



manual ● ● ●

ELABORACIÓN DE PLANOS DE INVESTIMENTO PRODUCTIVO E PLANOS DE NEGÓCIO



EXPEDIENTE



REALIZAÇÃO: **FIDA/SEMEAR/PROCASUR**

No âmbito do projeto de Gestão de Conhecimento com os projetos FIDA para o desenvolvimento rural do Semiárido da região do Nordeste do Brasil.

AUTOR: **Pedro Meloni**, com a colaboração de Alex Nogueira e Emmanuel Bayle

OUTROS COLABORADORES:

Hardi M. W. Vieira, Oficial de Programa do FIDA para Brasil;

Leonardo Bichara Rocha, Oficial de Programa do FIDA para o Brasil

Dirce Ostroski e Simone Amorim, Programa Semear (IICA, FIDA, AECID);

Lia Poggio, Procasur

REVISÃO: **Adelina Sette, Daniel Ferreira, Lia Poggio**

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO: **Thiago Almeida**

Semear (parceria FIDA/IICA/AECID) é um programa de Gestão do Conhecimento em zonas semiáridas do Nordeste do Brasil que visa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população rural e para o desenvolvimento sustentável e equitativo da região.

www.portalsemear.org.br

Procasur é uma organização especializada no desenvolvimento e disseminação de ferramentas, metodologias e processos de gestão efetiva do conhecimento. Atua desde 1996 e facilitou oportunidades de aprendizagem em mais de 35 países da América Latina, África e Ásia, fomentando processos de cooperação Sul-Sul, tendo os talentos locais como eixos fundamentais para a geração e a disseminação do conhecimento.

www.procasur.org

ISBN-978-92-9072-737-8



9 789290 727378



manual



ELABORAÇÃO DE PLANOS DE INVESTIMENTO PRODUTIVO E PLANOS DE NEGÓCIO



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	04
INTRODUÇÃO	06
GUIA I - ELABORAÇÃO DE PLANOS DE INVESTIMENTO PRODUTIVO	07
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	09
2. ENTIDADE PROPONENTE	10
2.1 Informações Cadastrais	10
2.2 Breve Histórico	12
2.3 A importância da descrição e análise dos sistemas produtivos familiares	12
2.4 Localização e Acesso	13
2.5 Produtos e Mercados	13
2.6 Infraestrutura disponível (água tratada, energia elétrica, etc.)	14
2.7 Gerência e Organização	15
3. O NEGÓCIO	16
3.1 Justificativa (Qual o cenário do problema ou da oportunidade?)	16
3.2 Objetivos (O que se pretende fazer?)	16
3.3 Caracterização do Público-beneficiário	18
3.4 Mercado e Comercialização	18
3.5 Plano Operacional	21
3.6 Plano Ambiental	22
3.7 Plano de Gestão	22
3.8 Capacitação e Assessoria Técnica	24
3.9 Cronograma do Projeto	23
3.10 Plano Financeiro	25
3.10.1 Investimento	28
3.10.2 Projeção das Receitas	29
3.10.3 Demonstrativo dos custos de produção	31
3.10.4 Demonstrativo dos custos e despesas fixas	32
3.10.5 Viabilidade do Investimento	32
3.10.6 Análise de Cenários	35
3.10.7 Avaliação geral sobre a possibilidade de conquista de impacto esperado	37
3.10.8 Considerações Finais	38
4. DOCUMENTAÇÃO DE APOIO	39
5. ESTUDO DE CASO	40
GUIA II - ELABORAÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIO PARA ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS	45
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	47
2. ENTIDADE PROPONENTE	48
2.1 Informações Cadastrais	48
2.2 Breve Histórico	50
2.3 A importância da Descrição e Análise dos Sistemas Produtivos Familiares	50

