e afetará positivamente o negócio.

O objetivo da realização deste projeto surgiu da necessidade de conhecimento da família de seu negócio. Como tudo já foi criado há muito tempo, não é conhecido muito sobre estratégia ou a viabilidade de continuar com a produção dos vinhos, pois os proprietários não possuem o objetivo de ampliar a produção. Porém, visto como o mercado está cada vez mais exigente, a ideia deste projeto surgiu para demonstrar quais as possibilidades futuras para o empreendimento.

Com o conhecimento de todo o plano de negócio da vinícola, a empresa familiar irá para um novo patamar, onde terá identificado várias partes desconhecidas, como o plano de marketing ou financeiro que ainda não existe no local.

Para a acadêmica, este plano de negócios trará vantagens no negócio da família e no desempenho acadêmico, pois juntará todo o conhecimento recebido durante o período do curso para a elaboração do plano, além de possibilitar um negócio formalizado e concreto para a família.

Como vantagens para a universidade, o projeto, além de demonstrar o conhecimento passado à acadêmica através do ensino, também poderá repassar o projeto para as próximas gerações utilizarem como exemplo e forma de consulta para seus próprios projetos.

Em relação ao impacto social, a abertura de um novo negócio para turismo e degustação elevará a cidade economicamente e possibilitará ao povo um novo local para visitar.

Além disso, a elaboração deste projeto é um pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

A principal hipótese deste trabalho é de que há viabilidade financeira na elaboração e gestão de vinícola no Alto Vale do Itajaí

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de negócio para a implantação de uma vinícola em Laurentino - SC.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Definir o negócio, a missão, a visão e os valores da empresa.
- Definir os planos mercadológico, operacional e financeiro do negócio.
- Analisar o plano para a viabilidade de implantação da vinícola em Laurentino.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é apresentada como alicerce de argumentos que corroboraram para a formulação do estudo e, por conseguinte, alcance os objetivos do trabalho. Assim, serão apresentados alguns conceitos, etapas e contraposições dos principais autores de periódicos relacionados sobre empreendedorismo, plano de negócios e vitivinicultura.

2.1 EMPREENDEDORISMO E A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Como a falta de um planejamento no início de um projeto é o principal motivo das faltas de sucesso em suas incursões, é importante que um empreendimento se inicie partindo de um plano detalhado de como o processo ocorrerá, desde sua fundamentação à sua prática.

Segunda Biagio (2012, p. 3), o empreendedorismo de forma resumida é o ato de se executar, pôr em prática uma ideia na intenção de atingir seus objetivos e resultados. Para o autor, o ato de empreender se dá a partir de três situações, sendo elas: iniciar uma nova empresa a partir de uma ideia; adquirir um negócio já existente e; a visualização de oportunidades de melhorias ou otimização.

A importância da construção de um plano de negócios abrange vários motivos, Biagio (2013, p. 4) sugere que o plano serve para demonstração de viabilidade da empresa, ferramenta para avaliação de desempenho, guia para tomada de decisões e ferramenta de apresentação do empreendimento.

O “Empreendedor é a pessoa que vê oportunidades onde outras pessoas veem somente ameaças.” (Biagio, 2012, p. 4). Precisa ter habilidades para manter seu negócio, para Biagio (2012, p. 13), quem deseja empreender com sucesso deve saber como fazer o necessário para ter resultados, ele deve ser um bom planejador, mas também tem de ser determinado e comprometido, ele deve ser disciplinado, ter disposição e vontade de aprender, é importante que seja realista em seu projeto, além de gostar de lidar com pessoas.

Um plano de negócio compreende uma tarefa muito importante para gestão de um negócio. Sendo a estruturação primordial do que precisa ser feito e como será efetivado para que a empresa atinja seus objetivos. As empresas podem funcionar sem sua elaboração, mas incorrem em vários riscos por não estarem preparadas para as adversidades. Cada vez mais os administradores vêm compreendendo a necessidade de um plano de negócio bem elaborado, que seja constantemente consultado.

Um bom plano de negócios deve ter os seguintes passos para uma boa elaboração: sumário executivo, caracterização do empreendimento e os planos mercadológico, operacional e financeiro.

Outra visão seria a do modelo de Dolabela (2006), O modelo foca nos empreendedores, qual o produto ofertado, quais são os clientes, qual é o processo de produção e a tecnologia de vendas. Este plano de negócios tem apenas quatro etapas: primeiramente o sumário executivo, que é a parte em que contém o resumo de todas as partes do plano. Em seguida, como segundo passo vem a parte da empresa, compreende a parte estratégica: missão, visão, valores, metas, objetivos e todas as outras informações sobra a organização. Em terceiro, o plano de marketing, esta parte contém a definição do que compõem os famosos 4P's de marketing: preço, praça, promoção e produto. Em última parte, vem o plano financeiro, que tem o fluxo de caixa, as receitas, as despesas, os custos, os lucros etc.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A competitividade que o mercado encontra atualmente fez com que o planejamento estratégico (PE) receba maior atenção da alta administração das empresas. O planejamento estratégico volta-se para atividades ou medidas que uma empresa poderá tomar no caso de encontrar ameaças e aproveitar as oportunidades que se encontram dentro do seu ambiente de trabalho (MEIRELLES, 1995).

Conforme apresentado por Alday (2000), com as mudanças dos cenários econômicos ocorridos no mundo, inclusive no Brasil, faz surgir alguns fatores negativos que acabam tomando uma atenção diferenciada dos administradores. Questões como escassez de recursos, diminuição do crescimento econômico, inflação, alto custo do

petróleo e regulamentação governamental deverão alertar as empresas a criação, utilização e aperfeiçoamento de seu planejamento estratégico.

Para Camargo e Dias o crescimento das organizações, juntamente com o aperfeiçoamento de sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo de mudanças ambientais, têm obrigado as organizações a formular e programar novas estratégias para enfrentar as dificuldades que o mercado traz e atingir os objetivos implantados a curto, médio e longo prazo. As organizações precisam estar se inovando e ampliando sua capacidade de adaptação, pois as dificuldades do mercado podem estar relacionadas a diversos fatores como “desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores” (CAMARGOS E DIAS, 2010).

O artigo "A Ascensão e queda do Planejamento Estratégico" distingue o planejamento estratégico e o pensamento estratégico. O planejamento estratégico, segundo Mintzberg (1994, p.107), como é praticado, é essencialmente uma programação estratégica, "a articulação e elaboração de estratégias... que já existem". Isso envolve planos fortemente formulados. Ele gira em torno de quebrar as intenções em etapas comunicadas e "formalizar essas etapas para que possam ser implementadas quase automaticamente" (MINTZBERG, 1994, p.108). Esta é uma abordagem tipicamente prescritiva que considera a "formulação e implementação da gestão estratégica como um processo lógico, racional e sistemático".

A objeção de Mintzberg é ao conceito de estratégia como um plano que foi elaborado antecipadamente na cabeça do estrategista. O artigo argumenta que o pensamento estratégico, convertendo o conhecimento e a experiência do gerente em uma visão ou direção global, deve substituir o planejamento estratégico. O autor afirma a importância da "síntese", reunindo várias fontes de informação para criar essa direção.

O processo é descrito como fluido, dependente de interações, aprendizado, discussão, criatividade e percepção (MINTZBERG, 2003). Tentar formalizar este "processo suave" com planejamento em uma abordagem prescritiva não alcança estratégias, simplesmente extrapola o que a organização já tem. O planejamento

estratégico para Mintzberg (2003) é essencialmente um oximoro. Mintzberg considera a existência de escolas prescritivas, cada uma com exemplos de estratégias deliberadas.

Estratégias deliberadas ou "intenções realizadas" são separadas das estratégias emergentes como "padrões percebidos apesar ou na ausência de intenções". A estratégia emergente como um extremo é quase "ausência de estratégia" (INKPEN E CHOUDHURY, 1995).

2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.3.1 Análise SWOT

Todas as empresas devem ser idealizadas a partir das análises que o empreendedor deve realizar considerando os fatores e os agentes de mercado. Ao assim proceder, o empreendedor identifica as oportunidades e as ameaças para a realização dos seus negócios empresariais, procurando definir as melhores ações estratégicas (CARDOSO, 2015).

A análise SWOT colhe informações do ambiente interno da empresa (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e, através das informações obtidas, fornece ao empreendedor uma visão mais ampla do seu negócio, facilitando a escolha da estratégia para manter sua empresa no mercado fortemente competitivo (CARDOSO, 2015).

A análise do ambiente em que a empresa está inserida, vem tendo fundamental importância tanto para empresas experientes, como também para empresas iniciantes. Esse tipo de análise permite que a empresa esteja mais preparada para o mercado, podendo assim assumir melhores posições, principalmente quando o fator é a concorrência (CARDOSO, 2015).

A partir das considerações desenvolvidas por Oliveira (1987), é possível compreender que a abrangência da ferramenta possibilita que os estrategistas empresariais possam adequar as ações da empresa em conformidade com a situação mercadológica que se apresenta. A adequação das ações estratégicas deverá estar de acordo com zelo que deve ser dado aos fatores fortes e fracos da empresa e o cuidado

que merece a análise do ambiente em que o empreendimento atua, observando-se as oportunidades e as ameaças que surgem (CARDOSO, 2015).

Os pontos fortes e fracos são os recursos humanos (experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa) os organizacionais (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compra/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle) e físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia). Os três tipos de recursos trabalham juntos para o oferecer à empresa uma vantagem competitiva sustentada, resultando assim em altos retornos financeiros durante um longo período (WRIGHT, 2000).

As oportunidades e as ameaças são fatores pertinentes ao ambiente externo à empresa. Esses fatores podem favorecer, oportunidades, ou dificultar, ameaças, a realização dos negócios da empresa nos mercados em que atuam (CARDOSO, 2015).

2.3.2 Cinco Forças de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter, concebido por Michael Porter, foi publicado na forma do artigo "As cinco forças competitivas que moldam a estratégia", em 1979, na *Harvard Business Review* e destina-se à análise da competição entre empresas. Consideram cinco fatores, as "forças" competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Porter refere-se a essas forças como microambiente, em contraste com o termo mais geral macro ambiente. Utilizam dessas forças em uma empresa que afeta a sua capacidade para servir os seus clientes e obter lucros. Uma mudança em qualquer uma das forças normalmente requer uma nova pesquisa para reavaliar o mercado.

2.3.1.1 Ameaça de Novos Entrantes

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim a rentabilidade. A ameaça de entrada em uma indústria depende das 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, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva (PORTER,1990). Existem seis fatores principais de barreiras de entrada:

- Economias de escala: referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto (ou operação ou função que entra na produção de produto), à medida que o volume absoluto por período aumenta. Economias de escala detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo. Unidades de empresas atuando em muitos negócios podem conseguir obter economias similares às de escala, se forem capazes de compartilhar operações ou funções sujeitas a economias de escala com outros negócios da companhia. (PORTER, 1990).

- Diferenciação do produto: significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes. A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuarem despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Esse esforço em geral acarreta prejuízos iniciais e, com frequência, dura um longo período. Esses investimentos na formação de uma marca são particularmente arriscados, pois não tem nenhum valor residual se a tentativa de entrada falhar. (PORTER, 1990).

- Necessidade de capital: a necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou pesquisa de desenvolvimento. O capital pode ser necessário não somente para as

instalações de produção, mas também para crédito ao consumidor, estoques ou cobertura dos prejuízos iniciais. (PORTER, 1990).

- Custos de mudança: são os custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro. Se esses custos de mudança são altos, os recém-chegados precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador deixe um produtor já estabelecido. (PORTER, 1990).

- Acesso aos canais de distribuição: essa barreira pode ser criada pela necessidade de a nova entrante assegurar a distribuição para seu produto. Considerando que os canais de distribuição lógicos já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de desconto de preço, verbas para campanhas de publicidade cooperação e coisas semelhantes, o que reduz os lucros. Quanto mais limitados os canais no atacado e no varejo para um produto e quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre eles, obviamente mais difícil será a entrada na indústria. (PORTER, 1990).

- Desvantagens de custo independentes de escala: as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas. Empresas iniciantes, sem experiência, terão custos inerentemente mais altos do que as empresas estabelecidas, e têm de suportar pesados prejuízos iniciais devido a necessidade de fixar preços abaixo ou aproximadamente iguais aos custos, de modo a acumular a experiência até conseguir a paridade de custos com as empresas estabelecidas. (PORTER, 1990).

- Política governamental: o governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso às matérias-primas. A política do governo nessas áreas certamente produz benefícios sociais diretos, mas em geral tem consequências secundárias para entrada que não são percebidas. (PORTER, 1990).

2.3.1.2 Rivalidade Entre Concorrentes

Para Porter (1990), a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar a retaliação ou aos esforços para conter esses movimentos; ou seja, as empresas são mutuamente dependentes.

Concorrentes numerosos ou bem equilibrados. Quando as empresas são numerosas, a probabilidade de dissidência é grande, e em algumas empresas podem chegar a acreditar que podem fazer movimentos sem serem notadas. Em muitas indústrias concorrentes estrangeiros que por meio de exportações quer participando diretamente por meio de investimentos externos, desempenham um papel importante na concorrência. (PORTER, 1990).

Custos fixos ou de armazenamento altos. Custos fixos altos criam fortes pressões no sentido de que todas as empresas satisfaçam a capacidade, o que muitas vezes conduz rapidamente a uma escala nas reduções de preços quando existe excesso de capacidade. A característica significativa dos custos é o valor dos custos fixos em relação ao valor adicionado, e não os custos fixos como uma proporção dos custos totais. (PORTER, 1990).

Capacidade aumentada em grandes incrementos. Quando as economias de escala determinam que a capacidade deva ser aumentada em grandes incrementos, aos acréscimos de capacidade podem romper cronicamente o equilíbrio de oferta/procura da indústria, particularmente quando existe um risco de os acréscimos de capacidade ser excessivos. (PORTER, 1990).

Concorrentes divergentes. Quanto a estratégias, origens personalidades e relacionamentos com suas matrizes tem os objetivos e estratégias diferentes no que se diz respeito a como competir, e podem se chocar, continuamente ao longo do processo. As alternativas estratégicas certas para um concorrente serão erradas para outros. (PORTER, 1990).

Grandes interesses estratégicos. A rivalidade em uma indústria se torna ainda mais instável se algumas empresas tiverem muitos interesses em jogo com o propósito de obter sucesso na indústria. Por exemplo, uma empresa diversificada pode considerar muito importante alcançar sucesso em determinada indústria de modo a promover a sua estratégia empresarial global. Em tais situações os objetivos dessas empresas podem não só ser diferentes, como ainda mais desestabilizadores porque elas são expansionistas e estão potencialmente inclinadas a sacrificar a lucratividade. (PORTER, 1990).

2.3.1.3 Ameaça de Produtos Substitutos

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. (PORTER, 1990).

Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade. (PORTER, 1990).

A identificação de produtos substitutos é conquistada por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria. Algumas vezes essa pode ser uma tarefa sutil e que leva o analista a negócios aparentemente muito afastados da indústria. Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento de seu *trade-off* de preço-desempenho com o produto na indústria, ou produzidos por indústrias com lucros altos. (PORTER, 1990).

2.3.1.4 Poder de Negociação dos Clientes

Os clientes competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto a sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais. Um grupo comprador só é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras? (PORTER, 1990).

Está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor. Compradores de grandes volumes são particularmente poderosos se a indústria se caracteriza por custos fixos altos e aumentam os interesses em jogo no sentido de manter a capacidade preenchida. (PORTER, 1990).

Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras. Nesse caso, os compradores estão inclinados a gastar os recursos necessários para comprar a um preço favorável e fazê-lo seletivamente. (PORTER, 1990).

Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados. Os compradores, certos de que podem encontras sempre fornecedores alternativos, podem jogar uma companhia contra a outra. (PORTER, 1990).

Compradores que são uma ameaça concreta de uma integração para trás. Se os compradores são parcialmente integrados ou colocam uma ameaça real de integração para trás, eles estão em posição de negociar concessões. (PORTER, 1990).

O comprador tem total informação. Quando o comprador tem todas as informações sobre a demanda, os preços reais de mercado, e mesmo sobre os custos dos fornecedores, isso em geral lhe dá mais poder para a negociação do que quando a informação é deficiente. (PORTER, 1990).

2.3.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem consequentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. (PORTER, 1990).

Um grupo de fornecedor é poderoso quando o seguinte se aplica:

- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende. Fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados terão, em geral, capacidade de exercer considerável influência em preços, qualidade e condições. (PORTER, 1990).

- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor. Quando os fornecedores vendem para várias indústrias e uma determinada indústria não representa uma fração significativa das vendas, os fornecedores estão muito mais propensos a exercer seu poder. (PORTER, 1990).

- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador. Um insumo como esse é importante para o sucesso da fabricação do comprador ou para a qualidade do produto, isso aumenta o poder do fornecedor, sendo particularmente verdadeiro quando o insumo não é armazenável, permitindo, assim, que o comprador forme seus estoques. (PORTER, 1990).

Pensamos em geral nos fornecedores como outras empresas, mas a mão-de-obra também deve ser reconhecida como um fornecedor e que exerce grande poder em muitas indústrias. Existe grande evidência de que empregados altamente qualificados e escassos e/ou mão-de-obra firmemente sindicalizada podem absorver uma proporção significativa dos lucros potenciais de uma indústria. Quando a força de trabalho é rigidamente organizada ou a oferta escassa de mão-de-obra tem seu crescimento restringido, o poder de mão-de-obra pode ser alto. (PORTER, 1990).

2.4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O posicionamento estratégico representa a elaboração de estratégias em um mercado competitivo, onde as estratégias são criadas a partir de uma posição genérica que a organização cria em relação ao mercado (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL 2009). Porter (2004) apresenta que para se obter uma vantagem competitiva a organização precisa definir uma posição no mercado, ele ainda descreve três estratégias genéricas onde mostra que a organização que enfrenta as forças competitivas do ambiente, pode definir uma posição estratégica para se sobressair em relação a concorrência. Krielow e Santos apresentam as três estratégias como: “[...liderança no custo total, diferenciação e enfoque. O posicionamento em liderança no custo e diferenciação pode ser aplicado no âmbito de toda a indústria. O posicionamento no enfoque está alinhado a um segmento particular exclusivo no mercado” (KRIELOW E SANTOS, 2014, p. 4).

A Liderança no custo total, é uma posição baseada na redução de custos, onde a organização procura reduzir ao máximo seus custos para obter uma margem melhor do que a de seus concorrentes. A posição de Diferenciação está voltada para organizações que buscam produzir ou oferecer produtos com valor agregado, ou seja, acreditam que seu produto seja único ou diferenciado quando comparado ao da concorrência. Na posição de Enfoque a organização procura atender a um grupo em específico, uma linha de produto ou até mesmo em um espaço geográfico no campo de atuação da empresa (KRIELOW E SANTOS, 2014).

Mintzberg (2006) apresenta cinco grupos para desenvolver as ideias de posicionamento estratégico, entre elas estão:

- Organização
- Produtos e serviços
- Mercados
- Concorrência
- Posição estratégica

“Nesse sentido, executa uma série de funções administrativas e empresariais dentro de uma cadeia de valor, na qual, o design e a produção são a plataforma básica,

enquanto compras e fornecimento, administração e suporte atendem como apoio. Dessa forma, vendas, marketing e distribuição física fazem parte do veículo de lançamento" (KRIELOW E SANTOS, 2014, p. 4). Kluyver e Pearce II (2010) apresentam outros modelos de posicionamento estratégico voltado para a criação de valores e relacionamento com o cliente. Os modelos apresentados por eles são:

- **Liderança em Produto**, onde a organização trabalha com produtos e serviços de última geração, essas empresas normalmente atuam oferecendo maior valor e soluções em seus produtos e serviços.
- **Excelência Operacional**, onde a organização trabalha visando a melhoria contínua, otimizando processos buscando ter o controle da produção e de processos, obtendo assim uma vantagem competitiva através da produtividade, da entrega e da produção.
- **Intimidade com o Cliente**, onde a organização procura criar uma afinidade e confiança com o cliente. No entanto as organizações não conseguem identificar como se diferenciar das outras, ambas buscam excelência e vantagem competitiva sem saber como utilizar a intimidade do cliente para isso.

2.5 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA AS ORGANIZAÇÕES

O marketing tem sua importância nos menores atos numa sociedade. Desde uma propaganda pequena até um pedaço de papel caído o chão. A importância do marketing é fazer com que as pessoas vejam, pensem e falem sobre o produto. Mesmo que seja sobre algo que viu de relance ou uma propaganda super elaborada de algum produto.

Apenas copiar as formas de marketing dos concorrentes não serve para alavancar as reações à sua cópia. Quando uma forma de divulgação é inovadora, acaba atraindo vários olhares curiosos por seu estilo único. Recriar algo apenas faz sua empresa e seu produto serem repetitivos. Como diz Kotler (2021, p. 5), o marketing não possui um passo a passo detalhado a se seguir para alcançar a riqueza, existe apenas

a noção e a criação própria de atividades de marketing. Com isso, é apresentada a forma de se conseguir sucesso com o produto divulgado: crie algo e não copie.

Como afirma Kotler (2021, p. 5) a empresas podem vencer por meio de qualidade, mas deve-se observar se os consumidores estão atrás de produtos que são, de fato, melhores. A qualidade pode ter vários significados, nem sempre um cliente pode definir o nível de qualidade de alguns produtos apenas por observar, além disso, com o mercado cada vez mais competitivo, as empresas tendem a melhorar seus materiais analisando a qualidade proposta em cada item.

Sobre marketing, podemos afirmar:

> "O marketing é o principal responsável por alcançar um crescimento lucrativo para a empresa. Ele é responsável por identificar, avaliar e selecionar as oportunidades de mercado e estabelecer estratégias para alcançar excelência, quando não dominância, em seus mercados-alvo. No entanto, o marketing transmite diversas imagens, boas e ruins, precisas ou imprecisas, em relação à empresa e ao público em geral". (KOTLER, 2021, p. 19)

Ainda de acordo com Kotler (2006, p. 04) "O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais". Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele "supre necessidades lucrativamente".

Na visão de Nardis:

> "O conceito de marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição." (NARDIS, 2010, p. 2).

Compreendemos que Marketing vai muito além de divulgação da imagem da empresa, ele abrange muitos fatores que buscam satisfazer o cliente e a própria organização. Nardis afirma que "o plano de marketing é um documento estratégico corporativo. O seu público é principalmente interno, mas ele também pode ser lido por pessoas que não pertencem a organização" (2010, p. 476).

Para Kotler o Plano de Marketing é:

> "O instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de venda e serviços". (KOTLER, 2006, p. 41).

Um plano de marketing deve contemplar dois aspectos: o estratégico e o tático. O aspecto estratégico consiste na análise da situação e oportunidades do mercado determinando as estratégias a serem desenvolvidas. Por outro lado, o aspecto tático se refere as ações operacionais a serem executadas em decorrência das estratégias determinadas, como precificação, determinação de canais, contratação de agencias e fornecedores para executar as ações etc. (GABRIEL, 2010, p. 59).

Com isso fica claro que um Plano de Marketing age tanto na área tática quanto na estratégica de diferentes setores de mercado e mostra que o marketing não é apenas propaganda, mas sim uma ferramenta de múltiplas funções dentro das organizações.

Segundo Malcolm H.B., McDonald (1989), apud Goleman, (2009, pg.62) "Planejamento de marketing é simplesmente uma sequência e uma série de atividades conduzindo ao estabelecimento dos objetivos de marketing e à formulação dos planos que levem à concretização destes."

A utilização de um plano de marketing torna a empresa menos vulnerável às crises e maior rentabilidade.

Varanda (2010) propõe que o *Inbound Marketing* é focado na criação de compartilhamento de conteúdo voltado para o público-alvo específico. O grande objetivo "é tornar a empresa tão atrativa para os clientes, de tal modo que sejam eles a contatar-nos." (p.07). O Inbound compõe três grandes pilares: SEO, Marketing de Conteúdo e Estratégia em Redes Sociais.

O SEO significa *Search Engine Optimization* (Otimização para mecanismos de busca) seu principal objetivo é a otimização de sites, para obter melhores resultados orgânicos, ou seja, o melhor posicionamento de um site em uma página de resultados de uma busca. Ainda de acordo com Varada (2010), o SEO pode ser divido em fatores internos e externos. A interna é relacionada ao site e a externa é análise dos demais sites, por exemplo a quantidade links.

Além do pilar SEO, o *Inbound Marketing* é composto pelo Marketing de Conteúdo é uma maneira pelo qual atraímos o público-alvo em criar e distribuir conteúdo relevantes e valiosos para nossos consumidores. O último componente a Estratégia em Redes Sociais, segundo Varanda:

> "Estes recursos ampliam o alcance e o impacto que o seu conteúdo pode ter junto dos clientes. Quando o seu conteúdo é discutido através de networks/grupos de discussão, ou até mesmo sites de relacionamentos, este torna-se mais autêntico e relevante, com maior possibilidade de atrair clientes qualificados para o site". (VARANDA, 2010, p. 07).

Para Varanda as redes sociais "tratam-se de um marketing de permissão que de uma forma passiva estabelece a sua relação com o público-alvo, pois dá uma oportunidade aos clientes de construírem um relacionamento com a empresa que preencha as suas necessidades." (2010, p. 08).

O termo *Outbound Marketing*, mais conhecido como o Marketing Tradicional, na visão de Miller (2015) apud Aguiar e Bastos (2016, p.02) "pode ser entendido como a uma rede de pesca visando pescar o maior número possível de pessoas.".

Já para Vaz pode ser definido:

> "[...] como 'marketing de interrupção', devido a sua estratégia se basear na interrupção do cotidiano do cliente. Seu embasamento está na busca por clientes, frequentemente por meio da promoção de produtos e serviços por intermédio dos esforços publicitários, promocionais e de venda pessoal". (VAZ, 2008 apud AGUIAR e BASTOS, 2016, p.02).

Logo Outbound é a forma mais tradicional e direta de prospectar novos clientes por meio de táticas consideradas, por exemplo: mídia paga na TV ou em rádio, em outdoors, com o telemarketing, panfletos, entre outros.

2.6 PLANO FINANCEIRO E ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

Um planejamento financeiro bem elaborado é a principal arma de uma empresa é a oportunidade dela se desenvolver, analisar e comparar diferentes cenários de vários ângulos, permitido assim que seus gestores possam determinar suas metas financeiras de curto e longo prazo. Na visão de Ross ele:

> "[...] formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. "Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro". O planejamento dá a empresa subsídios, para que não seja surpreendida e possa ter uma alternativa já prevista, caso tenha que tomar uma decisão". (ROSS 1998, p.82 apud LUCION, 2005, p. 06).

Lucion (2005) determina que um bom planejamento financeiro seja uma forma eficaz de reconhecer o cenário atual do empreendimento e analisar os caminhos que podem ser percorridos para as metas serem alcançadas, com a prospecção dos recursos disponíveis. De acordo com Lemes o plano pode:

> "[...] direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência". (LEMES, 2002, p.243).

Estevão ressalta que o plano financeiro é composto por "Receitas e custos, Fluxo de caixa, princípio do desconto, custo de oportunidade, Valor presente líquido, taxa de

rentabilidade, taxa interna de retorno, tempo de retorno do investimento, ponto de equilíbrio e a análise de sensibilidade e de cenários.” (2016, p.36).

Uma empresa tem como objetivo a obtenção de lucro máximo, por esse motivo o plano tem como principal finalidade de garantir que suas metas traçadas em relação às áreas particulares de operação sejam viáveis e internamente coerentes. Podendo garantir a gestão financeira, a saúde e a tranquilidade de uma organização.

O início de um negócio requer estudo de diversas análises, principalmente se é viável ou não fazer um investimento, que segundo Matarazzo (2010, p.190), consiste em “aplicações voluntárias em outras empresas, em bens não necessários à manutenção das atividades ou então aplicações decorrentes de incentivos fiscais. Não mantêm relação com as operações da empresa.”

Diante das análises da organização é possível utilizar alguns mecanismos para obter a validação do negócio. Para ver se seu investimento é viável ou não, utiliza-se métodos de avaliação, que são classificados de acordo com Hoji (2010):

- Método do Valor Presente Líquido: consiste em determinar o valor no instante inicial, descontando o fluxo de caixa líquido de cada período futuro (fluxo de caixa líquido periódico) gerado durante a vida útil do investimento, com a taxa mínima de atratividade, e adicionando o somatório dos valores descontados ao fluxo de caixa líquido do instante inicial.

- Método do Valor Futuro Líquido: determina o valor do fluxo de caixa no instante futuro, utilizando as mesmas formas de cálculo e critérios do Método do VPL, diferenciando-se somente quanto ao aspecto da data focal.

- Método do Valor Uniforme Líquido: consiste em transformar uma série de valores uniformes, por meio da aplicação de uma taxa mínima de atratividade. Método da Taxa Interna de Retorno: a taxa de juros que anula o VPL é a taxa interna de retorno (TIR).

Este método assume implicitamente que os fluxos de caixa líquidos periódicos são reinvestidos à própria TIR calculada para todo o investimento.

Método do Prazo de Retorno: consiste na apuração do tempo necessário para que a soma dos fluxos de caixa líquidos periódicos seja igual ao fluxo de caixa líquido do instante inicial.

Após a realização da análise dos métodos e ter uma validação adequada do seu negócio, é necessário trabalhar o setor financeiro da empresa. Dentro de uma organização existe o setor financeiro que tem grande importância para o funcionamento da empresa, um dos mecanismos utilizado para administrar esse setor é o Balanço Patrimonial, que de acordo com Matarazzo (2010) é a demonstração que apresenta todos os bens e direito das empresas – Ativo –, assim como as obrigações – Passivo Exigível – em determinada data. A diferença entre Ativo e Passivo é chamada Patrimônio Líquido e representa o capital investido pelos proprietários da empresa, quer através de recursos trazidos de fora da empresa, quer gerados por esta em suas operações e retidos internamente.

Para saber como está a situação da empresa de acordo com os ativos e passivos, é utilizado um sistema chamado balanço patrimonial, que de acordo com Hoji (2017) serve para demonstrar a situação estática da empresa em determinado momento. Cada empresa pode determinar a data de encerramento do balanço conforme suas conveniências, mas a maioria das empresas brasileiras encerra o balanço em 31 de dezembro de cada ano, coincidindo com o encerramento do ano civil.

Após saber o balanço patrimonial e o que ele mostra da empresa, é preciso identificar os ativos, passivos e patrimônio líquido, que consistem segundo Hoji (2017) em todos os bens e direitos que podem ser convertidos em dinheiro a curto prazo são classificados como ativo circulante. Entendem-se como ativos de curto prazo os valores realizáveis (conversíveis em dinheiro) até o final do exercício social seguinte. Caso o ciclo operacional da empresa seja superior a um ano, por exemplo, 15 meses, o curto prazo será de 15 meses. As obrigações exigíveis a curto prazo, isto é, que vencem até o final do exercício social seguinte, ou até o final do ciclo operacional seguinte (como no ativo circulante), são classificados como passivo circulante.

