



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**PLANO DE NEGÓCIOS: VIABILIDADE ECONÔMICA DA EXPANSÃO DOS
NEGÓCIOS DA EMPRESA MW FRUTAS EM COREMAS/PB.**

Natália de Sousa Nascimento

Orientadora: Prof^ª. Msc. Vilza Maria Batista

CAMPINA GRANDE – PB

2014

NATÁLIA DE SOUSA NASCIMENTO

**PLANO DE NEGÓCIOS: VIABILIDADE ECONÔMICA DA EXPANSÃO DOS
NEGÓCIOS DA EMPRESA MW FRUTAS EM COREMAS/PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração de Empresas da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências legais para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador (a): Prof. Msc. Vilza Maria Batista

CAMPINA GRANDE – PB

2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

N244p Nascimento, Natália De Sousa

Plano de negócios [manuscrito] : viabilidade econômica da expansão dos negócios da empresa MW Frutas em Coremas/PB / Natalia de Sousa Nascimento. - 2014.
30 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Profa. Ma. Vilza Maria Batista, Departamento de Administração e Economia".

1. Empreendedorismo. 2. Plano de negócios. 3. Viabilidade econômica. I. Título.

21. ed. CDD 658.1

NATÁLIA DE SOUSA NASCIMENTO

**PLANO DE NEGÓCIOS: VIABILIDADE ECONÔMICA DA EXPANSÃO DOS
NEGÓCIOS DA EMPRESA MW FRUTAS EM COREMAS/PB.**

Aprovada em 22/07/2014

10,00
(Des)

Comissão Examinadora

Prof.ª Msc. Vilza Maria Batista / UEPB
Orientadora

Prof. Esp. Cristiano da Fonseca Rodrigues / UEPB
Examinador

Prof.ª Msc. Maria Dilma Guedes / UEPB
Examinadora

CAMPINA GRANDE-PB

PLANO DE NEGÓCIOS: VIABILIDADE ECONÔMICA DA EXPANSÃO DOS NEGÓCIOS DA EMPRESA MW FRUTAS EM COREMAS/PB.

NASCIMENTO, Natália de Sousa¹

BATISTA, Vilza Maria²

RESUMO

O plano de negócios é um documento utilizado por empreendedores quando se deseja iniciar ou expandir uma empresa. O presente artigo teve como objetivo elaborar uma proposta de plano de negócios que analise a viabilidade econômica da expansão dos negócios da empresa MW Frutas, localizada em Coremas, Paraíba. Atualmente ela atua no ramo de hortifrútiis, e a expansão dar-se-á com diversificação dos produtos, através da oferta de produtos granjeiros e laticínios em geral. Para fundamentar a resolução do problema proposto, foi elaborada uma pesquisa bibliográfica, utilizando autores na área do empreendedorismo e plano de negócios, de onde foram extraídas as bases para interpretação da pesquisa. Quanto aos aspectos metodológicos, essa pesquisa foi classificada como exploratória, descritiva, explicativa e aplicada, realizada por meio de levantamento bibliográfico, documental e de um estudo de caso. A estrutura do Plano foi baseada e adaptada do modelo de Dornelas (2012), e como tal, foi realizada a análise de mercado, a análise estratégica, plano de marketing e o planejamento financeiro a fim de verificar a viabilidade econômica da expansão da empresa. Por fim, o plano de negócios identificou que o investimento inicial será de R\$ 12.000,00 (doze mil reais), e terá retorno em aproximadamente quatro anos e meio, apresentando uma taxa interna de retorno de 13,33%, mostrando a viabilidade econômica da empresa investir na oferta de novos produtos.

PALAVRAS CHAVE: Empreendedorismo; Plano de Negócio; Viabilidade Econômica.

ABSTRACT

The business plan is a document used by entrepreneurs when they want to start or expand a business. This article aims to develop a proposed business plan that analyzes the economic feasibility of expanding the company's business Fruits MW, located in Coremas Collection. Currently she is engaged in grocers, and the expansion will occur with diversification of products, by offering farmers and dairy products in general. To support the resolution of the proposed problem, we created a literature search using authors on entrepreneurship and

¹Graduanda em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: nathalianappes@hotmail.com

² Profa. Orientadora, Mestre em Planejamento pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
E-mail: vilzamb@hotmail.com

business plan, from which were extracted the basis for interpretation of research. Regarding methodological aspects, this research was classified as exploratory, descriptive, explanatory and applied, performed by bibliographic, documentary survey and a case study. The structure of the Plan was based on and adapted from Dornelas (2012) model, and as such, market analysis, strategic analysis, marketing plan and financial planning was undertaken to verify the economic feasibility of expansion. Finally, the business plan has identified that the initial investment is U.S. \$ 12,000.00 (twelve thousand dollars), and will return in approximately four and a half years, with an internal rate of return of 13.33%, showing the feasibility economic company to invest in new product offerings.

KEYWORDS: Entrepreneurship; Business Plan; Economic Viability.

1. INTRODUÇÃO

O Plano de Negócios é uma ferramenta de gestão que deve ser utilizada por qualquer empreendedor, seja para iniciar, desenvolver ou expandir um empreendimento minimizando os riscos do insucesso do negócio. A ausência de um planejamento aumenta o índice de mortalidade das empresas em geral.

Portanto, o plano de negócios tem como papel principal identificar se um negócio é viável. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, permitindo ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

O trabalho desenvolvido trata-se de uma proposta de plano de negócios, baseado no modelo de Dornelas (2012), sugerido para pequenas empresas em geral e adaptado para empresa MW Frutas, localizada em Coremas – PB. A empresa em estudo atua no ramo de comércio de hortifrútiis, especializado na venda de hortaliças, frutas, verduras e legumes, e pretende expandir seus negócios ofertando também produtos granjeiros como: ovos, queijos, leite, manteiga, iogurtes, frango, carnes e frios em geral e alguns produtos em conserva e enlatados.

Diante do exposto apresenta-se a seguinte problemática: Até que ponto é viável a elaboração de um plano de negócios demonstrando a viabilidade econômica da empresa MW Frutas, localizada em Coremas – PB? Neste sentido, este estudo tem como objetivo elaborar uma proposta de plano de negócios para empresa MW Frutas.

Esse trabalho justifica-se pela importância do planejamento, fundamental na criação de um negócio, bem como na expansão do mesmo, além de ser uma oportunidade de fazer uma análise mais detalhada do mercado e da própria organização.