2.4	Localização e Acesso	51
2.5	Produtos e Mercados	51
2.6	Infraestrutura disponível (água tratada, energia elétrica, etc.)	52
2.7	Gerência e Organização	52
3.	O NEGÓCIO	54
3.1	Justificativa (Qual o cenário do problema ou da oportunidade?)	54
3.2	Objetivos	54
3.3	Caracterização do Público-beneficiado	56
3.4	Mercado e Comercialização	57
3.4.1	Os Clientes	58
3.4.2	Os Concorrentes	60
3.4.3	Os Fornecedores	60
3.5	Plano de Marketing	61
3.5.1	Produto	61
3.5.2	Preço	61
3.5.3	Distribuição	63
3.5.4	Promoção	63
3.6	Plano Operacional	64
3.6.1	Ficha do Produto	65
3.6.2	Arranjo físico ou layout	66
3.6.3	Processos de Produção	67
3.6.4	Plano de Produção	67
3.7	Plano Ambiental	68
3.8	Plano de Gestão e Equipe	68
3.9	Capacitação e Assistência/Assessoria Técnica	69
3.10	Cronograma do Projeto	70
3.11	Plano Financeiro	71
3.11.1	Investimento	73
3.11.2	Projeção das Receitas	75
3.11.3	Custos com mão de obra, materiais e despesas operacionais	75
3.11.3.1	Necessidade de mão de obra	75
3.11.3.2	Custo com materiais	76
3.11.3.3	Despesas operacionais	76
3.11.4	Viabilidade do Investimento	78
3.11.4.1	Demonstrativo de Resultado do Exercício - DRE	78
3.11.4.2	Indicadores de Viabilidade	79
3.11.5	Capital de Giro	81
3.11.6	Avaliação geral sobre a possibilidade de conquista de impacto esperado	82
3.11.7	Considerações Finais	83
4.	DOCUMENTAÇÃO DE APOIO	84
	ANEXO I - DESCRIÇÃO DOS SISTEMAS E SUBSISTEMAS DE PRODUÇÃO	87
	ANEXO II - INFORMAÇÕES PARA AUXILIAR NA ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO PARA PIP E PN	91
	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	99

APRESENTAÇÃO



O Manual para Elaboração de Planos de Investimento Produtivo e Planos de Negócio foi elaborado com o objetivo de auxiliar as equipes técnicas dos Projetos FIDA no Brasil a elaborarem planos mais adequados para organizações comunitárias e econômicas. A expectativa é de que, com o uso deste Manual, os planos possam ser dimensionados adequadamente. Para isso, devem ser bem estudados, considerando aspectos essenciais como as pessoas a serem beneficiadas, as características dos sistemas produtivos, o mercado, o meio ambiente, a seca e seus efeitos, entre outros fatores.

Espera-se, também, que ao implementar projetos a partir de planos adequados, possa se obter como resultado a redução da pobreza e da desigualdade social no meio rural, principal objetivo dos Projetos FIDA no Nordeste do Brasil.

O Manual é composto por dois Guias com finalidades distintas:

1) Guia para elaboração de Planos de Investimento Produtivo (PIP): tem a finalidade de orientar a elaboração e análise de projetos produtivos em que a produção se destina à comercialização, sem qualquer tipo de beneficiamento e ao autoconsumo das famílias. Os investimentos visam desenvolver atividades, tanto no âmbito coletivo como na unidade familiar.

2) Guia para elaboração de Planos de Negócio (PN): tem a finalidade de orientar a elaboração e análise de projetos para organizações econômicas formalizadas, como as cooperativas. O plano pode contemplar a implantação de um novo empreendimento ou a reestruturação de um que já exista. Os tipos de empreendimentos mais comuns são as agroindústrias de processamento de frutas (doces, geleias, desidratados, polpa, sucos, etc.), unidades para beneficiamento de pescados, mel, leite, carnes, entre outros. Também pode ser utilizado para outras finalidades, como estruturar as compras coletivas e a comercialização da produção sem beneficiamento (um serviço).

O conteúdo de cada Guia foi planejado de maneira a ampliar a necessidade de reflexão de quem irá utilizá-lo. Especialmente, no caso do Guia para elaboração de PIP, este enfoque é mais reforçado. A forma de avaliar a viabilidade dos empreendimentos tem menos peso sobre o resultado da análise financeira, concentrando-se sobre os meios mais eficientes de tornar sustentáveis os sistemas produtivos familiares. Apesar de não ser o foco principal, a análise financeira é um componente importante para os PIPs e o gargalo para a maioria das pessoas que necessita elaborá-lo.