O Patrimônio líquido representa os recursos próprios da empresa, que pertencem a seus acionistas ou sócios. Depois de separar e identificar todos os bens e direitos, as obrigações e os recursos da empresa, é de grande importância aprimorar os estudos sobre as análises que podem se dividir em duas partes.

Para ter um resultado mais apurado de como está o desenvolvimento da empresa é utilizado dois tipos de análises, a análise vertical que “baseia-se em valores

percentuais das demonstrações financeiras" e análise horizontal que "baseia-se na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior e em relação a uma demonstração financeira básica." (MATARAZZO, 2010, p.170 a 172).

Seguindo o mesmo pensamento, o objetivo da análise vertical consiste, segundo Matarazzo (2010) em mostrar a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence e, através da comparação com padrões do ramo ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, permitir inferir se há itens fora das proporções normais.

Logo o objetivo da análise horizontal é "mostrar a evolução de cada conta das demonstrações financeiras e, pela comparação entre si, permitir tirar conclusões sobre a evolução da empresa". (MATARAZZO, 2010, p.176).

Depois de realizar as análises sendo vertical ou horizontal, é preciso identificar quais serão os custos ou despesas que a empresa irá ter, que são classificados como: custo ou despesas variáveis e fixos.

- Custos ou despesas variáveis: "São aqueles cujo valor aumenta ou diminui direta e proporcionalmente com as flutuações ocorridas na produção e vendas". (BRAGA, 2015, p.180).

- Custos ou despesas fixas: "São os que permanecem constantes dentro de certo intervalo de tempo, independentemente das variações ocorridas no volume de produção e vendas durante esse período". (BRAGA, 2015, p.180).

Posteriormente para saber e manter seus índices em crescimento, é realizado outros tipos de análises, que são classificadas de acordo com Braga (2015) como: alavancagem operacional, que "decorre da existência de custo e despesas operacionais fixos que permanecem inalterados dentro de certos intervalos de flutuação de produção e venda" (p.203), alavancagem financeira que consiste no "volume de empréstimos e financiamentos e as taxas de juros e encargos contratadas determinam o valor de despesas financeiras apropriadas em cada período de acordo com o regime de competência" (p. 205), e alavancagem combinada onde "todas as empresas apresentam efeitos conjunto dessas alavancagens." (p.207).

Logo após compreender os tipos de alavancagens, é necessário o entendimento de três ciclos importantes: ciclo operacional, ciclo econômico e ciclo financeiro para entender o início do funcionamento da organização, que se definem segundo Hoji (2010) como:

- O ciclo operacional de uma empresa industrial inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com o recebimento da venda. [...] O ciclo operacional é a soma do prazo de rotação dos estoques e prazo de recebimento da venda.

- O ciclo econômico inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com a venda do produto fabricado. Caso ocorram desembolsos ou gastos antes da compra da matéria-prima, é nesse momento que se inicia o ciclo econômico.

- O ciclo financeiro tem início com o primeiro desembolso e termina, geralmente, com o recebimento da venda. Caso haja pagamento de custos ou despesas após o recebimento da venda, é nesse momento que se encerra o ciclo financeiro.

Com o entendimento dos três ciclos citados acima, na administração financeira também existe um instrumento muito importante para o funcionamento da empresa denominado como capital de giro, que segundo Hoji (2017) consiste como:

- Capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional. Como o próprio nome dá a entender, o capital de giro fica girando dentro da empresa e, a cada vez que sofre transformação em seu estado patrimonial, produz reflexo na Contabilidade.

Após saber o capital de giro, onde a empresa sobre transformações, é viável elaborar um instrumento de controle chamado fluxo de caixa.

No ambiente financeiro existe um mecanismo para controlar as entradas e saídas da empresa, chamado fluxo de caixa, que segundo Hoji (2010, p.74) “é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada (ou vice-versa)”.

Entende-se também sobre as atividades de fluxo de caixa, segundo Hoji (2017) uma operação financeira, ocorrem entradas e saídas de dinheiro (e vice-versa). Um empréstimo implica receber o dinheiro (entrada de caixa) em uma data e devolvê-lo posteriormente acrescido de juro (saída de caixa); uma aplicação financeira implica

desembolsar um valor (saída de caixa) para recebê-lo (entrada de caixa) após algum tempo, acrescido de juro. Essas operações podem ser representadas pelo fluxo de caixa.

Depois de fazer e analisar o fluxo de caixa, é preciso verificar a taxa interna de retorno da empresa, que consiste de acordo com Hoji (2017) em ser uma taxa de juros implícita num fluxo de caixa, que, aplicada sobre os pagamentos (saídas de caixa) e recebimentos (entradas de caixa), faz com que o valor presente líquido seja zero, isto é, a soma dos pagamentos e a soma dos recebimentos tornam-se iguais em valor presente. Ao aplicar a TIR sobre cada valor nominal do fluxo de caixa, a soma dos pagamentos fica igual à soma dos recebimentos, anulando-se, em qualquer data focal.

Além de verificar a taxa interna de retorno, é preciso avaliar seu investimento através de um período chamado de payback, que se caracteriza segundo Gitman (2010) o período de *payback* é o tempo necessário para que a empresa recupere o investimento inicial em um projeto, calculado a partir das entradas de caixa. No caso de anuidade, o período de payback pode ser encontrado dividindo-se o investimento inicial pela entrada de caixa anual. No caso de uma série mista de entradas de caixa, as entradas de caixa anuais precisam ser acumuladas até a recuperação do investimento inicial.

Depois de criar a parte estratégica da empresa e verificar o período de recuperação do investimento, é preciso fazer o orçamento que pode ser classificado como orçamento de capital ou de vendas, para poder assim visualizar a situação da organização no futuro, que consiste de acordo com Hoji (2010/2017) como o orçamento de capital é um programa de aplicação de capital de longo prazo vinculado ao plano estratégico e trata de investimentos permanentes. As decisões relacionadas ao orçamento de capital devem ser tomadas somente após profundo estudo, pois uma vez iniciado o processo de dispêndio de capital, sua interrupção ou reversão não será fácil.

O Orçamento de vendas: A finalidade do Orçamento de vendas é determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas e/ou executivos e especialistas em marketing.

De acordo com os autores citados neste capítulo, o planejamento do setor financeiro é uma tarefa no qual requer muita atenção, pois é uma parte da empresa que irá administrar custos, despesas, investimentos, patrimônio, procurando sempre o crescimento econômico da empresa.

2.7 PANORAMA DA VITIVINICULTURA NO SUL DO BRASIL

Para iniciar o tópico é necessário conhecer o significado do tema abordado, a Vitivinicultura significa cultivar a uva e produzir o vinho a partir dos produtos cultivados, é a junção das palavras viticultura, que significa apenas o cultivo da uva e vinicultura, que é apenas a produção de vinhos.

Considerando o conhecimento geral, sabe-se que a maior quantidade de vinhos é produzida no Rio Grande do Sul, estado com clima mais propício para a sua produção. Santa Catarina é a segunda maior produtora de vinhos do Brasil, mas não é tão conhecida como seu estado vizinho.

Na história do país, a cultura do plantio de uva teve seu início no século XVI, quando foi trazida pelos europeus para o Brasil. No começo, as uvas foram plantadas nos estados do Paraná, São Paulo e Minas Gerais, sendo em seguida plantadas também em Pernambuco e na Bahia, levadas pelos holandeses. Como o local não era propício para o plantio das uvas, elas não tiveram sucesso. No século XVII, as uvas europeias foram plantadas na região Sul do país, mas com o tempo elas se perderam, sendo a maior parte de uvas americanas. Os italianos foram os responsáveis por grande parte do plantio de uvas na Serra Gaúcha, tendo vinícolas iniciadas por eles ainda em crescimento, atentando-se às novidades tecnológicas.

A produção do vinho é mais propícia em locais normalmente mais frios que as outras regiões, o que possibilita o crescimento da uva. Em Santa Catarina, o clima é propício para seu plantio e suas produções no vinho tiveram um grande aumento conforme a procura por bebidas alcoólicas vem aumentando. As regiões mais frias do estado têm melhores condições para a produção de vinhos tintos mais estruturados, como o Merlot e o Cabernet Sauvignon.

No estado de Santa Catarina, a cultura de vinhedos teve seu início quando Estanislau Antônio da Conceição elaborou os primeiros barris de vinho no ano de 1864. Os vinhedos foram introduzidos no Sul do estado no Rancho dos Bugres em 1878 e no norte do estado teve início no ano de 1893 em Mafra.

A região do estado com potencial mais econômico no plantio de uvas e produção de vinhos é no Alto Vale do Rio do Peixe, que compreende vários municípios, como Joaçaba, Capinzal, entre outros. Neste local, a maior parte do plantio de uvas é familiar, tendo como principal atividade a produção de vinhos e sucos. A produção de uvas e vinhos nesta parte do estado corresponde a 80% da produção no estado.

Santa Catarina sempre foi um lugar de clima temperado, o que é parte fundamental na vida útil da videira, pois depois de sua colheita, ela passa por um período de repouso nas baixas temperaturas do inverno catarinense. Por conta disso, locais como a cidade de São Joaquim (com latitude e altitude elevadas) tem capacidade de produzir vinhos finos de altitude que são diferenciados, a cidade é famosa pelo seu clima frio.

Por mais que o Rio Grande do Sul seja considerado a casa das vinícolas no Brasil, Santa Catarina também pode ser vista como uma terra excelente para o plantio da uva e o investimento em vinícolas.

3 MÉTODO

Neste capítulo serão apresentados os métodos de pesquisa utilizados para a elaboração do plano do empreendimento. Para Las Casas (2019) “Pesquisa é uma das ferramentas de marketing mais importantes para que uma empresa ajuste suas ofertas, necessidades e tendências do mercado”. Os métodos de pesquisa abordados neste projeto consistem em: delineamento e universo da pesquisa e coleta e tratamento dos dados.

Segundo Rocha; Ferreira e Silva (2012), “A pesquisa de marketing permite obter o conhecimento necessário, por meio de um conjunto de métodos e técnicas de coleta e análise de dados.”

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento do projeto de plano de negócios, optou-se pela pesquisa exploratória e descritiva, utilizando do procedimento de pesquisa bibliográfica com a abordagem qualitativa.

Para Las Casas (2019), “As pesquisas exploratórias são usadas quando o pesquisador procura obter informações ou conhecimento sobre determinado assunto ou situação.” A pesquisa exploratória aplicada para a coleta de informações visando a maior confiabilidade para o projeto busca explorar as variáveis e pesquisar as informações necessárias para serem utilizadas no projeto. Também para Las Casas (2019), “Com esse tipo de pesquisa procura-se definir problemas, determinar hipóteses, auxiliar na formulação de questões, ou mesmo indicar pesquisas para etapas posteriores.”

A parte descritiva da pesquisa envolve fazer o levantamento dos dados coletados na parte exploratória e descrevê-los um a um para que seja determinado de forma correta cada passo utilizado no projeto. Esse é o tipo de pesquisa mais utilizado em marketing.

A parte de pesquisa bibliográfica é utilizada apenas em parte do projeto, é usada somente nas partes que requerem uma pesquisa a fundo de informações já existentes registradas, como por exemplo a pesquisa da parte de legislação do projeto.

A parte da abordagem qualitativa, é o momento em que os dados coletados nas pesquisas citadas acima são analisados minuciosamente para mostrar resultados corretos e assertivos sobre o objetivo da pesquisa realizada. Segundo Las Casas (2019), “As pesquisas qualitativas buscam avaliar certos aspectos com maior profundidade.”

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A pesquisa que será realizada neste projeto tem como finalidade a coleta de dados que serão necessários para desenvolver o plano de negócios da vinícola. Por tratar-se de um plano de negócios, a pesquisa não possui uma população amostral definida, apenas foi utilizado como fonte de dados os donos de vinícolas próximas da região que forneceram algumas informações para determinação da demanda. O universo da pesquisa foi definido como Laurentino – SC, por ser o local em que a família já começou seu processo de produção.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A coleta dos dados utilizados para o desenvolvimento do projeto será do tipo coletado por fontes secundárias, que são livros, artigos, sites etc. Segundo Mattar (2014), “As vantagens da utilização de dados secundários são a economia de tempo, dinheiro e esforços.”

Conforme afirma Mattar (2014), algumas das formas de dados secundários são: Dados secundários internos, que são os dados já catalogados e coletados com algum outro objetivo e que estão disponíveis para consulta ou por publicações, como livros ou sites com artigos postados; Governo, dados coletados de instituições do governo;

Instituições não governamentais, como as universidades, que estão constantemente coletando dados e; Serviços padronizados de informação de marketing, que são os sites que disponibilizam algumas informações pagas.

O tratamento destas informações secundárias coletadas na pesquisa será feito de forma também qualitativa, onde os tópicos serão redigidos corretamente, fazendo a apresentação dos resultados.

4 PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA VINÍCOLA EM LAURENTINO NO ALTO VALE DO ITAJAÍ

Nos próximos tópicos será abordado tudo que é necessário para a constituição de uma empresa, terá a descrição da caracterização da empresa e das análises de mercado e ambiental e a descrição dos planejamentos operacional, de marketing e financeiro da empresa para que a viabilidade do projeto seja analisada.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Aqui será apresentada a ideia para criação da empresa Vinícola Avi, que se trata de uma vinícola situada na cidade de Laurentino - SC. O empreendimento será enquadrado tributariamente no simples nacional, constituindo-se como uma pequena empresa. O negócio tem como objetivo realizar o plantio da uva, a transformação da matéria-prima e comercializar o produto por meio de sua loja física e oferecer visitas aos finais de semana.

Para a *persona* foi adotado um conceito mais amplo, já que o único pré-requisito essencial é ser maior de 18 anos, o segundo ponto é gostar de vinhos.

Observando as cinco forças de Porter, três delas apresentam um percentual de baixo risco, mas por suas características inconstantes associadas ao mercado, há necessidade de acompanhamento. O que compõe o médio e alto risco é a imprevisibilidade de novos empreendedores e a volatilidade dos consumidores, para lidar com este fato, a empresa focará em seus diferenciais, criando uma imagem de qualidade forte para os clientes, adotando estratégias que foquem em criar um bom relacionamento com os consumidores.

Referindo-se à missão, visão e valores da empresa, todos os três foram formulados de acordo com a imagem que se deseja construir. Focando nos diferenciais de qualidade e produção.

- **Missão da Empresa:** Oferecer vinho artesanal que supera as expectativas do consumidor na qualidade e no sabor e possibilitar aos clientes o consumo dos produtos de uma empresa familiar.
- **Visão da Empresa:** Ser referência no Alto Vale do Itajaí na produção de vinho artesanal, colaborando com o desempenho turístico na cidade de Laurentino através do tour com degustação na vinícola.
- **Valores da Empresa:** Sendo uma empresa familiar, é prezado o atendimento a todos os clientes com atenção e carinho, sempre buscando respeitá-los. Os valores desta empresa são: responsabilidade, valorização de clientes, inovação, colaboração e qualidade.

Ao que se refere aos pontos fortes e fracos destacados pela análise SWOT, os aspectos positivos estão majoritariamente ligados à fabricação, juntamente com a qualidade da matéria prima utilizada, isto em conjunto com o aumento do consumo de produtos artesanais. Dentro dos negativos, temos a localização por se tratar de uma região pequena e afastada, a alta necessidade de investimentos de terceiros e o fato da produção de matéria-prima que pode ser afetada pelo clima.

Dentro dos produtos oferecidos, a empresa terá duas opções de vinho branco, duas de vinho tinto e duas de suco, além dos produtos, terá a visitação que contará com parcerias para oferecer queijos para acompanhar os passeios.

Referente aos preços, a ideia é oferecer um produto de valor intermediário, possibilitando que um maior número de consumidores possa conhecer a marca, gerando a fidelização de alguns clientes e outros esporádicos. O motivo para essa política de precificação, leva em conta a região e a capacidade produtiva inicial da empresa.