A estrutura do artigo está organizada em quatro capítulos onde o primeiro aborda a introdução, o segundo, a pesquisa bibliográfica que serviu de base para elaboração do plano, o terceiro, a metodologia utilizada no estudo, o quarto capítulo descreve as características da empresa objeto do estudo, eo quinto apresenta a proposta do Plano de Negócios. Por fim, as considerações finais e referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é uma área de estudo por demais abrangente, que na atualidade tem despertado grande interesse da área acadêmica e da sociedade em geral.

Estimular o potencial empreendedor da população na solução dos problemas de autodesenvolvimento, geração de ocupação e renda, criação e expansão de negócios de forma sustentável, é essencial para o desenvolvimento econômico, social e ambiental dos países, regiões, comunidades e indivíduos. Portanto, o empreendedorismo na atualidade é utilizado como estratégia para enfrentar as ameaças de forma criativa e inovadora, visando à exploração de oportunidades que promovam mudanças em um ambiente dinâmico e competitivo.

O empreendedorismo vem sendo abordado de diferentes formas por diversos autores, sendo objeto de estudo de várias áreas do conhecimento, significando compromisso em fazer algo ou começar algo, é a força do fazer acontecer, capaz de gerar resultados efetivos em qualquer área da atividade humana (MOTOMURA, 2005).

O papel do empreendedor foi sempre fundamental no desenvolvimento econômico e social, eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, criando novas relações de trabalho, quebrando paradigmas e gerando riquezas para sociedade (DORNELAS, 2012).

No mundo dos negócios o empreendedorismo está relacionado com diversas temáticas: criação de empresas - geração de autoemprego (trabalhador autônomo) - empreendedor em série (aquele que compra e vende empresas) - empreendedor corporativo

(empregado empreendedor) - comunidades empreendedoras (municípios e regiões) entre outros.

Quanto à criação ou expansão de uma empresa, é essencial a elaboração de um Plano de Negócios, no sentido de planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento (DORNELAS, 2012).

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios é um documento empregado para apresentar um empreendimento, abordando sua estratégia e método de operar, assim como a projeção dos resultados financeiros. Além da qualidade de produtos e serviços, para que a empresa atinja os seus objetivos, é necessário planejar suas operações. Muitas empresas interrompem as suas atividades após pouco tempo de funcionamento, por não ter tido um planejamento adequado que englobasse as decisões a serem tomadas diante dos riscos. Assim, é de fundamental importância que as empresas verifiquem a viabilidade econômica do negócio através da elaboração de um plano de negócios.

De acordo com Chiavenato (2008, p.140) “o plano de negócios permite melhores condições para planejar, organizar, dirigir, avaliar e controlar o negócio”.

Para Dornelas (2005 p.123), um bom plano de negócios deve mostrar claramente a competência da equipe, o potencial do mercado-alvo e uma ideia realmente inovadora, resultando em um negócio economicamente viável, com projeções financeiras realistas.

2.2.1 BENEFÍCIOS DO PLANO DE NEGÓCIOS

Seguindo os ensinamentos de Degen (2009, p.208), o plano de negócios garante vários benefícios, a saber:

1. Reunião de ideias e informações sobre o negócio, que garante que nenhuma etapa planejada seja esquecida no desenvolvimento do negócio.
2. Análise de todos os aspectos críticos do novo negócio, como potencial de lucro, projeção de fluxo de caixa e avaliação de riscos, uma vez que escrever o plano força o empreendedor a fazer tais análises.
3. Venda do negócio para si, pois o empreendedor, ao descrever a operação e administração de seu negócio, pode avaliar se é realmente o negócio que quer para si e se está disposto a fazer o necessário para a obtenção de êxito.
4. Maior probabilidade de sucesso através do uso de simulações das consequências de diferentes estratégias competitivas, bem como pesquisas realizadas com fornecedores, consultores e especialistas.

5. Auxílio de pessoas mais experientes e de confiança por meio da apresentação do plano de negócios, para que estas expressem suas opiniões, sugestões, ideias e críticas, resultando assim, no aperfeiçoamento do plano de negócios.
6. Motivação do empreendedor em potencial e dos seus possíveis sócios e colaboradores e foco nos aspectos críticos para o sucesso.
7. Comprovação da plausibilidade do negócio, bem como a verificação se este atende as expectativas de lucro e crescimento do empreendedor. Além disso, a elaboração do plano de negócios é o momento de testar se os possíveis sócios e colaboradores estão dispostos a convergir para o desenvolvimento deste com dedicação e trabalho.
8. Obtenção dos recursos necessários para a realização do negócio, através do convencimento de possíveis sócios, investidores, financiadores, colaboradores, fornecedores e futuros clientes, de que o negócio terá êxito.
9. Orientação na montagem e operação do novo negócio no primeiro ano, uma vez que o plano funciona também como um guia em algumas atividades como contratação de pessoal, implementação da estratégia de marketing e vendas, e definição da organização e operação.
10. Controle do investimento e do custo da operação, através da projeção do fluxo de caixa detalhado no plano de negócios.

2.2.2 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Para alguns autores, não existe uma estrutura padrão para os planos de negócios, uma vez que cada negócio possui particularidades e características próprias.

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Uma empresa de serviços é diferente de uma empresa que fabrica produtos ou bens de consumo, por exemplo. Mas, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio (DORNELAS, 2012, p.101).

No entanto, outros estudiosos acreditam ser possível um padrão para elaboração no plano de negócios que pode variar de acordo com os interesses do pesquisador. Neste caso pode-se restringir alguns tópicos ou mesmo aprofundar a pesquisa nas mais diversas áreas da administração.

Dornelas (2012, p. 129) apresenta a seguinte estrutura de plano de negócios:

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário Executivo
4. Descrição da Empresa
5. Produtos e Serviços
6. Mercado e Consumidores
7. Marketing e Vendas
8. Análise Estratégica
9. Plano Financeiro
10. Anexos

Para Baron e Shane (2007) os planos de negócios são diferentes, no entanto, é necessário fazer uma estrutura básica formada pelas seguintes perguntas:

- Qual é a ideia básica para o novo produto ou serviço?
- Por que esse novo produto ou serviço é útil ou atraente e para quem?
- Como a ideia para o novo empreendimento será realizada, qual é o plano geral para a produção do produto, para sua comercialização, para lidar com a concorrência existente e potencial?
- Quem são os empreendedores, eles têm o conhecimento, experiência e habilidades exigidas para o desenvolvimento dessa ideia e para o funcionamento de uma nova empresa?
- Se o plano for projetado para o levantamento de fundos, quanto é preciso dispor, qual o tipo de financiamento necessário, como ele será usado e como os empreendedores e as outras pessoas terão retorno sobre seu investimento? (BARON e SHANE, 2007, p. 188).