Considerando que inicialmente o foco será atingir a região do Alto Vale, as estratégias promocionais terão seu foco perto da localização da vinícola, utilizando de campanhas de rádio, distribuição de *folders* e alta divulgação através de mídias sociais, pois o objetivo inicial é fazer com que a marca seja conhecida.

A vinícola funcionará com horários variados para produção e comercialização dos produtos. A produção dos sucos e vinhos será de Segunda à sexta das 09h00 às 17h00, com pausa de 1h para almoço. A parte de vendas trabalha de Terça à Domingo

e as visitas ocorrem apenas nos Sábados e Domingos, ambas com horário de funcionamento das 08h00 às 17h00, também com 1h de almoço.

Os clientes que visitarem a vinícola terão a possibilidade de desfrutar de um tour completo pela área da empresa, acompanhando a produção dos vinhos e com direito à degustação dos produtos. A parte de comercialização dos vinhos ocorrerá na loja na própria vinícola. Também é possível fechar contratos com restaurantes da região para que vendam os produtos com exclusividade em seu estabelecimento.

A parte de processos operacionais começa com a manutenção dos equipamentos realizada ao final de cada ano, para iniciar o processo de produção do vinho no início do mês seguinte. As uvas são colhidas do parreiral e armazenadas em local seco. Após atingir a quantidade necessária de colheita, as uvas vão para seu processo de produção que segue o layout. A etapa de fabricação consiste em levar as uvas para o maquinário responsável por separar o fruto do cacho, em seguida é levado para a máquina de moer e, após isso, é levada para a fermentação. Como última etapa de produção, o vinho é encaminhado para os tanques de armazenamento e movido de um tanque a outro, até que está pronto para seguir no processo da máquina de engarrafamento e arrolhamento.

As tecnologias da empresa consistem no maquinário utilizado para a produção do vinho na parte industrial, um celular que será utilizado para manter contato com os clientes e fornecedores e para controle das redes sociais e um computador para uso na parte administrativa do estabelecimento, que terá as planilhas de controle de plantação e custos para a empresa, além de ser utilizado no caixa da loja para os momentos em que será servido o almoço e será recebido o pessoal para degustação de vinhos.

O quadro de pessoal da empresa contará com 3 funcionários contratados, sendo eles: o responsável pela produção dos vinhos e sucos e seu auxiliar de produção e um funcionário para a parte administrativa. O restante do pessoal utilizado na empresa é por contratação terceirizada: Guia para visitação, Enólogo, e os responsáveis pela contabilidade, pela publicidade da loja e pelo transporte.

Os dados mais relevantes do plano financeiro da empresa são:

- Investimentos fixos que totalizam R$76.920,00, que conta com um total de R$26.200,00 na parte de máquinas e equipamentos, R$10.720,00 na parte de móveis e utensílios e R$40.000,00 na parte de veículos.
- Estimativa de estoque inicial num total de R$7.823,45 baseados no necessário para a produção dos vinhos e sucos por um mês e meio.
- Investimentos pré-operacionais com investimentos e legalização, reformas na empresa e divulgação, fechando um total de R$102.800,00. Este valor pode ser diminuído contando com uma reforma inicial menor e fazendo cada parte conforme a empresa tiver a possibilidade.
- A estimativa de vendas mensais da empresa será um total de R$8.880,00, contando com R$5.245,00 em vendas de vinhos, R$1.885,00 nas vendas dos sucos e R$1.750,00 na parte de visitas e degustação. Estes dados estão baseados em informações coletadas em pesquisas feitas na região com outros estabelecimentos do mesmo segmento.
- Os custos mensais de materiais diretos e mercadorias vendidas terá o total de R$888,79 e o custo de mão de obra dos três funcionários contratados será de R$4.576,00. Os custos fixos operacionais mensais contam com: IPTU, água, energia elétrica, conta de telefone, materiais de limpeza e escritório, entre outros, e totalizam R$12.886,64.

As tabelas com os indicadores de viabilidade estão listadas abaixo. Como é perceptível na observação dos dados contidos ali, nota-se que a fundação da empresa é totalmente inviável sem rever todos os custos e gastos da empresa. Como os valores e gastos estão muito altos e a quantidade de vendas da empresa está baixa, o projeto não terá futuro e trará apenas prejuízo para os envolvidos. Uma das formas de melhorar o projeto seria diminuir a quantidade de mão de obra para terceirizados ou apenas contratá-los nos períodos de safra, onde será necessária maior quantidade de pessoal para a colheita e produção.

Como a lucratividade está negativa, a empresa não terá possibilidade de receber o retorno do investimento feito.

PONTO DE EQUILÍBRIO		
	Custo Fixo total	R$ 12.886,64
	Índice da Margem de Contribuição	0,8200105788
	Margem de Contribuição	R$ 7.281,69
	Receita total	R$ 8.880,00
	PONTO DE EQUILÍBRIO	**R$ 15.715,21**
LUCRATIVIDADE		
	Lucro líquido	-R$ 5.604,94
	Receita total	R$ 8.880,00
	LUCRATIVIDADE	**-63,12%** a.m
RENTABILIDADE		
	Lucro líquido	-R$ 5.604,94
	Investimento total	R$ 197.682,91
	RENTABILIDADE	**-2,84%** a.m
TEMPO DE RETORNO DO INVESTIMENTO		
	Lucro líquido	-R$ 5.604,94
	Investimento total	R$ 197.682,91
	RETORNO DO INVESTIMENTO	**-35,27** meses

Tabela 1 – Indicadores de Viabilidade - Sumário

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Vinícola está situada na Rua José Becker, nº 962 no bairro Vila Nova da cidade de Laurentino – SC. Por ainda não estar cadastrada a empresa não possui um CNPJ.

A área de atuação da empresa é na parte de indústria. Ela fará a produção e a comercialização de vinhos, sucos e visitas guiadas às dependências da empresa.

Para início dos investimentos contará com o capital inicial de seus dois sócios: Clara Ana Avi que possui 77 anos e seu filho Gilmar Avi, com 56 anos. Ambos têm sua

residência no mesmo endereço da fábrica. Os sócios não possuem formação acadêmica, apenas conhecem seu trabalho pela experiência na produção de vinhos que foi passada por gerações na família.

Nome do Sócio	Valor investido (R$)	%
CLARA ANA AVI	70.000	70,00%
GILMAR AVI	30.000	30,00%
Totais ⇒	**100.000,00**	**100,00%**

Tabela 2- Sócios.

A empresa em questão será constituída através de uma sociedade limitada. Ela estará enquadrada como microempresa e seus impostos serão calculados a partir do SIMPLES Nacional, que, de acordo com o planeado, terá uma alíquota de 4,0% sobre o faturamento.

4.3 ANÁLISE DE MERCADO

4.3.1 Estudo dos Clientes

O perfil dos clientes da empresa será focado em pessoa física e jurídica.

Para a pessoa física, deve-se ter idade acima de 18 anos para o consumo de bebidas alcoólicas (vinho) e de qualquer idade para bebidas sem teor alcoólico (sucos). A renda familiar característica do público da empresa será voltada em pessoas com mais de um salário-mínimo, sem profissão ou gênero predominante.

Para o perfil da pessoa jurídica, serão os empresários do ramo alimentício, donos de restaurantes que terão o vinho em seu catálogo de bebidas. A preferência será de estabelecimentos com mais de dois anos de atuação e com uma boa imagem no mercado da região.

4.3.2 Estudo dos Concorrentes

Concorrente	Preço	Qualidade	Condição de Pagamento	Atendimento	Localização
Vinhos Nasato	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Vinícola Molinari	Bom	Bom	Bom	Ótimo	Bom
Vinícola Magnani	Bom	Ótimo	Bom	Bom	Bom
Vinhos Valiati	Bom	Ótimo	Bom	Bom	Ótimo
Estância do Vinho	Ótimo	Bom	Bom	Ótimo	Bom

Tabela 3 – Estudo de concorrentes.

O estudo de concorrentes foi realizado em Laurentino e nas cidades em seu redor. As vinícolas da região são no geral de uma avaliação com aspectos bons e ótimos, sendo bem colocadas no mercado.

4.3.3 Estudo dos Fornecedores

Produto / Serviço	**Fornecedor**	Preço	Qualidade	Condição de Pagamento	Prazo de Entrega
Insumos	Agropecuária Nasato	Ótimo	Bom	Bom	Ótimo
	Agropecuária Ramos	Bom	Ótimo	Bom	Ótimo
	Rações Caetano	Bom	Bom	Ótimo	Bom
Garrafas	Casa das Embalagens	Ótimo	Bom	Ótimo	Bom
	Embavale	Bom	Bom	Bom	Ótimo
Rótulos	Gráfica Telles	Ótimo	Ótimo	Bom	Ótimo
	Gráfica Stuhler	Bom	Ótimo	Bom	Bom

Tabela 4 – Estudo de fornecedores.

Os fornecedores analisados são da região do Alto Vale e pode-se perceber que, apesar de cada um poder ser melhor em determinado aspecto, todos se comportam muito bem dentro dos itens analisados.

4.3.4 Análise das Cinco Forças de Porter

MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

	GRAU DE INTENSIDADE DESTA FORÇA NO SETOR	MOTIVOS DO GRAU DE INTENSIDADE DESTA FORÇA	COMO O DIAGNÓSTICO AFETA O PROJETO EM DESENVOLVIMENTO
Ameaça de novos entrantes	**MÉDIA**	O setor apresenta uma certa restrição a novos entrantes pois apesar de existir a necessidade de um investimento inicial é relativamente fácil alguém começar uma produção e obter lucros.	Influência na atenção que a empresa terá que empregar ao mercado, se atentando aos possíveis concorrentes que poderão ingressar a qualquer momento no mercado.
Poder de negociação do comprador	**ALTA**	Já que podem trocar de fornecedor sem custos os clientes apresentam bom poder de barganha nas negociações.	Como o poder de barganha do cliente é alto e ele possui facilidade de trocar o fornecedor, é preciso ter muita atenção ao lidar com ele para finalizarmos o cliente e atendê-lo com mais atenção.
Poder de negociação do fornecedor	**BAIXA**	Dentro do segmento de vinhos o mercado é ofertante tendo muitos fornecedores para suprir uma eventual falta, por isso possuem um poder reduzido nas negociações.	A empresa tem que buscar manter este cenário por ser favorável para sua atuação buscando sempre novas opções de fornecedores permitindo que caso seja preciso a substituição de fornecedores possa ocorrer

			de forma rápida.
Ameaça de produtos/serviços substitutos	**BAIXA**	Apesar do mercado de bebidas ser abrangente, o consumidor de vinhos dificilmente irá migrar definitivamente para outras bebidas.	Neste ponto, mesmo que o consumidor não varie entre bebidas, ele pode migrar para outras opções, como por exemplo as oferecidas nos mercados, então a empresa precisa constantemente reafirmar seu diferencial para que o seu consumidor permaneça fiel a marca.
Rivalidade entre empresas existentes	**BAIXA**	Não existe muita rivalidade entre as empresas do segmento já que cada uma opta por um modelo de negócio e exposição de marca, além do fato de que dentro da região escolhida ainda não existem muitas empresas do segmento sendo a maioria pequenas produções familiares.	Neste momento este aspecto pode ser tratado como uma vantagem, mas necessita de atenção constante, já que com a expansão do segmento nesta região este cenário pode se reverter para uma preocupação da marca.

Tabela 5 – Cinco forças de Porter

A análise das cinco forças de Porter acima representadas indica que as partes de poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre empresas existentes são baixas, tendo apenas a preocupação com a ameaça de novos entrantes, considerando o crescimento deste mercado e o poder de negociação do comprador, que pode facilmente usar de outra empresa similar para comparação de preços.

4.4 PLANO ESTRATÉGICO

4.4.1 Missão

Oferecer vinho artesanal que supere as expectativas em sabor e qualidade e possibilitar que consumidores desfrutem de produtos feitos por uma empresa familiar

4.4.2 Visão

Ser referência no Alto Vale do Itajaí na produção de vinho artesanal, colaborando com o desempenho turístico na cidade de Laurentino.

4.4.3 Valores

Sendo uma empresa familiar, prezamos por atender a todos os nossos clientes com atenção e carinho, sempre buscando respeitá-los. Os valores desta empresa são: responsabilidade, valorização de clientes, inovação, colaboração e qualidade.

4.4.4 Análise SWOT

SWOT	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Ambiente Interno	**Pontos fortes (*Strenghts*):** - Conhecimento sobre o produto e processos. - Tradição familiar. - Capacidade de fazer novos produtos. - Matéria prima produzida no local.	**Pontos Fracos (*Weakness*):** - Localização (local mais afastado do mercado consumidor). - Baixo investimento inicial em marketing. - Dependência inicial dos empréstimos bancários.
Ambiente Externo	**Oportunidades (*Opportunities*):** - Aumento do consumo de produtos artesanais na região. - Expandir o local para permanência dos clientes, como uma pousada.	**Ameaças (*Threats*):** - Clima como impacto na colheita, - Produção limitada por conta da sazonalidade na colheita da uva. - Fácil acesso dos clientes a vinhos

		importados - Crescimento do mercado para a abertura de novas vinícolas

Tabela 6 – Análise SWOT

4.4.5 Posicionamento Estratégico

O posicionamento estratégico da empresa consistirá na estratégia da diferenciação, pois a empresa trabalhará com produtos de maior qualidade agregada, além dos serviços que serão ofertados como o tour guiado pelas instalações e a degustação dos produtos. Importante destacar que esta estratégia acarretará preços um pouco elevados para os clientes.

4.4.6 Objetivos Estratégicos

Perspectiva Clientes			
Objetivo	**Indicador**	**Meta**	**Resultado**
Aumentar o número de clientes por mês	Novos clientes	3%	

Perspectiva Aprendizado e Crescimento			
Objetivo	**Indicador**	**Meta**	**Resultado**
Realizar treinamento	Percentual da equipe com treinamento	100%	
Aplicar curso de vendas	Horas de curso	15 horas	

Perspectiva Processos Internos			
Objetivo	**Indicador**	**Meta**	**Resultado**

Obter máquina para engarrafamento do vinho	Percentual de aumento de produção	14%	
Obter máquina para esmagamento da uva	Percentual de aumento de produção	25%	

Perspectiva Financeira			
Objetivo	**Indicador**	**Meta**	**Resultado**
Aumentar o faturamento	Percentual de vendas	5%	
Reduzir custos	Diminuição de gastos e despesas	15%	

Tabela 7 – Objetivos estratégicos

4.4.7 Mapa Estratégico

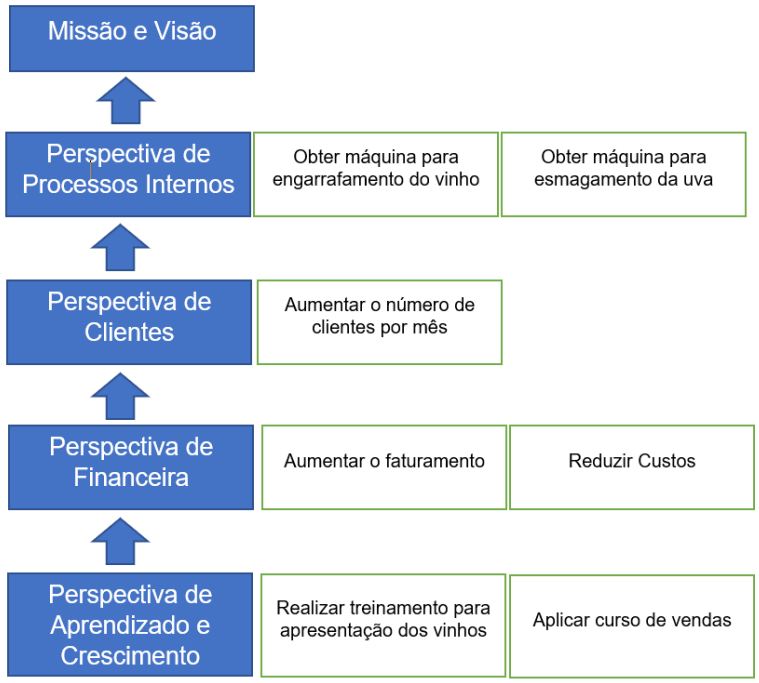

Figura 1 - Mapa Estratégico

4.5 PLANO MERCADOLÓGICO

4.5.1 Descrição dos produtos e/ou serviços.

A empresa produzirá seu próprio produto e cuidará de sua comercialização. Contando com uma loja própria, além de contar com uma vinícola. Terá como opção aos visitantes um tour pelo parreiral de uva, incluindo uma degustação dos vinhos, além de queijos de parceiros da empresa para acrescentar a experiência da visitação. Durante esta visita guiada, será abordado desde o processo de colheita da uva, a transformação no produto.