Em relação aos principais pontos da estrutura do plano de negócios, a primeira é a capa, onde são apresentadas as informações acerca do plano. Em seguida, o sumário deve conter o título, principais assuntos de cada seção e a página corresponde a sua localização, anexos incluídos no projeto como sugerem Dolabela (2006) e Biagio (2005).

O sumário executivo é parte principal do plano de negócios, geralmente é o primeiro a ser lido, é a síntese de toda a proposta do plano. Outra etapa é a que descreve a empresa e sua postura. Juntamente com os objetivos, são encontrados a situação planejada desejada e o foco (DORNELAS, 2012).

Para o autor a descrição da empresa é a seção na qual é apresentado um breve resumo da organização da empresa, sua história, e seu status atual. Em seguida devem ser descritos os produtos e serviços da empresa, por que ela é capaz de fornecê-los e como eles são fornecidos, quais as características da equipe de produção e quais os aspectos do produto/serviço diferem da concorrência. É importante que a empresa conheça muito bem o mercado onde atua ou pretende atuar, a análise de mercado depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, já a análise da concorrência não deve se limitar somente aos concorrentes diretos.

Quanto ao plano de marketing, Dornelas (2012) descreve que, são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. A seção que corresponde à análise estratégica, as estratégias são elaboradas de acordo com as decisões e os objetivos da empresa.

É preciso verificar os recursos financeiros disponíveis e o desempenho da empresa, ou seja, refletir em números tudo que foi escrito até então nas outras seções do plano, incluindo

investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas e análise da viabilidade do negócio, etc. (DORNELAS, 2012).

Para tal, algumas ferramentas gerenciais são fundamentais para tornar possível a avaliação dos resultados da empresa. As técnicas mais comuns para avaliar propostas de dispêndios de capital, levando em consideração a tomada de decisões, são: período de *payback*, taxa interna de retorno e valor presente líquido - VPL, que demonstra os efeitos dos custos fixos nas operações da empresa (GITMAN, 2002).

Como critério de decisão explica Gitman (2002, p. 327):

Quando o *payback* é usado em decisões de aceitar-rejeitar, o critério de decisão é o seguinte: Se o período de *payback* for, (sic) menor que o *payback* máximo aceitável, aceita-se o projeto; se o período de *payback* for maior que o período de *payback* aceitável, rejeita-se o projeto.

De acordo com Dornelas (2012) as técnicas de fluxo de caixa descontado comparam o valor presente dos futuros fluxos de caixa com o montante inicial investido.

Para Dolabela (2006) para considerar o valor do dinheiro ao longo do tempo uma técnica sofisticada usada é o VPL.

Para medir o VPL de um projeto, faz-se uma estimativa do valor atual para os futuros fluxos de reais que estarão sendo gerados pelo projeto, e deduz-se o investimento feito inicialmente. Para isso, descontam-se os futuros fluxos de caixa após impostos para o seu valor presente, e depois se subtrai o investimento inicial. Se o VPL for positivo, o projeto é viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial. Caso contrário o projeto é rejeitado. (DORNELAS, 2012, p. 181)

A TIR iguala o Valor Presente Líquido – VPL ao investimento inicial referente a um projeto. Em outras palavras, é a taxa de retorno que, se utilizada para o cálculo do VPL, atribuirá a este um valor exatamente igual ao valor do investimento inicial feito pelo empresário [...]. O critério de decisão pela TIR é: se a TIR for maior que a taxa de retorno desejada, aceita-se o projeto; se for menor, ele é rejeitado. (DOLABELA, 2006, p. 227)

“No plano de negócios é importante que se mostre tanto o Valor Presente Líquido do projeto quanto a TIR e o prazo de *payback*, pois são os primeiros índices que os investidores observam” (DORNELAS, 2012, p. 160).

3. METODOLOGIA

Em relação à classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2010, p. 41) que propõe dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva, explicativa e aplicada. Como não foi desenvolvido nenhum estudo relacionado à elaboração de uma proposta de plano de negócios para a empresa MW Frutas, a pesquisa é de caráter exploratório. Descritiva, porque analisa e descreve todas as características da empresa, correlacionando sua situação atual com suas perspectivas futuras. Trata-se também de uma pesquisa explicativa, quando se propõe a esclarecer se, de fato, é economicamente viável a expansão dos negócios da MW Frutas, além de ser uma pesquisa aplicada, uma vez que seu objetivo é diagnosticar um problema específico e pontual, com a elaboração e consequente execução de um Plano de Negócios.

Quanto aos meios, caracteriza-se como um estudo de caso, considerando que seu foco principal está limitado a empresa MW Frutas, bibliográfica, uma vez que foi realizada uma pesquisa com base em materiais já publicados, como livros e artigos, e trata-se também de uma pesquisa documental, por conter informações obtidas em documentos internos da empresa.

Constituído de uma adaptação do modelo proposto por Dornelas (2012) o Plano de Negócios foi elaborado conforme necessidade específica do ramo de atuação da empresa em estudo.

4. OBJETO DE ESTUDO

A Maria Joseilda Andrade Machado Nóbrega - M.E (Micro Empresa), nome fantasia MW Frutas, é uma empresa atuante no ramo de hortifrútiis, oferecendo hortaliças, frutas, verduras e legumes. Esta localizada na AV. Getúlio Vargas, 16, Centro, Coremas – PB, o horário de funcionamento é de 07:00h as 18:00h, de segunda a sábado. A MW Frutas atende empresas públicas e privadas, além de pessoas físicas das mais diversas rendas.