Sua variação de produtos inicialmente contará com: vinho tinto e vinho branco ambos com as opções de seco ou suave, e depois será iniciado a produção dos sucos. Esses vinhos serão distribuídos em embalagens de vidro de 750ml, com rótulo próprio da marca.

- Modelo de embalagem e rótulo da marca:

Figura 2 - Modelo embalagem e rótulo

4.5.2 Preço

Produto / Serviço	Preço (R$)	Unidade
Vinho Tinto seco	65,00	Garrafa de 750 ml
Vinho Tinto suave	50,00	Garrafa de 750 ml
Vinho Branco seco	45,00	Garrafa de 750 ml
Vinho Branco suave	40,00	Garrafa de 750 ml
Suco de uva tinto	30,00	Garrafa de 1 litro
Suco de uva branco	25,00	Garrafa de 1 litro
Visitação	35,00	Por pessoa
Visitação com almoço\café	50,00	Por pessoa

Tabela 8 - Preço

4.5.3 Estratégias Promocionais

A empresa fará a divulgação na cidade onde está localizada por meio da rádio local. Nestas mensagens evidenciará a qualidade de seus produtos, destacando sua matéria prima, o traço de exclusividade de um produto local que só pode ser encontrado no Alto Vale do Itajaí.

Durante datas específicas, como por exemplo o Dia dos Namorados. Realizará promoções e entrega de prêmios, através da realização de sorteios, onde a partir de determinado valor gasto na compra de vinhos na loja (Ex: $150,00), concorrerão a um vale compras na loja de (Ex: $300,00). Estes sorteios também serão divulgados pelas redes sociais, o que também é um modo de aumentar a visibilidade da marca, já que um cliente pode repassar a pelo menos um novo amigo o conhecimento da empresa.

Será também adotado a entrega de folders na região central da cidade e cidades próximas. Como por exemplo em Rio do Sul, durante os sábados felizes onde o movimento na região central é maior. Nesses folders a ideia principal é chamar atenção as visitações e as datas em que ocorrem, para criar um maior engajamento neste projeto.

Além disso, haverá o uso das redes sociais como Facebook e Instagram para divulgar sua marca e o passeio na vinícola, utilizando de vídeos de sua produção, do parreiral e suas instalações para chamar atenção de seus futuros consumidores, buscando atingir a pessoas em toda região. Através destes meios também podem ser oferecidas premiações, partindo de sorteios ali divulgados. Colocando como etapas da participação, a regra de compartilhar a conta da vinícola e marcar seus amigos nos comentários. Aqui podem ser oferecidos vale-compras e passeios gratuitos.

Em épocas mais frias, onde a busca por essas visitas é maior, a empresa ampliará sua divulgação para outdoors em pontos estratégicos da região do Alto Vale. Nestes outdoors poderá colocar desde imagens da vinícola, parreiral aos produtos finalizados, podendo mesclá-los para atingir cada consumidor de forma diferentes, contando sempre sua localização e redes sociais para facilitar a busca da marca pelos seus clientes.

Exemplo de folder:

Figura 3 - Exemplo de folder

4.5.4 Estrutura de Comercialização

Os canais de venda da vinícola serão através da loja própria e pelas redes sociais. Inicialmente esses canais serão administrados pelo administrador, que também realizará o intermediário das vendas, posteriormente a ideia é haver uma expansão para um representante. A loja própria estará aberta de terça à domingo, em horários das 9h às 18h durante os dias da semana e das 9h às 17h aos finais de semana. A comercialização para pessoa jurídica ocorrerá pelo administrador, onde este fará contato com restaurantes pela região do alto vale, que se enquadrem nas diretrizes estabelecidas pela empresa, partindo da política de manter a exclusividade e limitar os restaurantes por cidade considerando os habitantes e o tempo de vida do negócio. Deste modo a empresa busca estabelecer sua marca por toda região, mas sem perder a sua essência. As entregas tanto para os clientes Pessoa Jurídica e Física ficarão a cargo de uma transportadora.

4.5.5 Localização

A empresa terá sua loja e vinícola instaladas em Laurentino - SC, pois a região apresenta um mercado a ser explorado neste segmento. Principalmente por ter um clima favorável ao cultivo da uva. Já existem outras empresas neste ramo na região, mas isso não é um impedimento para que a marca cresça e ganhe espaço no mercado. Na localidade ocorrerá do plantio até a comercialização ao consumidor final. Com isso a empresa busca alavancar o comércio local, trabalhando o seu diferencial do seu negócio em favor da região.

Figura 4 - Localização

4.5.6 Logística de Distribuição

A distribuição para os restaurantes será de responsabilidade dos representantes onde estes poderão optar por eles mesmos fazerem a entrega ou contratar uma transportadora para tal entrega. Já para os clientes de pessoa física a compra poderá ser retirada na fábrica já as entregas poderão ser feitas por carro próprio da empresa ou via transportadora, o que for mais conveniente para cada situação. Lembrando que todas estas modalidades deverão respeitar a regra de máximo de 2 dias de prazo desde que o produto esteja pronto e a distância possibilitar.

4.5.7 Previsão de Vendas

Produto / Serviço	Unidade	Previsão de vendas				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vinho Tinto seco	65,00	500	550	605	665	732
Vinho Tinto suave	50,00	300	330	363	399	439
Vinho Branco seco	45,00	150	165	181	199	220
Vinho Branco suave	40,00	200	220	242	266	292
Suco de uva tinto	30,00	500	550	605	665	732
Suco de uva branco	25,00	300	330	363	399	439
Visitação com degustação	50,00	150	165	181	200	220

Tabela 9 – Previsão de Vendas

Para chegar nesses números, foi consultado algumas vinícolas da região para ter uma ideia de quanto eles vendem por mês, a partir disso foi diminuído um pouco o número para refletir o fato de ser uma empresa nova no mercado, assim foi encontrado os valores do ano 1. E para os outros anos, foi planejado um crescimento de 10% em relação ao ano anterior, exemplo: ano 2= ano 1 +10%, ano 3= ano 2+10% e assim sucessivamente.

4.6 PROJETO OPERACIONAL

4.6.1 Layout e Arranjo Físico

O empreendimento já está instalado na região do Alto Vale do Itajaí em Laurentino, onde está todo o parreiral de uva e o local de produção do vinho, a parte de degustação e apresentação do local precisará passar por uma adaptação para receber os clientes.

O layout da empresa, dentro da produção, é linear. Com o parreiral do lado de fora, a uva é colhida e armazenada, após este processo é colocada na parte de separação do cacho, no início do local, em seguida ela vai direto para a parte de esmagamento da uva e então direto para a fermentação ao lado e depois passa pelos tanques que ficam um ao lado do outro para facilitar o movimento da troca do vinho. Assim que termina o processo de produção do vinho, ele é colocado na máquina enchedora e arrolhadora de garrafas, sendo após isso armazenado.

Referente a parte da loja, as gôndolas estarão instaladas nas paredes e terá prateleiras mais baixas, organizadas de acordo com os tipos de vinhos ofertados. Onde vinho tinto seco e vinho tinto suave serão uma sessão, outra será dos vinhos branco seco e o vinho branco suave, seguindo para a sessão dos sucos de uva tinto e o suco de uva branco. Esta área contará também com dois banheiros, um feminino e outro masculino. Neste espaço terá também o caixa, junto com uma mesa alta com cadeiras para acomodar os clientes que desejem se sentar enquanto esperam, e contará também com um frigobar que ofertará as opções de sucos e água. Além desta parte, terá a cozinha para preparação dos almoços que ocorrerão no local e as mesas para almoçar.

Fotos do layout e design projetados no formato 3D para a Vinícola Avi:

Figura 5 - Fábrica vista de cima

Figura 6 - Restaurante visto de cima

Figura 7 - Vista lado de fora restaurante

Figura 8 - Maquinário

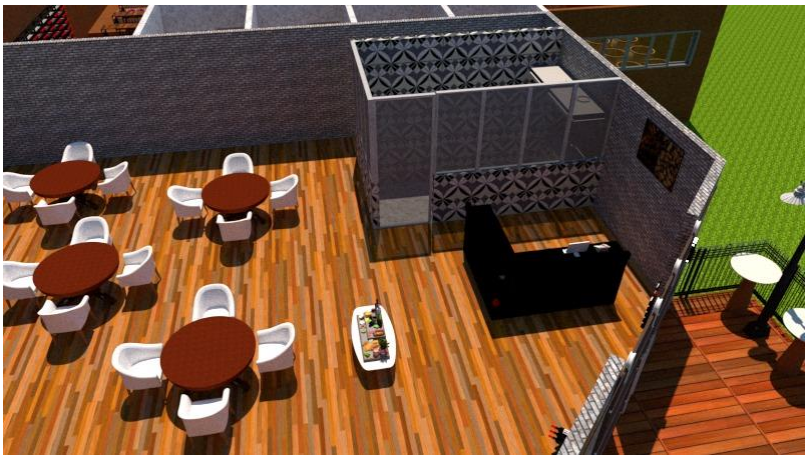

Figura 9 -Restaurante e cozinha

Figura 10 - Uvas armazenadas

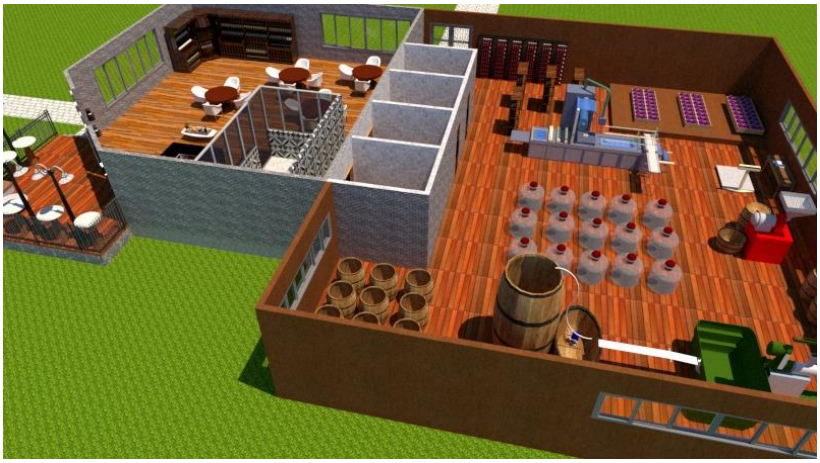

Figura 11 - Vista de trás da empresa

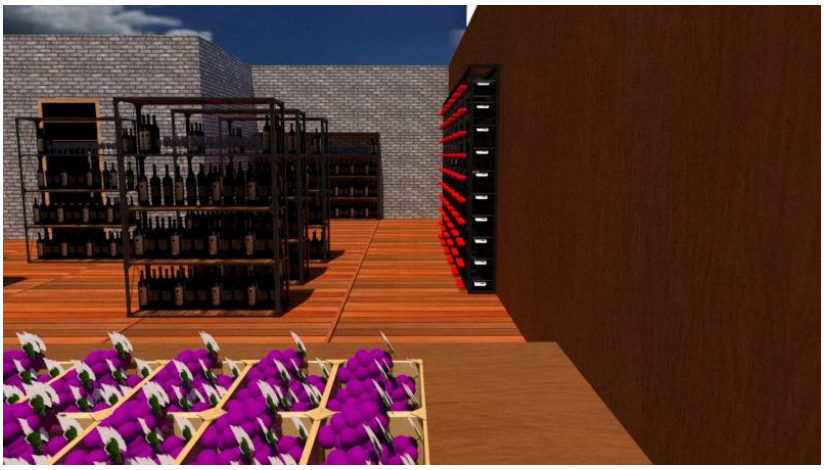

Figura 12 - Adega de vinhos

4.6.2 Capacidade produtiva / comercial / serviços

	Quantidade de horas	Turno	Dias trabalhados	Horário
PRODUÇÃO	8h	1º - Matutino	Segunda-feira	09h00 às 18h00
	8h	1º - Matutino	Terça-feira	09h00 às 18h00
	8h	1º - Matutino	Quarta-feira	09h00 às 18h00
	8h	1º - Matutino	Quinta-feira	09h00 às 18h00
	8h	1º - Matutino	Sexta-feira	09h00 às 18h00
VENDA	8h	1º - Matutino	Terça-feira	08h00 às 17h00
	8h	1º - Matutino	Quarta-feira	08h00 às 17h00
	8h	1º - Matutino	Quinta-feira	08h00 às 17h00
	8h	1º - Matutino	Sexta-feira	08h00 às 17h00
	8h	1º - Matutino	Sábado	08h00 às 17h00
	8h	1º - Matutino	Domingo	08h00 às 17h00
VISITAÇÃO/ DEGUSTAÇÃO	8h	1º - Matutino	Sábado	08h00 às 17h00
	8h	1º - Matutino	Domingo	08h00 às 17h00

Tabela 10 – Capacidade produtiva

Capacidade Produtiva: Em uma área total de ½ hectare composto de aproximadamente 2.000 pés de uva, a vinícola possuirá uma capacidade produtiva comparada com informações de outras vinícolas da região, de 1500 garrafas de vinho distribuídas em: Vinho Tinto Seco, Vinho Tinto Suave, Vinho Branco Seco, Vinho Branco Suave e 1000 garrafas de suco compostas por: Suco de uva tinto e Suco de uva

branco. A expectativa projetada com o maquinário é que a capacidade produtiva seja ainda maior.

Atendimento a Clientes: O funcionamento da vinícola foi estruturado para atender o público interessado, com horários diferenciados durante a semana e aos finais de semana. Terá como opção aos clientes uma visita aos parreirais de uva, já incluso a degustação dos vinhos da marca, além da opção de saborear os queijos dos parceiros da empresa para fazer com que a experiência seja única. O atendimento poderá ocorrer tanto presencialmente quanto on-line, já que a empresa estará presente para oferecer seus serviços através de suas redes sociais. Mas de ambas as maneiras, será prezado a boa comunicação e um atendimento ético.

Comercialização: A comercialização dos sucos e vinhos será através da loja anexa à vinícola e pelas redes sociais, futuramente criando um site de e-commerce. Para realizar a comercialização à pessoa jurídica, o administrador entrará em contato com os restaurantes da região do Alto Vale, para que possa fechar parcerias exclusivas, e assim realizar um filtro para limitação destas vendas buscando sempre manter a essência.