Oferecer produtos de qualidade, superando assim, as expectativas de seus clientes, proporcionando-lhes mais qualidade de vida é a essência da empresa, que vislumbra ser

referência na cidade de Coremas, destacando-se como a melhor opção para aqueles que buscam alimentação saudável em produtos de qualidade.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A MW FRUTAS iniciou suas atividades em 1998, com o nome MINI BOX DAS FRUTAS. Funcionava em um estabelecimento locado no centro da cidade de Coremas, na Av. Getúlio Vargas, 16, onde negocia até os dias atuais. Mesmo atuando em um espaço físico precário, por se tratar de uma construção antiga, a pequena empresa era bem frequentada, e já tinha como diferencial a oferta de produtos de qualidade vindos do CEASA de Campina Grande. Os produtos eram selecionados cuidadosamente, primando sempre pela qualidade. Mesmo trabalhando com produtos perecíveis, o fator qualidade permitia maior tempo de comercialização do produto reduzindo o risco de prejuízos.

Em alguns anos, já em 2006, o prédio onde funcionava a referida empresa foi assumido por herdeiros que resolveram desfazer-se do imóvel. Durante o processo os microempresários recorreram do direito de inquilinato para assumir a compra do imóvel na justiça. Contudo, esse processo apenas acelerou o que já se planejava para o desenvolvimento da empresa, que seria desfazer-se do veículo de trabalho para investir na compra do ponto comercial e ao mesmo tempo buscar parceria bancária para financiamento de um novo veículo, mais adequado às necessidades da empresa.

Em 2007, o estabelecimento passou por uma reforma, e durante esse período, iniciou-se também o processo de formalização da empresa junto aos órgãos competentes, que trouxe a oportunidade de receber o acompanhamento do SEBRAE, o qual deu suporte ao processo de gestão com o desenvolvimento de pesquisas, entrevistas e pequenos cursos sobre a administração de pequenas empresas, fatores estes que, somados aos interesses dos líderes da empresa, permitiram melhor aproveitamento das oportunidades de mercado, assim como oferta de produtos de qualidade com excelência no atendimento.

Seguindo esses princípios, a empresa vem modernizando suas instalações, oferecendo maior conforto aos seus clientes durante as compras, com a pretensão de seguir com ampliação de seus negócios, oferecendo produtos granjeiros e similares, sem perder o foco na oferta de frutas, verduras e hortaliças.

5. PROPOSTA DO PLANO DE NEGÓCIOS

MW FRUTAS
Av. Getúlio Vargas, 16
Centro, Coremas - PARAÍBA.
(83) 3433-1149



Maria Joseilda A. M. Nóbrega, Proprietária e Gerente
Rua Raimundo Luiz, 66
Pombalzinho – Coremas – PB

Este Plano de Negócios foi elaborado em Julho de 2014

Por Natália Sousa

Nº001 / edição 01

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	14
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	15
3. PRODUTOS E SERVIÇOS.....	18
4. ANÁLISE DE MERCADO	20
5. MARKETING E VENDAS	22
6. ANÁLISE ESTRATÉGICA	23
6.1. Visão e Missão	23
6.2. Oportunidade vislumbrada	23
6.3. Descrição do projeto de expansão	23
7. PLANO FINANCEIRO	25
7.1. Projeção de capital para expansão do negócio	25
7.2. Indicadores de Desempenho	26

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A MW Frutas é uma empresa do ramo de hortifrúti, fundada no ano de 1998, e tem como missão oferecer produtos de qualidade, superando assim, as expectativas de seus clientes, proporcionando-lhes mais qualidade de vida.

O empreendimento está localizado na Av. Getúlio Vargas, 16 – Centro, na cidade de Coremas-PB e é gerenciado por Maria Joseilda A. M. Nobrega com o apoio de José Machado da Nóbrega e José Wilhinston Andrade. A empresa oferece produtos como hortaliças, frutas, verduras e legumes em geral. Atualmente busca tornar-se referência na cidade de Coremas, destacando-se como a melhor opção para aqueles que buscam alimentação saudável em produtos de qualidade.

A empresa observa uma oportunidade de expansão do seu negócio, através da diversificação dos produtos ofertados, oferecendo comodidade para que o consumidor encontre os produtos desejados em um só lugar, sempre com pretensão de fidelizar cada vez mais a sua clientela e captar novos clientes. Para atingir estes objetivos, busca firmar parcerias com fornecedores de produtos granjeiros e de laticínios, passando assim a comercializar também produtos como: ovos, queijos, leite, manteiga, iogurtes, frango, carnes e frios em geral e alguns produtos em conserva e enlatados.

Para viabilizar as mudanças pretendidas, estruturou-se um planejamento financeiro com base nos resultados de venda atual, assim como um gerenciamento de ações de marketing, a fim de atingir tanto a atual carteira de clientes, quanto novos clientes em potencial. As projeções de fluxo de caixa darão suporte para a certeza de que a empresa terá capital suficiente para arcar com os compromissos assumidos e garantir o desenvolvimento dos objetivos pretendidos.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A MW FRUTAS iniciou suas atividades em 1998, com o nome MINI BOX DAS FRUTAS. Funcionava em um estabelecimento locado no centro da cidade de Coremas, na Av. Getúlio Vargas, 16, onde negocia até os dias atuais. No contexto inicial da empresa, a cidade não tinha concorrência de estabelecimentos similares. A comercialização de frutas, verduras e hortaliças ocorria uma única vez por semana, no espaço do mercado público municipal. Mesmo atuando em um espaço físico precário, por se tratar de uma construção antiga, a pequena empresa era bem frequentada, e já tinha como diferencial a oferta de produtos de qualidade vindos do CEASA de Campina Grande.

A MW Frutas, nome fantasia, está registrada sob a denominação social Maria Joseilda Andrade Machado Nobrega – ME (Micro Empresa) na Junta Comercial do Estado da Paraíba, e constituída na modalidade de EMPRESÁRIO (INDIVIDUAL). O *pró-labore* é retirado mensalmente pela proprietária no valor de R\$ 630,00 que responde interinamente pela empresa.