4.6.3 Processos Operacionais

Etapa de fabricação:

Ao final de cada ano, em dezembro, as preparações serão iniciadas, com a manutenção do maquinário e disponibilização para que ele possa ser utilizado no início do mês seguinte, quando as uvas estão prontas para serem colhidas e iniciar a produção. Após a colheita das uvas, elas são armazenadas até que atinjam o número necessário para o início das atividades, que é quando a uva é colocada na máquina de moer, onde acontece a separação da fruta e de seu cacho. Após a remoção dos cachos, a uva inicia seu processo de fermentação, e como ela ferverá, deverá ser mexida regularmente para que não transborde. Após o processo de fermentação, o líquido é separado da casca, e é colocado nos tanques de armazenamento, lá eles são movidos de um tanque a outro, após esse processo final, o vinho será armazenado nos jarros onde, posteriormente, será movido para as garrafas.

Fluxograma:

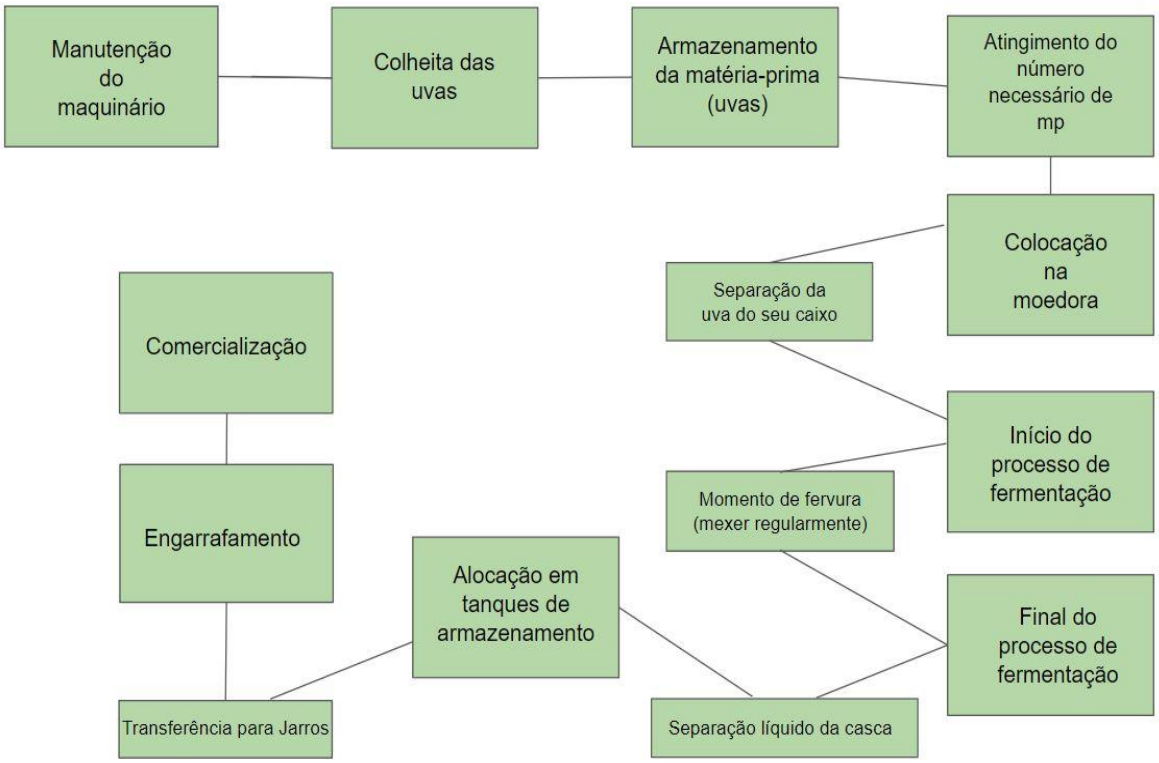

Figura 13 - Fluxograma

4.6.4 Tecnologias Utilizadas

A empresa em quesito de tecnologia contará em sua produção com as máquinas que darão início ao investimento, sendo estas uma máquina de esmagamento de uvas e uma máquina enchedora e arrolhadora para engarrafamento. Essas máquinas terão o intuito de melhorar a qualidade de produção. No setor administrativo será telefone celular e computador para suporte às rotinas do escritório. No celular terão as redes sociais para um contato direto com os clientes, para isto terá uma pessoa treinada para realizar postagens e realizar o suporte ao cliente que buscará contato com a empresa, além da utilização para contato facilitado com os representantes durante suas rotinas diárias. O computador de modo geral é para a administração interna facilitando no agrupamento de dados de colheita, quantidade produzida, fabricada e vendida, além de elaboração de planilhas para o planejamento interno e projeções futuras. Em relação ao

app que será utilizado para o processo de fidelização, ele será feito e monitorado por uma empresa terceirizada que se ocupará de qualquer problema que possa ocorrer, ficando ao seu critério as atualizações e a sua modelação.

4.6.5 Aspectos Regulatórios

- Licenças:

Para iniciar a produção de vinhos, é necessário possuir a licença de produtor de vinhos. Caso seja feito por uma empresa, precisará também de uma licença de comerciante de vinhos, para que possa fazer negócios com o produto. Com estas duas licenças, a empresa já terá a possibilidade de vender bebidas alcoólicas para consumo fora do local.

- Exigências regulatórias:

É necessário que a empresa esteja enquadrada na parte fiscal, sanitária e ambiental para ter a possibilidade de produzir os vinhos. Na parte fiscal é necessário ter enquadramento como microprodutor rural na Receita Estadual. Na parte Sanitária é necessário registro do estabelecimento no MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) e na parte ambiental deve possuir a licença ambiental para manter o estabelecimento. É preciso solicitar o alvará de localização na prefeitura, para que o empreendimento faça seu cadastro no MAPA.

O licenciamento ambiental é uma obrigação legal e deve ser obtido para instalação e operação de qualquer empreendimento potencialmente poluidor através de órgão do Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA), conforme a Política Nacional do Meio Ambiente. O estabelecimento deve ter em seu quadro de pessoal um enólogo responsável pela criação do vinho.

É importante seguir as normas para o estabelecimento de acordo com a secretaria de agricultura, algumas delas são:

- Os estabelecimentos devem estar situados em zonas isentas de odores indesejáveis e outros contaminantes (fumaça, poeira etc.), e que não estejam expostas a inundações;
- O entorno do estabelecimento deve estar em bom estado de conservação, que não gere contaminação e que permita o acesso e trânsito;
- Lixos e entulhos não devem ser acumulados no entorno do estabelecimento;
- O estabelecimento deve dispor de sanitários adequados para uso dos funcionários e visitantes;
- Deve ser utilizada somente água potável;
- Os estabelecimentos devem dispor de um sistema eficaz de captação e tratamento de efluentes, o qual deverá ser mantido continuamente em bom estado de funcionamento, conforme determinação do órgão ambiental competente.

4.6.6 Quadro de Pessoal

Quadro de Funcionários			
Quantidade	**Cargo**	**Qualificações**	**Contratação**
1	Guia para visitação	Ensino médio completo; Curso em Enologia	Terceirizada
1	Produção	Ensino médio completo; Curso profissionalizante para produção de vinhos	CLT
1	Auxiliar de produção	Ensino médio completo.	CLT
1	Administrativo	Formação em Administração.	CLT
1	Enólogo	Ensino superior com especialização em Enologia.	Terceirizada
	Contabilidade	Escritório com no mínimo 3 anos de atividade.	Terceirizada

	Publicidade	Escritório com no mínimo 3 anos de atividade.	Terceirizada
	Transporte	Empresa com no mínimo 3 anos de atividade no Alto Vale.	Terceirizada

Tabela 11 – Quadro de pessoal

Para a boa funcionalidade da empresa seus empregados necessitam se adequar a certas características específicas. O administrador atuando como principal agente organizador para empresa, inicialmente pelo porte da empresa atuará nas atividades de vendas tanto na loja como no contato com os clientes pelas redes sociais, ficando também responsável pelas decisões de planejamento e controle das atividades. Esta tarefa conta com responsabilidades em todos os setores, deste a produção, atendimento na loja, vendas e contato com clientes on-line, questões de marketing/ divulgação e RH.

O guia de visitação além de ter ótima comunicação precisa demonstrar conhecimento teórico sobre o assunto, para que os clientes confiem em suas explicações sobre o processo de produção dos vinhos, então o básico é o curso em enologia e conhecimento sobre a região. Por conta desta atividade não ser realizada todos os dias, a alternativa encontrada pela empresa foi contratar um colaborador que irá receber diária e mais uma porcentagem em cima da quantidade de visitantes por dia.

Na produção o profissional precisará obrigatoriamente ter cursos voltados para área, para que assim a produção tenha garantia de qualidade para o que produz, já que desta forma terá maior conhecimento para o manuseamento da matéria-prima e para realizar a sua transformação. O auxiliar de produção vem para dar suporte durante os períodos de fabricação, mas também realizará a limpeza da ilha de produção.

O profissional em enologia é peça chave para o funcionamento do negócio, já que a produção necessita do aval deste para ser qualificada a distribuição. Este profissional não necessita estar presente integralmente na produção, por isso foi optado por ser um terceirizado que vem acompanhar o processo de produção esporadicamente. Durante estes períodos ele avaliará como está sendo realizado o manejo produtivo e se as receitas dos produtos estão balanceadas corretamente.

Para as áreas de contabilidade, publicidade e transporte, foi optado por serem de forma terceirizada por conta de ser mais prático e flexível para empresa, desta forma a empresa consegue contar com profissionais especializados, sem precisar que eles estejam diretamente ligados.

4.7 PLANO FINANCEIRO

4.7.1 Investimentos Fixos:

- Máquinas e Equipamentos: Nesta planilha foi listado os equipamentos que foram selecionados como essenciais para o início da fábrica, aqui poderão ser incluídos outros conforme a empresa possa se expandir, fazendo com que a produção se torne cada vez mais mecanizada. Estes equipamentos estão ligados diretamente à parte produtiva do negócio, sendo as peças fundamentais para que o produto possa vir a ser comercializado.

A - MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS				
	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	Máquina para esmagamento da uva	1	R$ 6.000,00	R$ 6.000,00
2	Bomba para transporte do vinho	1	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
3	Recipiente de armazenamento para o vinho	6	R$ 1.500,00	R$ 9.000,00
4	Máquina enchedora e arrolhadora para engarrafamento	1	R$ 4.500,00	R$ 4.500,00
5	Separador de Cachos	1	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
6	Balança	1	R$ 500,00	R$ 500,00
7	Fogão	1	R$ 700,00	R$ 700,00

8	Geladeira	1	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00
			TOTAL DE A	**R$ 26.200,00**

Tabela 12 – Máquinas e equipamentos

- Móveis e Utensílios: Neste tópico será tratado de objetos ligados ao funcionamento da loja física e da visitação na vinícola. Eles serão os responsáveis por criar o ambiente que foi idealizado para o empreendimento. Então tem os móveis para alocar os produtos a serem comercializados, mesa para atender aos clientes, balcão, taças para as visitações e os eletrônicos para o escritório (celular e computador). A ideia é ter um ambiente aconchegante, então para a decoração do ambiente foi idealizado algo sem tanta informação.

B - MÓVEIS E UTENSÍLIOS				
	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	Prateleiras expositoras	3	R$ 400,00	R$ 1.200,00
2	Gôndolas expositoras	1	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00
3	Caixa	1	R$ 900,00	R$ 900,00
4	Computador	1	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
5	Celular	1	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00
6	Cadeira de escritório	1	R$ 190,00	R$ 190,00
7	Mesa com cadeiras	4	R$ 600,00	R$ 2.400,00
8	Luminárias (kit com 3)	2	R$ 90,00	R$ 180,00
9	Taças (kit com 6)	10	R$ 85,00	R$ 850,00
10	Frigobar	1	R$ 800,00	R$ 800,00
			TOTAL DE B	**R$ 10.720,00**

Tabela 13 – Móveis e Utensílios

- Veículos: Este automóvel será utilizado para atender as necessidades de distribuição da empresa, realizando as entregas para pessoas jurídicas, no caso

os restaurantes parceiros da empresa e será utilizado para pessoas físicas, caso algum cliente da empresa realize um pedido maior para alguma data especial.

C - VEÍCULO

	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	Fiat - Fiorino 2013	1	R$ 40.000,00	R$ 40.000,00
	TOTAL DE INVESTIMENTOS FIXOS [A + B + C]			**R$ 76.920,00**

Tabela 14 – Veículo

4.7.2 Capital de Giro

- Estimativa de Estoque Inicial: Dado muito importante para o levantamento do capital de giro, neste caso foi utilizado como base um estoque para cerca de 1 mês e meio, acredita-se que esta quantia será o necessário para manter um bom nível, já que a maior parte dos produtos é obtido localmente com prazo de entrega bem rápido.

A - ESTIMATIVA DE ESTOQUE INCIAL

	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
	Taças (kit com 6)	15	R$ 85,00	R$ 1.275,00
	Garrafas de 1L(unidade)	101	R$ 2,00	R$ 202,00
	Garrafas de 750 ml (unidade)	144	R$ 1,22	R$ 175,68
	Cápsulas retráteis (unidade)	144	R$ 0,06	R$ 8,64
	Rolhas de 44/24 mm (unidade)	144	R$ 0,10	R$ 14,40
	Rótulos(unidades)	245	R$ 0,50	R$ 122,50
	caixa p/ 6 garrafas	41	R$ 4,83	R$ 198,03
	Uva (kg)	275	R$ 1,31	R$ 360,25
	Enzima pectolítica(L)	1	R$ 20,00	R$ 20,00
0	Metabissulfito de potássio(kg)	75	R$ 12,00	R$ 900,00

1	Levedura seca ativa(kg)	75	R$ 60,00	R$ 4.500,00
2	Açúcar cristal(kg)	2,5	R$ 2,58	R$ 6,45
3	Taninos (kg)	1,35	R$ 30,00	R$ 40,50
			TOTAL DE A	**R$ 7.823,45**

Tabela 15 – Estimativa de estoque inicial

- Caixa Mínimo: Representa o valor que a empresa deve manter em caixa para arcar com os custos até que consiga receber dos seus clientes.

Custo Fixo Mensal			R$ 12.886,64
Custo Variável Mensal			R$ 1.598,31
Custo Total da Empresa			R$ 14.484,94
Custo Total diário	Dias no mês	30	R$ 482,83
Necessidade líquida de Capital de Giro em dias			21
CAIXA MÍNIMO			**R$ 10.139,46**

Tabela 16 – Caixa Mínimo

- Resumo Capital de Giro: Representa a quantia necessária para manter o empreendimento e garantir o seu bom funcionamento, representa os custos de curto prazo que são de vital importância para a empresa como salários e estoques.

Resumo do capital de giro:

Estoque inicial	R$ 7.823,45
Caixa mínimo	R$ 11.062,79
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO	**R$ 17.926,91**

Tabela 17 – Total do capital de giro

- Investimentos pré-operacionais: Dentro deste item estão as despesas legais, onde estão alocados o valor com alvarás para o ramo de produção de vinhos, todos listados no item aspectos regulatórios. As obras/reformas foram para adequar o espaço produtivo e criar a loja da fábrica. Na divulgação são contados os gastos de propaganda em rádio e distribuição de folders, ambos que ocorrem esporadicamente. As publicações on-line serão realizadas pelo administrador, o que não irá gerar um gasto específico.

Investimentos Financeiros	R$
Despesas de legalização	R$ 1.500,00
Obras civis e/ou reformas	R$ 100.000,00
Divulgação	R$ 1.300,00
Cursos e treinamentos	
Outras despesas	
TOTAL	**R$ 102.800,00**

Tabela 18 – Investimentos Financeiros

- Investimento total: Neste item pode-se ver tudo que a empresa deverá desembolsar antes de iniciar a produção, como o investimento em maquinário, móveis, reforma e capital de giro, sendo que as reformas (incluídas em "Investimentos pré-operacionais" representam quase 50% de todo o investimento). Para arcar com os investimentos os sócios possuem cerca de 100.000 reais (descritos no item 2) o restante deverá ser captado através de empréstimos de terceiros, como linhas de crédito para desenvolvimento de pequenas empresas.