Ao longo da sua história destacam-se como fatos relevantes as várias fases pelas quais a empresa passou:

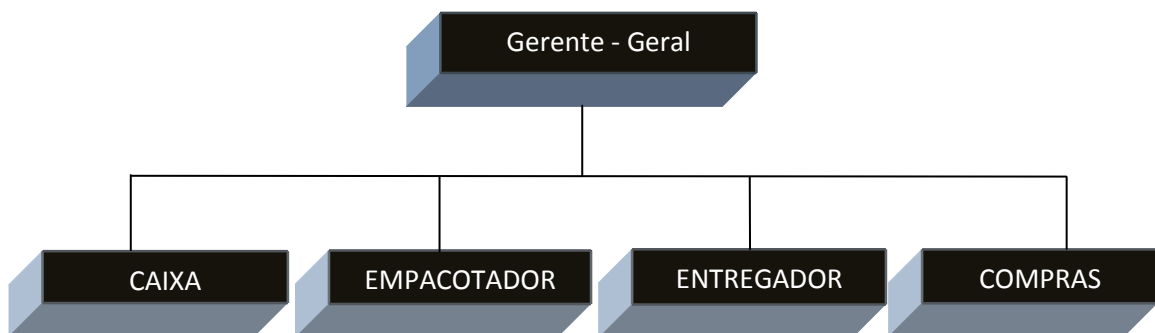
- No ano de 2006, após grandes investimentos, a empresa passou a funcionar em estabelecimento próprio e ganhou novo veículo para transporte de mercadorias;
- Em 2007, passou por uma grande reforma em suas instalações físicas, além de ter ganhado seu registro como Micro Empresa;
- Também em 2007, com o processo de formalização concluído para que fosse possível a emissão de nota fiscal, são firmadas parcerias com entidades públicas e a empresa passa a fornecer para escolas do Estado e Município.
- Somente em 2012 a empresa ganhou um novo nome fantasia e passou a chamar-se MW Frutas.

A empresa é gerenciada pela proprietária Maria Joseilda A. M. Nobrega, com o apoio de seu irmão e também do seu esposo. Ela é formada em Pedagogia pela Universidade Vale do Acaraú (UVA), com especialização em Psicopedagogia. Passou a atuar no ramo de hortifrúti por necessidade, e ganhou experiência na prática. No decorrer dos anos surgiu também a oportunidade de receber o acompanhamento do SEBRAE, que ofereceu suporte ao processo

de gestão, com o desenvolvimento de pesquisas, entrevistas e pequenos cursos sobre a administração de pequenas empresas, fatores estes que, somados aos interesses dos líderes da empresa, permitiram melhor aproveitamento das oportunidades de mercado, assim como a oferta de produtos de qualidade, com excelência no atendimento.

O organograma funcional da empresa apresentado a seguir, destaca a pessoa chave e seus respectivos colaboradores fixos. À gerência geral são atribuídas as funções de organizar e orientar os responsáveis pelas outras funções, controle de estoque de mercadorias, controle financeiro, atendimento direto ao cliente; o caixa, além do atendimento e controle do fluxo de caixa, cuida das contas a pagar; o empacotador de mercadorias também atende no caixa em casos eventuais; o entregador deixa as compras na casa dos clientes; e a função compras, é a responsabilidade do deslocamento para compra de mercadorias para reposição de estoque.

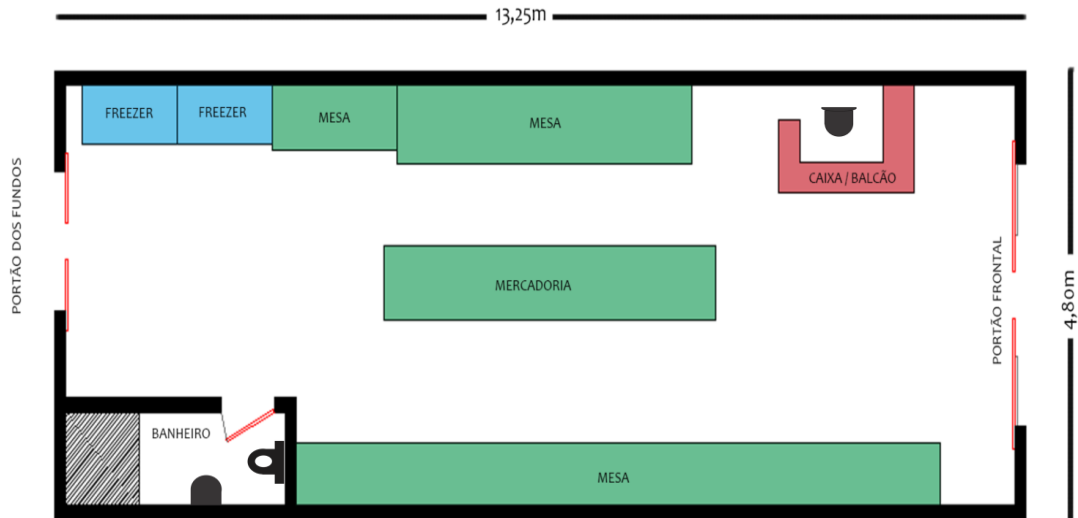
Figura 1 - Organograma Interno



Fonte: Elaboração própria

A empresa dispõe de uma boa localização, imóvel próprio e infraestrutura adequada para bem atender seus clientes. Este espaço próprio foi escolhido pela facilidade de acesso, visto a localização privilegiada no centro da cidade, em uma das principais avenidas do centro comercial, além das boas condições de segurança, nas proximidades do banco, correspondentes bancários e correios. Sua estrutura física consiste em uma área de 63,6 m² (4,8 x 13,25), dispondo também de sanitário para clientes e funcionários, na qual podem ser visualizados no layout a seguir:

Figura 2- Layout da empresa



Fonte: elaboração própria

No que diz respeito aos serviços contábeis, a empresa optou por terceirizá-los através da FORCONT Contabilidade CRC/ PB 7314 CORECON/PB-1028, responsável pelo registro e emissões de notas fiscais, assim como provê os documentos de cobrança de tributos, além de prestar consultoria quanto à parte contábil legal. Não faz a contabilidade interna, apenas o arquivo de documentos referentes a despesas, tributos e pagamento de fornecedores.

3. PRODUTOS E SERVIÇOS

A empresa atua no ramo de hortifrútis, oferecendo hortaliças, frutas, verduras e legumes conforme especificados a seguir:

- **Hortaliças:** são ofertados repolho, couve, alface, espinafre, coentro, rúcula. Sazonalmente, somados a estes também são ofertados quiabo, agrião e acelga.
- **Verduras:** cebola, couve-folha, berinjela, cenoura, chuchu, pepino, vagem. Sazonalmente, somados a estes também são ofertados brócolis, cebolinha, salsinha.
- **Legumes:** cenoura, couve-flor, beterraba, batata inglesa, batata doce, abobrinha, abóbora, pepino, cebola, berinjela, chuchu, inhame, jiló, cará, mandioca, pimentão amarelo, pimentão vermelho, pimentão verde, pepino, vagem, tomate, alho. Sazonalmente, somado a estes o maxixe também é ofertado.
- **Frutas:** a MW Frutas oferece desde frutas mais comuns na mesa do consumidor até frutas mais específicas que vão desde laranja, pera, ameixa fresca e desidratada, abacate, maçã, manga, banana, limão, abacaxi, melancia, melão, uva, maracujá, goiaba, mamão, morango e lichia. Sazonalmente, somados a estes também são ofertados pinha, jabuticaba, caju, kiwi, umbu e graviola, durante o período de safra.