	Descrição dos investimentos	R$	%
	Investimentos fixos	R$ 76.920,00	38,91%
	Capital de Giro	R$ 17.962,91	9,09%

	Investimentos pré-operacionais	R$ 102.800,00	52,00%
	TOTAL	**R$ 197.682,91**	100,00%

Tabela 19 –Descrição dos investimentos

	Fonte de recursos	**R$**	**%**
	Recursos próprios	R$ 98.737,77	49,95%
	Recursos de terceiros	R$ 98.945,14	50,05%
	Outros	R$ 0,00	0,00%
	TOTAL	**R$ 197.682,91**	**100,00%**

Tabela 20 – Fonte de Recursos

- Estimativa de faturamento mensal da empresa: Aqui foi realizado uma média das previsões de venda anual de cada produto e alocamos os seus valores respectivos em cada item. Gerando uma média de receita obtida. Estes valores tratam-se de previsões, baseadas em análises das vendas de outras empresas que atuam no mesmo ramo e com a estrutura produtiva parecida com a pretendida.

Descrição produto ou serviço	Quantidade (estimativa de vendas)	Preço de venda Unitário	Faturamento Total
Vinho Tinto seco	42	R$ 65,00	R$ 2.730,00
Vinho Tinto suave	25	R$ 50,00	R$ 1.250,00
Vinho Branco seco	13	R$ 45,00	R$ 585,00
Vinho Branco suave	17	R$ 40,00	R$ 680,00
Visitação com degustação	35	R$ 50,00	R$ 1.750,00
Suco de uva tinto	42	R$ 30,00	R$ 1.260,00
Suco de uva branco	25	R$ 25,00	R$ 625,00
TOTAL			**R$ 8.880,00**

Tabela 21 – Estimativa de faturamento

- Estimativa do Custo Unitário de Matéria-prima, Materiais Diretos e Terceirizações: Aqui para cada item produzido, foi elencado separadamente quais materiais são necessários para esta tarefa. Totalizando 6 produtos diferentes, sendo quatro opções de vinho distribuídas em tinto e branco e duas opções de suco. Devido a diferenciação dos produtos cada um recebe uma quantidade específica de insumos e tratamentos, estas tabelas auxiliam a determinar estes valores e os gastos totais para a produção, tanto em valor quanto em quantidade. Os itens e valores apresentados foram retirados através de conversas com produtores locais e análise de artigos acerca do tema.

Vinho Tinto Seco			
Material / Insumo usados	Quantidade	Custo unitário	Total
Uva(kg)	1,20	R$ 1,31	R$ 1,57
Enzima pectolítica(L)	0,01	R$ 20,00	R$ 0,10
Metabissulfito de potássio(kg)	0,01	R$ 12,00	R$ 0,12
Levedura seca ativa(kg)	0,02	R$ 60,00	R$ 1,14
Açúcar cristal(kg)	0,01	R$ 2,58	R$ 0,04
Taninos (kg)	0,001	R$ 30,00	R$ 0,04
Cápsulas retráteis (unidade)	1,00	R$ 0,06	R$ 0,06
Rolhas de 44/24 mm	1,00	R$ 0,10	R$ 0,10
Garrafas de 750 ml(unidade)	1,00	R$ 1,22	R$ 1,22
Rótulos(unidades)	1,00	R$ 0,50	R$ 0,50
CAIXA P/ 6 GARRAFAS	0,17	R$ 4,83	R$ 0,81
Total			R$ 5,69

Tabela 22 – Custo da matéria-prima: vinho tinto seco

Vinho Tinto Suave			
Material / Insumo usados	Quantidade	Custo unitário	Total
Uva(kg)	1,15	R$ 1,31	R$ 1,51
Enzima pectolítica(L)	0,01	R$ 20,00	R$ 0,10
Metabissulfito de potássio(kg)	0,01	R$ 12,00	R$ 0,12
Levedura seca ativa(kg)	0,02	R$ 60,00	R$ 1,14

Açúcar cristal(kg)	0,02	R$ 2,58	R$ 0,05
Taninos	0,01	R$ 30,00	R$ 0,36
Cápsulas retráteis (unidade)	1,00	R$ 0,06	R$ 0,06
Rolhas de 44/24 mm	1,00	R$ 0,10	R$ 0,10
Garrafas de 750 ml(unidade)	1,00	R$ 1,22	R$ 1,22
Rótulos(unidades)	1,00	R$ 0,50	R$ 0,50
CAIXA P/ARRAFAS	0,17	R$ 4,83	R$ 0,81
Total			R$ 5,96

Tabela 23 – Custo da matéria-prima: vinho tinto suave

Vinho Branco Seco

Material / Insumo usados	Quantidade	Custo unitário	Total
Uva(kg)	1,25	R$ 1,40	R$ 1,75
Enzima pectolítica(L)	0,01	R$ 35,00	R$ 0,18
Metabissulfito de potássio(kg)	0,01	R$ 12,00	R$ 0,12
Levedura seca ativa(kg)	0,02	R$ 60,00	R$ 1,14
Açúcar cristal(kg)	0,01	R$ 2,58	R$ 0,04
Taninos	0,01	R$ 30,00	R$ 0,36
Cápsulas retráteis (unidade)	1	R$ 0,06	R$ 0,06
Rolhas de 44/24 mm	1	R$ 0,10	R$ 0,10
Garrafas de 750 ml(unidade)	1	R$ 1,22	R$ 1,22
Rótulos(unidades)	1	R$ 0,50	R$ 0,50
CAIXA P/ 6 GARRAFAS	0,17	R$ 4,83	R$ 0,81
Total			R$ 6,27

Tabela 24– Custo da matéria-prima: vinho branco seco

Vinho Branco Suave			
Material / Insumo usados	Quantidade	Custo unitário	Total
Uva(kg)	1,15	R$ 1,40	R$ 1,61
Enzima pectolítica(L)	0,01	R$ 35,00	R$ 0,18
Metabissulfito de potássio(kg)	0,01	R$ 12,00	R$ 0,12
Levedura seca ativa(kg)	0,02	R$ 60,00	R$ 1,14
Açúcar cristal(kg)	0,02	R$ 2,58	R$ 0,05
Taninos	0,01	R$ 30,00	R$ 0,36
Cápsulas retráteis (unidade)	1,00	R$ 0,06	R$ 0,06
Rolhas de 44/24 mm	1,00	R$ 0,10	R$ 0,10
Garrafas de 750 ml(unidade)	1,00	R$ 1,22	R$ 1,22
Rótulos (unidades)	1,00	R$ 0,50	R$ 0,50
CAIXA P/ 6 GARRAFAS	0,17	R$ 4,83	R$ 0,81
Total			R$ 6,14

Tabela 25 – Custo da matéria-prima: vinho branco suave

Suco de Uva Tinto			
Material / Insumo usados	Quantidade	Custo unitário	Total
Uva(kg)	1,00	R$ 1,30	R$ 1,30
Enzima pectolítica(L)	0,00	R$ 35,00	R$ 0,07
Garrafas de 1L(unidade)	1	R$ 2,00	R$ 2,00
Rótulos(unidades)	1	R$ 0,50	R$ 0,50
CAIXA P/ 6 GARRAFAS	0,17	R$ 4,83	R$ 0,81
Total			R$ 4,68

Tabela 26 – Custo da matéria-prima: suco de uva tinto

Suco de Uva Branco			
Material / Insumo usados	Quantidade	Custo unitário	Total
Uva(kg)	1,00	R$ 1,40	R$ 1,40
Enzima pectolítica(L)	0,001	R$ 35,00	R$ 0,04

Garrafas de 1L(unidade)	1,00	R$ 2,00	R$ 2,00
Rótulos(unidades)	1,00	R$ 0,50	R$ 0,50
CAIXA P/ 6 GARRAFAS	0,17	R$ 4,83	R$ 0,81
Total			R$ 4,74

Tabela 27 – Custo da matéria-prima: suco de uva branco

- Estimativa dos custos de comercialização: Como a empresa estará enquadrada no SIMPLES esta tabela consta apenas com valor do imposto único e a taxa de administração do cartão de crédito

FATURAMENTO ESTIMADO	**R$ 8.800,00**

1. IMPOSTOS		
Impostos Federais		
Descrição	%	Total
SIMPLES	4,00%	R$ 355,20
IRPJ	0,00%	R$ 0,00
PIS	0,00%	R$ 0,00
COFINS	0,00%	R$ 0,00
CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	0,00%	R$ 0,00
Impostos Estaduais		
Descrição	%	Total
ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços	0,00%	R$ 0,00
Impostos Municipais		
Descrição	%	Total
ISS - Impostos sobre serviços	0,00%	R$ 0,00
Subtotal 1		**R$ 355,20**
2. GASTOS COM VENDAS		
Descrição	%	Total
Comissões	0,00%	R$ 0,00

Propaganda	0,00%	R$ 0,00
Taxa de Administração do Cartão de Crédito	3,99%	R$ 354,31
Subtotal 2		**R$ 354,31**
TOTAL		**R$ 709,51**

Tabela 28 – Impostos

- Apuração dos custos dos materiais diretos e ou mercadorias vendidas: Aqui foram avaliados os custos unitários para a fabricação de cada um dos produtos e foi estimado a quantidade de vendas. O intuito é contabilizar os dados referentes à quantidade de matérias-primas utilizadas, para projetar a capacidade produtiva através da quantidade de matéria-prima (uva) que é cultivada e utilizar disto para formulação mais adequada dos preços de vendas.

Produto / Serviço	Estimativa de vendas	Custo Unitário de Materiais	Custo da Mercadoria Vendida
Vinho Tinto seco	42	R$ 5,69	R$ 238,99
Vinho Tinto suave	25	R$ 5,96	R$ 149,08
Vinho Branco seco	13	R$ 6,27	R$ 81,47
Vinho Branco suave	17	R$ 6,14	R$ 104,41
Visitação com degustação	13		R$ 0,00
Suco de uva tinto	42	R$ 4,68	R$ 196,35
Suco de uva branco	25	R$ 4,74	R$ 118,50
TOTAL			**R$ 888,79**

Tabela 29 – Estimativa de vendas

- Estimativa dos custos com mão de obra: Os dados contidos nesta tabela fazem referência a mão de obra direta da empresa, neste caso são apenas três profissionais. Já que as demais áreas da empresa são contratadas por terceirizadas. Dentre estes três profissionais dois estão diretamente alocados na

área de produção, sendo os responsáveis pela fabricação dos vinhos e sucos, e o terceiro é o responsável administrativo, que faz a organização e o controle das atividades da empresa, além de realizar outras atividades descritas no quadro de pessoal.

Função	Número de Empregados	Salário Mensal	Salários totais	Encargos Sociais	Total
Produção	1	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00	R$ 60,00	R$ 1.560,00
Auxiliar de produção	1	R$ 1.300,00	R$ 1.300,00	R$ 52,00	R$ 1.352,00
Administrativo	1	R$ 1.600,00	R$ 1.600,00	R$ 64,00	R$ 1.664,00
TOTAL					**R$ 4.576,00**

Tabela 30 – Custo mão de obra.

- Estimativa dos custos com depreciação: Neste item pode-se ver quanto alguns dos itens que compõem a empresa vão desvalorizar com o tempo e uso, mas é muito importante ressaltar que este é um valor "simbólico" já que ele não representa uma saída de caixa, apenas mostra a perda de valor. Os valores para os prazos de “vida útil" foram retirados através de manuais corroborados pela receita federal.

Ativos Fixos	Valor do bem (R$)	Vida útil em anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
Obras civis / reformas	R$ 30.000,00	25	R$ 1.200,00	R$ 100,00
Máquinas e equipamentos	R$ 26.200,00	10	R$ 2.620,00	R$ 218,33
Móveis e máquinas	R$ 36.920,00	5	R$ 7.384,00	R$ 615,33
Veículos	R$ 40.000,00	5	R$ 8.000,00	R$ 666,67
TOTAL				**R$ 1.600,33**

Tabela 31– Estimativa de custos com Depreciação

- Estimativa dos custos fixos operacionais mensais: Aqui pode-se ver o quanto a empresa deverá desembolsar todos os meses, independente da sua produção e venda. Parte integral de qualquer análise de custo, pois é algo que deve estar

preparado para pagar todos os meses. Para o valor do pró-labore foi pego o maior salário CLT da empresa e acrescido 50% para compensar a falta dos benefícios trabalhistas. Já o valor de manutenção representa 1% de todos os equipamentos da empresa e deve ser entendido de uma reserva forçada que a empresa deve fazer e não algum desembolso propriamente dito. E dados obtidos para o empréstimo foram através de uma simulação do BNDES para um valor de R$100.000 para ser pago em 10 anos com juros de 1,6% ao ano.

Descrição	Custo total mensal
Aluguel	R$ 0,00
Condomínio	R$ 0,00
IPTU	R$ 128,58
Água	R$ 95,00
Energia Elétrica	R$ 200,00
Telefone	R$ 49,90
Honorários do Contador	R$ 150,00
Pró-labore	R$ 2.250,00
Manutenção dos equipamentos	R$ 635,00
Salários + Encargos	R$ 4.576,00
Material de limpeza	R$ 100,00
Material de escritório	R$ 100,00
Combustível	R$ 500,00
Pagamento empréstimo	R$ 901,82
Serviços de terceiros	R$ 1.600,00
Depreciação	R$ 1.600,33
Outras despesas	
TOTAL	**R$ 12.886,64**

Tabela 32 - Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

- Demonstrativo de resultados:

Descrição	Custo total mensal
Receita Total com vendas	**R$ 8.880,00**
Custos variáveis totais	**R$ 1.598,31**
- Custos com materiais diretos	R$ 888,79
- Impostos sobre vendas	R$ 355,20
- Gastos com vendas	R$ 354,31
Margem de Contribuição	**R$ 7.281,69**
Custos fixos totais	**R$ 12.886,64**
RESULTADO OPERACIONAL	**-R$ 5.604,94**

Tabela 33 – Demonstrativo de resultados

- Indicadores de viabilidade: É um grande resumo dos dados e valores apresentados até agora, muito útil para saber se e quando um negócio trará lucros para os seus investidores. E como pode-se ver abaixo, este projeto em questão, na forma em que está constituído, não trará lucros aos envolvidos. Após todos os dados que foram apresentados , existem 3 caminhos de análise, o primeiro é que a empresa está simplesmente vendendo muito pouco com a estrutura idealizada devendo então buscar novos clientes e canais de venda. Outra hipótese é a redução dos custos e despesas, como por exemplo abrir mão de funcionários fixos e contratá-los apenas em períodos de maior demanda como durante a safra e produção (geralmente entre janeiro - abril), outra possibilidade é uma análise mais profunda dos custos de produção para melhorarmos a nossa margem de lucro por produto.

  Um terceiro viés seria modificar o projeto por completo e realizarmos uma produção completamente artesanal onde não teria praticamente nenhum gasto com investimento em maquinário e o gasto com funcionários seria apenas no período de safra.

PONTO DE EQUILÍBRIO	
Custo Fixo total	R$ 12.886,64
Índice da Margem de Contribuição	0,8200105788
Margem de Contribuição	R$ 7.281,69
Receita total	R$ 8.880,00
PONTO DE EQUILÍBRIO	**R$ 15.715,21**

LUCRATIVIDADE		
Lucro líquido	-R$ 5.604,94	
Receita total	R$ 8.880,00	
LUCRATIVIDADE	**-63,12%**	**mês**

RENTABILIDADE		
Lucro líquido	-R$ 5.604,94	
Investimento total	R$ 197.682,91	
RENTABILIDADE	**-2,84%**	**ao mês**

TEMPO DE RETORNO DO INVESTIMENTO		
Lucro líquido	-R$ 5.604,94	
Investimento total	R$ 197.682,91	
RETORNO DO INVESTIMENTO	**-35,27**	**meses**

Tabela 34 – Indicadores de viabilidade negativos

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de negócios apresentado neste projeto de conclusão de curso teve como objetivo a análise da viabilidade de implantação da vinícola em Laurentino- SC. Por ser um projeto completo de início de um projeto, ele não teve ênfase em um tema específico, demonstrando o geral em cada aspecto que uma empresa deve conhecer ao iniciar suas atividades.