Esses produtos são cuidadosamente selecionados e adquiridos através de diversos fornecedores no CEASA de Campina Grande, com procedência, melhor apresentação pela uniformidade em tamanho, coloração, acondicionamento e tipo. Todos esses fatores asseguram sua qualidade, além de serem encontrados com preços mais competitivos.

Por fazerem parte do preparo de refeições, além de serem consumidos puros no dia-a-dia, os consumidores sempre preferem produtos frescos. Vista essa exigência e preocupação por comercializar produtos perecíveis, a reposição do estoque de mercadorias é realizada a cada 8 (oito) dias, o fator qualidade permite maior tempo de comercialização do produto reduzindo o risco de prejuízos.

Além dos produtos já comercializados na MW Frutas, observa-se a oportunidade de expansão do negócio através da oferta dos seguintes produtos:

- **Granjeiros:** Aves, bovinos, suínos, linguiças, salsichas, ovos e frios em geral.
- **Laticínios:** Leites, manteigas, queijos e iogurtes.

- Em conserva e enlatados: ervilha, milho verde, cogumelo, azeitona verde com caroço, molhos e condimentos, além de alguns produtos industrializados pré-prontos e congelados como lasanhas, pizzas e empanados.

Oferecer ao cliente a comodidade e facilidade de encontrar todos esses produtos em um só lugar permite a MW Frutas ter mais diferencial à frente de seus principais concorrentes, considerando também que atualmente é a única empresa que oferece o serviço de entrega em domicílio, e essa conveniência pretende tanto fidelizar cada vez mais a sua clientela, quanto aumentar sua carteira de clientes.

4. ANÁLISE DE MERCADO

O ramo de hortifrúti está crescendo de modo acelerado, e esse destaque no cenário atual se justifica no aumento da exigência dos consumidores, nas atenções voltadas para preocupação com a saúde e qualidade de vida, além de questões ambientais. A exigência dos consumidores por produtos de qualidade determina a realidade do mercado, onde oferecer bons produtos tem sido pré-requisito básico para ingressar no mercado e não mais um diferencial competitivo.

Algumas das empresas da cidade de Coremas que atuam no ramo de hortifrúti são mercadinhos, cujo foco do negócio não é a oferta de hortifrúti. Logo o volume, variedade e a qualidade dos produtos comercializados são inferiores, em sua maioria esse tipo de concorrência acaba não atendendo exigências como: segurança dos alimentos, garantia sobre os atributos do produto (que deve estar fresco, bom grau de maturação, sabor, tamanhos adequados e forma de apresentação). Uma grande parcela da concorrência é de estabelecimentos especializados no comércio de hortifrúti, no entanto negociam pontos afastados do centro comercial da cidade.

O quadro a seguir apresenta uma análise mais detalhada da concorrência, em destaque os principais concorrentes.

Quadro 1 - Análise dos principais competidores

Atributos	Diferenciais MW Frutas	Diferenciais Supermercado – O Caipira	Diferenciais Baixinha	Diferenciais Feira Livre
Produto/serviço	Os produtos tem procedência com melhor apresentação pela uniformidade em tamanho, na coloração, no acondicionamento e no grau de maturação;	Oferta de produtos de armazenagem, qualidade razoável;	Oferta de produtos em alto grau de maturação, sem opção de classificação;	Oferta de produtos em alto grau de maturação, baixa variedade, produção própria;
Canais de venda utilizados	Contato direto, contato telefônico, lista de compras via SMS;	Contato direto;	Contato direto;	Contato direto;
Qualidade	Alto padrão de seleção;	Padrão de seleção intermediário;	Baixo padrão de seleção;	Baixo padrão de seleção;
Localização	Centro comercial da cidade;	Centro da cidade;	Nas proximidades do mercado público;	No mercado público central;
Publicidade	Divulgação via internet, rádio e boca-a-boca;	Divulgação via internet, rádio e boca-a-boca;	Boca-a-boca;	Boca-a-boca;
Garantias	Padrão de qualidade dos produtos; pronto	Qualidade dos produtos razoável devido processo	Preço baixo;	Preço baixo;

	atendimento;	de armazenagem;		
Capacidade de produção e atendimento da demanda	Variedade de produtos, alto volume de produtos em oferta, amplo espaço físico,	Oferta de hortifrúti ainda é uma atividade extra; não atendendo a demanda, amplo espaço físico;	Variedade de produtos, alto volume de produtos em oferta, estrutura física inadequada para a demanda;	Atendimento informal, em sua maioria não atende a demanda;
Funcionários	Equipe multifuncional, capacitados para melhor atender a clientela com atenção, conhecimento, alegria, agilidade e entusiasmo, atualmente quatro pessoas compõe quadro;	Equipe capacitada para melhor atender o cliente e em grande número;	Três pessoas se revezam no atendimento;	Geralmente o trabalho é feito por uma única pessoa;
Posicionamento estratégico	Atuar na oferta de produtos de qualidade superior a concorrência, com variedade, somado ao atendimento de excelência e preço justo, primando sempre por um ambiente limpo, organizado e agradável;	Oferecer ao cliente um ambiente limpo, organizado, produtos de qualidade, bom atendimento e a opção de comprar todos os produtos em um só lugar;	Ofertar produtos populares em volume e variedade, com foco no preço baixo;	Oferta de produtos oriundos de produção própria com preço baixo;
Vantagens competitivas	Qualidade dos produtos em geral, atendimento diferenciado, amplo espaço físico limpo e climatizado, serviço de entrega em domicílio, flexibilidade no horário de atendimento;	Qualidade razoável dos produtos em geral e amplo espaço físico, sempre limpo;	Oferta de produtos populares, prática de preços abaixo da média de mercado;	Em geral produção familiar, prática de preços abaixo da média de mercado;
Pontos fortes	- Produtos de alto padrão de qualidade - Atendimento - Estrutura - Localização - Ambiente limpo e climatizado - Alta rotatividade dos produtos;	- Praticidade de ser um supermercado - Estrutura - Atendimento - Estrutura - Ambiente limpo	- Produtos de baixo padrão de qualidade; - Preço; - Localização - Flexibilidade do horário de atendimento	- Produtos de razoável padrão de qualidade; - Preço; - Localização
Pontos fracos	- Preço - Número de funcionários	- Localização - Produtos de razoável padrão de qualidade - Baixa rotatividade dos produtos	- Estrutura - Higiene - Qualidade dos produtos - Numero de funcionários	- Falta de estratégia - Atendimento - Estrutura - Higiene - Qualidade dos produtos

Fonte: elaboração própria

Muitos de seus clientes possuem hábitos de consumo que recebem influência de pesquisas, entrevistas em jornais, revistas e em programas de TV como BEM ESTAR e GLOBO REPÓRTER, aos quais são exibidas reportagens sobre alimentos que auxiliam no tratamento, prevenção e alguns casos até na cura de doenças. Esse público está distribuído em diversas faixas de idade e de renda, no entanto a ênfase é para consumidores com idade entre 30 e 50 anos em sua maioria do sexo feminino. A cultura dos cuidados com alimentação tem tido grande repercussão no mercado, e é objetivando atender tais questões que a MW Frutas foca na absorção desse público.

5. MARKETING E VENDAS

Para que os novos produtos sejam incorporados e atinjam os clientes mais antigos e auxiliem na captação de novos clientes, faz-se necessário o desenvolvimento de algumas estratégias de marketing.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 4) “marketing é um processo social pelo qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor para outros”. Assim, o plano de marketing objetiva alcançar pessoas com perfis semelhantes ao perfil do consumidor.

Os produtos incorporados com a diversificação irão manter o mesmo padrão de qualidade dos já ofertados pela MW Frutas, que é um importante fator de diferenciação observado pelos clientes. Outro fator essencial na escolha do consumidor diante da concorrência é o preço, e como estratégia de marketing serão lançadas promoções, com o objetivo de criar demanda para o produto.

Os funcionários darão ênfase ao bom atendimento, com cordialidade e agilidade, além de apresentarem aos clientes os novos produtos.

Por fim, será utilizada a estratégia de publicidade como plano de marketing. Analisando a relação custo/benefício, a empresa MW Frutas pretende desenvolver ações voltadas para a propaganda via rádio, em estações ainda a definir, e distribuição impressa (flyers).

6. ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica foi baseada em informações fornecidas pela proprietária, e elaborada tendo como base a análise SWOT.

6.1. Visão e Missão

- **Visão**

Ser referência na distribuição de hortifrúti na cidade Coremas, estado da Paraíba, destacando-se como a melhor opção para aqueles que buscam alimentação saudável em produtos de qualidade.

- **Missão**

Oferecer produtos de qualidade, superando, assim, as expectativas de nossos clientes, proporcionando-lhes mais qualidade de vida.

6.2. Oportunidade vislumbrada

A MW Frutas observa uma oportunidade para a expansão do seu negócio, através da diversificação dos produtos ofertados. Atualmente atua oferecendo produtos do gênero hortifrúti, e deseja comercializar também produtos granjeiros e laticínios. Para a oferta desses novos produtos se faz necessário um planejamento para o desenvolvimento e gerenciamento de ações de marketing, a fim de atingir os clientes já conquistados com os produtos anteriores, bem como conquistar novos clientes para a empresa.

6.3. Descrição do projeto de expansão

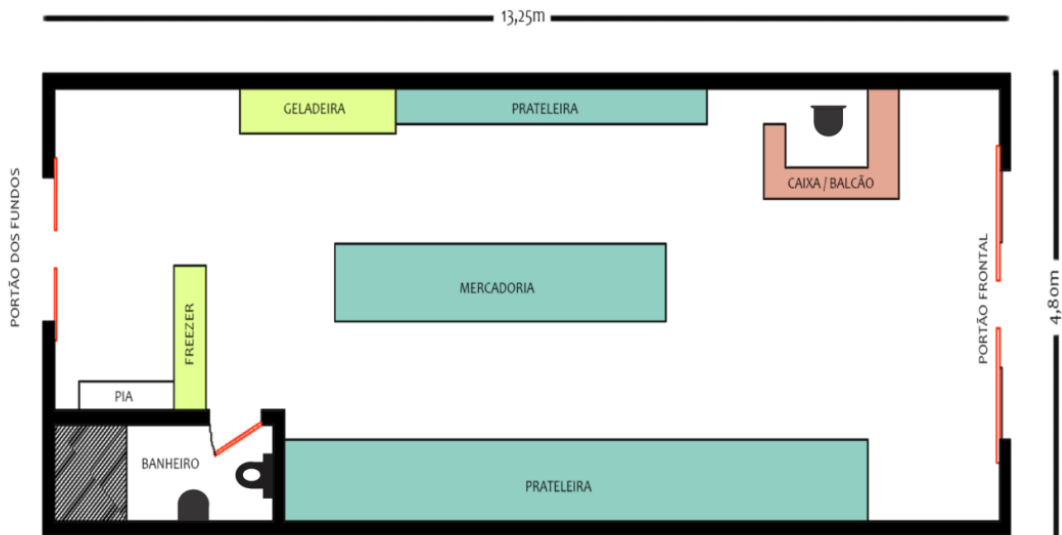
A empresa pretende diversificar seus produtos através da adição de produtos granjeiros e laticínios aos produtos hortifrúti já existentes da seguinte forma como descrito a seguir:

- **Primeiro mês:** serão feitos os primeiros contatos com os potenciais fornecedores, a fim de captar produtos de qualidade dos gêneros granjeiros e laticínios.

- **Segundo mês:** serão firmadas parcerias com os fornecedores dos produtos que serão incorporados à empresa.
- **Terceiro mês:** investimento no maquinário necessário para a oferta dos novos produtos, adequação do layout do estabelecimento, bem como investimentos em publicidade e propaganda.

A figura 03 abaixo apresenta a proposta de um novo layout para empresa após a adequação da estrutura e aquisição dos novos equipamentos.

Figura 3 - Novo layout da empresa



Fonte: Elaboração própria

Com essa expansão através da diversificação dos produtos, a empresa MW Frutas busca o aumento da quantidade de clientes, obtendo assim um crescimento em seu faturamento.