A parte da caracterização e estratégia da empresa foi realizada a partir de pesquisas sobre os mercados da região em que atuará, com isso, foi capaz de criar sua missão, visão e valores que sejam adequadas para o que a empresa familiar deseja. Por ser passada em gerações, um ar mais familiar e artesanal é o que se deve sentir ao entrar na vinícola.

O plano mercadológico da empresa foi elaborado visando a atratividade do cliente ao entrar em contato com o produto, algo que aumentará o potencial do estabelecimento. A parte operacional contou com a elaboração de todo o processo de produção, desde o cultivo da uva até o seu layout de produção demonstrado com uma planta 3D realizada por um engenheiro civil. A parte financeira teve muita pesquisa de valores para encontrar os melhores produtos para serem utilizados no processo de fabricação, no projeto financeiro foi apresentado em tabelas todos os números relevantes e itens necessários para o início do empreendimento.

Levando-se em consideração o planejamento da empresa Vinícola Avi aqui realizada e o objetivo do projeto de atestar se há ou não a viabilidade da implantação da empresa, é declarado a partir dos dados aqui já apresentados que a empresa, se quiser se estabelecer corretamente no mercado, deve fazer uma seleção de vários itens a se retirar do projeto, como por exemplo começar com uma produção reduzida e que não precise de funcionários para fazê-lo, além disso, o custo dos produtos e tudo que os envolve deve ser repensado e diminuído de quantidade para a empresa se manter ativa no mercado. A questão do layout da planta projetada, além do maquinário específico deve ser reduzido e modificado para grande parte da produção manual.

Considerando os fatores descritos no desenvolvimento do projeto, a implantação da vinícola com este plano será inviável em todos os meios. A análise financeira

demonstrou que a empresa não terá o retorno dos investimentos realizados, além de ter uma lucratividade de -68,55% ao mês, tornando impossível seu início a partir daqui.

PONTO DE EQUILÍBRIO			
	Custo Fixo total	R$ 12.886,64	
	Índice da Margem de Contribuição	0,8663148705	
	Margem de Contribuição	R$ 14.619,06	
	Receita total	R$ 16.875,00	
	PONTO DE EQUILÍBRIO	**R$ 14.875,23**	
LUCRATIVIDADE			
	Lucro líquido	R$ 1.732,43	
	Receita total	R$ 16.875,00	
	LUCRATIVIDADE	**10,27%**	**mês**
RENTABILIDADE			
	Lucro líquido	R$ 1.732,43	
	Investimento total	R$ 198.143,25	
	RENTABILIDADE	**0,87%**	**ao mês**
TEMPO DE RETORNO DO INVESTIMENTO			
	Lucro líquido	R$ 1.732,43	
	Investimento total	R$ 198.143,25	
	RETORNO DO INVESTIMENTO	**114,37**	**meses**

Tabela 35 – Indicadores de viabilidade positivos

Para que a empresa possa se iniciar corretamente, ela deve realizar um novo plano de negócios começando aos poucos com as partes essenciais e então melhorando conforma a empresa for progredindo.

Apresentando uma opção de recuperação financeira da empresa a partir deste mesmo plano de negócios, um aumento no faturamento mensal seria necessário para que a vinícola receba os retornos de investimentos e que tenha lucratividade. No entanto, o volume de vendas desejado deve ter um bom planejamento, além de precisar de uma nova estratégia de custos e de marketing. Para que funcione, as vendas mensais deverão aumentar em 177,39%, para que alcance os seguintes resultados positivos:

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L.. **Benefício do uso de tecnologia de informação no desempenho empresarial.** FGV-EAESP/GVpesquisa. Relatório 07/2005.

AGUIAR, K.; BASTOS, F.. Inbound marketing para o varejo: a chave para atração e retenção de clientes. **Pós em Revista do Centro Universitário Newton.** n.13, 8 f., 2016.

ANSOFF, I. H.; MDONNELL, E. J.. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAUJO, Luis César Gonçalves; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria geral da administração: orientação para escolha de um caminho profissional.** São Paulo: Atlas, 2010.

AUTRAN, M.; COELHO, C.U.F.. **Básico de contabilidade e finanças**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2012.

BAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A.. **Plano de negócios:** estratégia para micro e pequenas empresas. 2 ed. São Paulo: Manole, 2012.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522489183/. Acesso em: 23 de abril de 2022

BESSANT, JOHN. TIDD, JOE. Inovação e Empreendedorismo. Porto Alegre, RS. Artmed editora S.A, 2009. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=Gs5OKI2SV5sC&lpg=PA3&hl=pt-BR&pg=PA5#v=onepage&q&f=false. Acesso em 13/06/2022.

BRAGA, Roberto. Fundamentos e técnicas de administração financeira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Como Elaborar o Plano de Negócios**. Barueri, SP: Editora Manole, 2013. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520447338/. Acesso em: 23 de abril de 2022

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Empreendedorismo: Construindo seu Projeto de Vida.** 2 ed. Barueri-, SP: Editora Manole, 2012. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520448878/. Acesso em: 12 de outubro de 2022

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CECCONELLO, A. R.; AJZENTAL, A.. **A construção do plano de negócio, percurso metodológico para:** caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, a compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade. São Paulo: Saraiva, 2008.

CERVO, A. L.; et. al.. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAVES, E. O. C.. **A Tecnologia e a Educação**. 2007. Disponível em: <http://smeduquedecaxias.rj.gov.br/nead/Biblioteca/Forma%C3%A7%C3%A3o%20Continuada/Tecnologia/chaves-tecnologia.pdf>. Acessado em: 03 Jun. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier,2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. – Barueri, SP. Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S.. **Métodos de pesquisa em Administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA. A. M.; et. al.. **Empreendedorismo corporativo:** uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. Revista de Negócios, Blumenau, v. 12, n. 4, 2007. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn /article/viewFile/637/563>. Acessado em: 15 Nov. 2022.

DA ROCHA, Ângela; FERREIRA, Jorge B.; SILVA, Jorge Ferreira. **Administração de marketing: conceitos, estratégias, aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479122/. Acesso em: 13 de junho de 2022.

DALLANORA, E.; et. al.. **Análise ambiental de uma empresa de organização de eventos.** VIII Mostra Acadêmica da FAMES, 2015. Disponível em: <http://fames.edu.br/mostra-academica/anais/viii-mostra-academica-da-fames/artigos/evandro-dallanora-evandro-l-freitas-luciana-p-cristofaria-camila-coletto.pdf> Acessado em: 14 Nov. 2022.

DEBASTIANI, Gilson; LEITE, Alex Cáceres; JUNIOR, Claucir. A. W.; BOELHOWER, Daniela Inês. **Cultura da Uva, Produção e Comercialização de Vinhos No Brasil: Origem, Realidade e Desafios.** Maringá (PR): Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, 2016. Disponível em: https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/4395/2718. Acesso em 27 de novembro de 2022.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. 2ª edição. São Paulo: Edição de Cultura, 2006.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 8. ed. São Paulo: Editora Empreende, 2021. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587052083/. Acesso em: 23 de abril de 2022

DORNELAS, J.; et. al.. **Plano de negócios com o modelo canvas:** guia prático de avaliação de ideias de negócios a partir de exemplos. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

DORNELAS, J. C. de A.. **Plano de negócios seu guia definitivo:** O passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DRUCKER, Peter. Introdução a Administração. São Paulo, Pioneira, 1984

FELISBERTO, I. AP.; GALVANIN, B. **Negócios sociais: a importância e as dificuldades na elaboração do plano de negócio.** Disponível em: < https://portal.estacio.br/docs/revista-horus/2015/HORUS_2015_OK_IZABELA.pdf>. Acesso em: 02 de setembro de 2022.

GABRIEL, M.. **Marketing na era digital**. São Paulo: Novatec, 2010.

GHODDOSI, N.. **Sistema de Informação Estratégico para o Gerenciamento Operacional (SIEGO) como uma ferramenta de apoio de decisão utilizando Data Warehouse.** Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação. Florianópolis, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85376/199791.pdf?sequence=1>. Acessado em: 23 out. 2022.

GIL, A. C.. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis estratégicos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GITMAN, L. J.. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GOLEMAN, D.. **Marketing.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HASAN, A. C. S.; KONIG, S. M. D. R.. **Learning to Manage: A Field Experiment in the Indian Startup Ecosystem.** Harvard Business School: 2017. Disponível em: < http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/17-100_ed66db20-77d4-4876-8ec7-2d00d5b61202.pdf> Acessado em: 20 fr out 2022.

HASHIMOTO, Marcos; BORGES, Cândido. **Empreendedorismo - plano de negócios em 40 lições -** 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2019. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440494/. Acesso em: 01 de maio de 2022

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. EMPREENDEDORIMO. 9. ed. São Paulo: AMGH EDITORA LTDA, 2014.

JUNIOR, O. G. B.. **Inovações de ruptura e inteligência competitiva.** Brasília: Universidade de Brasília Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Ciência da Informação e Documentação Departamento de Ciência da Informação e Documentação, 2001.

KARNANI, A. The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: how the private sector can help alleviate porverty. **California Management Review,** v. 49, n. 4, p. 90-112, 2007.

KHANNA, T.; PALEPU, K. Emerging giants: building world-class companies in developing countries. **Harvard Business Review,** v. 84, n. 10, p. 60-69, 2006.

KOTLER, P.. **Marketing de A a Z:** 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, P. **Marketing Para O Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555202458/ Acesso em: 02 nov. 2022.

KOTLER, P.. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

KRUGLIANSKAS, I.. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing, 2ª edição.** São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020151/. Acesso em: 13 de junho de 2022.

LEMES J.. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LIMA, Daniel. As cinco forças de Porter. 2011 Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/ Acesso em:13/06/2022.

LONGO, W. P.. **Tecnologia e soberania nacional**. São Paulo: Ed. Nobel, 1984.

LOSSO, Flavia Baratieri. **A produção de Vinhos Finos de Altitude na Região Vitivinícola de São Joaquim (SC): Uma Alternativa para o Turismo?** Balneário Camboriú -SC: UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí, 2010. Disponível em: https://siaiap39.univali.br/repositorio/bitstream/repositorio/1371/1/Flavia%20Baratieri%20Losso.pdf . Acesso em 24 de novembro de 2022.

LUECKE, Richard. Estratégia. Rio de Janeiro: Record, 2008.

LUCION, C. E. R.. Planejamento financeiro. **Revista Eletrônico de Contabilidade Curso de Ciências Contábeis UFSM,** Santa Maria, v. 3, n. 3, 2005. Disponível em:

<file:///C:/Users/SENAC/Downloads/6507-29054-1-SM.pdf>. Acessado em: 25 Out. 2022.

MACEDO, M. de M.. Gestão da produtividade nas empresas. **Revista Organização Sistêmica**, v.1, n. 1, 2012.

MACHADO, N.; et.al.. **Do Homo Sapiens ao Robô Sapiens**. Rio do Sul: Unidaviproppex, 2014.

MAGALHÃES, M. F.. **Explicando marketing:** Simplesmente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MASLOW, A. H.. **O comportamento humano na empresa**. 2. ed. Rio de janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1975.

MASAKAZU, Hoji. Administração financeira e orçamentária. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing** - 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152526/. Acesso em: 13 de junho de 2022.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Administração para empreendedores:** fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MINTZBERG, H; et. al.. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NARDIS, S. G.. **Gestão de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NICHOLLS, A. Playing the field. **Social Enterprise Journal,** v. 2, n. 1, p. 1-5, 2006.

NODARI, Eunice Sueli. **Vinhos de Altitude no Estado de Santa Catarina: a Firmação de uma Identidade.** Santa Catarina: UDESC, Revista Tempo e Argumento, vol. 11, n. 26. p. 183 – 200, 2019. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/3381/338160334009/html/. Acesso em 27 de novembro de 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. .**Planejamento Estratégico.** 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceito, metodologia e práticas. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ORTIGARA, A. Â.. **A cabeça do empreendedor:** o pensamento do fundador de uma empresa de sucesso. Florianópolis: Insular, 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PANDINI, Taiane Olivo; MENEGALI, Manoel Vilsonei; GUIMARÃES, Milla Lúcia Ferreira; SILVA, Realdo Oliveira da; VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; CITTADIN, Andréia. **Apuração de custos e precificação em uma vinícola do estado catarinense**. Santa Catarina: UNESC, 2019. Disponível em: http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/6987/1/cap%c3%adtulo%206.pdf. Acesso em: 26 de abril de 2022

PINHEIRO, Anderson Jonas. **Plano de Negócio para Implantação de uma Vinícola na Cidade de Pomerode - SC**. Chapecó -SC: UFFS, 2017. Disponível em: https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1108/1/PINHEIRO.pdf. Acesso em: 01 de maio de 2022

PINTO, Juliana Filipa Rodrigues. **Análise de viabilidade do plano de negócios Golden Wine Castes.** ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, 2013. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/8410/1/master_juliana_rodrigues_pinto.pdf. Acesso em: 01 de maio de 2022

PISCOPO, M. R. Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 7, n. 1, jan./mar. 2010..

PORRO, Dulio; STEFANINI, Marco. **Tecnologias para o Desenvolvimento da Vitivinicultura de Santa Catarina, Relatório das Atividades Desenvolvidas.** Itália: *Provincia Autonoma Di Trento,* 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jaqueline-Muniz/publication/313221394_Viticultura_brasileira/links/5893116a92851cda256b8c62/Viticultura-brasileira.pdf . Acesso em 25 de novembro de 2022.

PORTER, Michael E., Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M.. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy + Business,** v. 1, n. 26, p. 1-14, 2002.

_____. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição =** On competition**:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANVICENTE, A. Z.. **Administração Financeira.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.. **Toward a reconciliation of the definition in the field of corporate entrepreneurship**. Entrepreneurship Theory and Practice, 1999.

STOCK, A.. **Programa de Iniciação ao Primeiro Emprego – Módulo Empreendedorismo**. Prefeitura Municipal de Rio do Sul, 2017.

RODRIGUES, N. M. H. M.. **Caracterização da Competitividade das Maiores Empresas da Construção Civil e Obras Públicas Portuguesas pelo Modelo das Cinco Forças de Porter**. 144 f. Dissertação - Universidade Nova de Lisboa Faculdade de Ciências e Tecnologia Departamento de Engenharia Civil, 2010

ROJO, C. A.; COUTO, E. R.. Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. **Revista TECAP**, v. 02, n. 02, 2008.

ROSS, S. A., et. al.. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

TEIXEIRA, C. R. de N.. **Tecnologias móveis e sem fio pessoais na produtividade dos funcionários.** Porto Alegre: UFRS, 2013.

TEIXEIRA, J. C. da S.. Tecnologia: novas abordagens, conceitos, dimensões e gestão. **Revista Produção.** São Paulo, v. 13 n. 1 2003..

VARANDA, L. I. A.. **Inbound Marketing:** Estudo sobre a percepção da credibilidade da fonte em comunidades online. 114 f. Tese ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa, 2010.

YOUNG, D. R. Alternative perspectives on social enterprise. In: CORDES, J.J.; STEUERLE, C. E. (Ed.). **Nonprofits and business.** Washington, DC: The Urban Institute Press, 2008. P. 21-46.