7. PLANO FINANCEIRO

Com a expansão através da diversificação dos produtos, a empresa MW Frutas busca o aumento da quantidade de clientes, obtendo assim um crescimento em seu faturamento, sendo o plano financeiro um dos componentes mais importantes, por fornecer ao empreendedor informações sobre a viabilidade econômica do negócio.

No caso específico, serão estimados os recursos necessários para a expansão do negócio através da oferta dos novos produtos, a partir da avaliação de alguns índices financeiros como *payback*, valor presente líquido e taxa interna de retorno.

Atualmente a empresa apresenta as seguintes características: faturamento total de R\$ 384.000,00 ao ano, onde 44% correspondem aos custos variáveis, 15,63% aos custos fixos e 40,37% ao lucro líquido. Com o lucro líquido anual de R\$ 155.040,00, a empresa apresenta *payback* descontado de 4,61 anos, valor presente líquido de R\$ 37.723,57 e taxa interna de retorno de 12,65%.

7.1. Projeção de capital para expansão do negócio

Para a realização do planejamento financeiro, foram levantadas eventuais despesas necessárias para a expansão dos negócios da MW Frutas, conforme tabela a seguir:

Tabela 1: Investimento Inicial

Item	Discriminação	Valor em R\$
1	Móveis e utensílios	R\$6.500,00
2	Máquinas e equipamentos	R\$4.400,00
3	Mercadorias	R\$800,00
4	Investimento em publicidade	RS 300,00
TOTAL		R\$12.000,00

Fonte: Elaboração própria

Foram consideradas despesas com aquisição de novos móveis e utensílios (prateleiras, freezers), novas máquinas e equipamentos (máquina fatiadora, balança), mercadorias (produtos granjeiros e laticínios em geral) e outras despesas, como gastos com propaganda. Todo o investimento será realizado com capital próprio, não sendo necessário, portanto, a contratação de empréstimos totalizando um capital próprio de R\$ 12.000,00.

O orçamento levantado pela MW Frutas para a expansão dos negócios foi feito considerando as seguintes informações:

- Os valores destinados às máquinas e equipamentos, bem como da mobília, foram calculados tendo como referência os valores cobrados pelos fornecedores escolhidos pelos donos da empresa;
- Os valores referentes ao marketing foram baseados nos preços cobrados atualmente pelas empresas que trabalham com esse tipo de serviço na cidade de Coremas, Paraíba;
- Os investimentos em estoque dos novos produtos ocorrerão de acordo com rotatividade dos mesmos;
- A folha de pagamento dos funcionários terá como base o salário mínimo.

7.2. Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho são de suma importância para o desenvolvimento do negócio. O *payback* é o indicador de desempenho, que indica em quanto tempo o empresário recuperará o que investiu. Inicialmente, os novos produtos passarão por um período de baixo crescimento até ficarem conhecidos pelos clientes e a empresa incorporará a sua imagem. Assim, a empresa MW Frutas terá um aumento progressivo a cada mês do número de clientes, e estima-se um aumento nas vendas e lucros, numa média de 10%.

O demonstrativo a seguir foi calculado considerando o valor investido para expansão dos negócios da empresa:

Tabela 2: Balanço Patrimonial

ATIVO		PASSIVO	
ATIVO CIRCULANTE	R\$ 30.000,00	PASSIVO CIRCULANTE	R\$ 100.000,00
PERMANENTE	R\$ 532.000,00	PATRIMONIO LÍQUIDO	R\$ 462.000,00
TOTAL	R\$ 562.000,00	TOTAL	R\$ 562.000,00

Fonte: Elaboração própria

Com base nessas informações, foi obtida a seguinte projeção acerca do investimento: é previsto um aumento no faturamento de 31,25%, ou seja, um faturamento total de R\$ 504.000,00 ao ano, onde 56% correspondem aos custos variáveis, 12% aos custos fixos e 32% ao lucro líquido. Esses valores implicam em um lucro anual de R\$ 161.076,00, que apresenta

*payback*descontado de 4,51 anos, valor presente líquido de R\$ 48.604,75 e taxa interna de retorno de 13,33%, ou seja, o do retorno do investimento será antes do tempo estimado.

A tabela a seguir apresenta uma visão geral dos resultados da empresa:

Tabela 3: Comparativo de valores

ANUAL	SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO FUTURA
Patrimônio total	R\$ 550.000,00	R\$ 562.000,00
Lucro Líquido	R\$ 155.040,00	R\$ 161.076,00
<i>Payback</i> descontado	4,61	4,51
VPL	R\$ 37.723,57	R\$ 48.604,75
TIR	12,65%	13,33%

Fonte: Elaboração própria

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em questão foi desenvolvido com o principal objetivo de analisar a viabilidade econômica da expansão dos negócios da empresa MW Frutas, através da oferta de novos produtos. A fim de fundamentar o objeto do presente trabalho, foi elaborado um Plano de Negócios, adaptado do modelo sugerido por Dornelas (2012).

Diante das informações coletadas ao longo do estudo, foi observado que a qualidade no atendimento, e dos produtos, somados ao tempo em que a MW Frutas está consolidada no mercado, são importantes diferenciais da empresa frente aos seus concorrentes.

Para a expansão ser possível foram realizadas análises dos produtos e do mercado consumidor, que permitiram definir as estratégias de vendas adequadas para empresa. De acordo com o planejamento financeiro a empresa demonstra capacidade para expandir seus negócios, podendo fazer isso com recursos próprios, sem a necessidade de recorrer a terceiros.

Considerando a taxa interna de retorno de 13,33% com o valor presente líquido de R\$ 48.604,75 e o retorno do investimento previsto para ocorrer entre quatro anos e seis meses e cinco anos, conclui-se que é economicamente viável a expansão dos negócios, através da diversificação dos produtos, com a inclusão de laticínios e grãos em geral aos produtos já comercializados.

Constatou-se que o plano de negócios é um instrumento eficaz para tomada de decisões, uma vez que estrutura as principais informações para análise da viabilidade econômica do negócio, caracterizando-se como uma importante orientação para o empreendedor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIAGIO, L. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. Barueri: Manole, 2005.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott Andrew. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30 ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MOTOMURA, Oscar. **Empreendedorismo sustentável**. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.amana-key.com.br>>. Acesso em: 11 fev. de 2005

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.