Como complemento deste Guia, foi desenvolvido um conjunto de planilhas em Excel, destinado a realizar a análise financeira dos

1. O autor deste Manual é o engenheiro agrícola, Pedro Luís Santos Meloni, que é também mestre em Ciência e Tecnologia de Alimentos pela Universidade Federal de Viçosa-MG e diretor da Meloni Consultoria Ltda.

projetos. O Sistema para Análise Financeira para Projetos Produtivos - SAF-PP foi desenvolvido de forma a possibilitar a compatibilização das informações obtidas ao longo da elaboração do PIP, em números que possam refletir, na prática, quais resultados o projeto poderá propiciar às famílias beneficiárias, tanto sob o ponto de vista da melhoria da renda como da segurança alimentar, assegurada por um consumo maior e de melhor qualidade.

O Guia para elaboração de PN orienta sobre a importância de estudar de forma mais aprofundada os sistemas produtivos, já que estes são o principal pilar de sustentação de qualquer atividade de beneficiamento. Também ressalta a importância do dimensionamento coerente da atividade de beneficiamento, através do potencial fornecido pela base produtiva e da capacidade de acesso ao mercado. As análises financeiras são mais detalhadas diante das consequências negativas que podem causar, no caso de insucesso do projeto. Para realizar as análises financeiras, foi desenvolvido o Sistema para Análise Financeira para Planos de Negócio – SAF-PN. Entretanto, devido à complexidade inerente às organiza-

ções econômicas do tipo cooperativa, exige maior conhecimento e experiência de quem for utilizá-lo.

Finalmente, destacamos mais dois aspectos fundamentais e necessários para a elaboração do PIP e do PN. O primeiro é o caráter participativo. Por serem instrumentos de planejamento, as decisões contidas no plano devem espelhar a natureza dos empreendimentos e isto só será alcançado com a participação de todos os interessados. O segundo aspecto está relacionado com a complexidade da atividade. A elaboração dos planos não é uma tarefa simples, portanto, deve contar com a assessoria de um especialista. Este profissional deve possuir a qualificação necessária, além de sensibilidade para conduzir o processo de modo participativo, fazendo com que os beneficiários e beneficiárias compreendam e assumam as orientações indicadas pelo plano.

Por fim, este Manual foi desenvolvido a partir de uma iniciativa do Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola - FIDA, em parceria com o Programa Semear (IICA/FIDA/AECID) e Procasur.



NOTA DO AUTOR:

Expresso, aqui, meus agradecimentos aos Oficiais de Programa, Hardi M.W.Vieira e Leonardo Bichara Rocha do FIDA para o Brasil e seus consultores, em especial, ao consultor Emmanuel Bayle, especialista em Arranjos Produtivos e Meio Ambiente, pelas inestimáveis contribuições durante todo o desenvolvimento deste Manual. Agradeço também ao consultor Alex Nogueira, pelas importantes contribuições durante o desenvolvimento dos sistemas de análise financeira dos planos.

INTRODUÇÃO



É uma grande satisfação para o FIDA ter apoiado a produção do Manual para Elaboração de Planos de Investimento Produtivo e Planos de Negócio, preparado pelo consultor Pedro Meloni com o apoio do consultor Emmanuel Bayle. A iniciativa é mais um dos resultados do Programa Semear (FIDA/IICA/AECID) para a Gestão do Conhecimento na agricultura familiar do Nordeste do Brasil, em colaboração com a Procasur. A expectativa é que o Manual sirva como a principal ferramenta metodológica para a preparação e análise dos investimentos produtivos nos projetos financiados pelo FIDA no Brasil. Sua elaboração envolveu estreito diálogo, participação e contribuições dos projetos FIDA no Brasil e, neste sentido, foram feitas oficinas participativas na Bahia, Ceará, Paraíba, Piauí e Sergipe. O principal objetivo dos projetos FIDA financiados no nordeste do Brasil é promover a geração da renda familiar para a redução da pobreza rural. O Manual é uma contribuição para que os investimentos produtivos na agricultura familiar tenham os melhores resultados e impactos possíveis.

Na concepção preconizada pelo Manual, no âmbito da abordagem de desenvolvimento dos projetos FIDA, os investimentos produtivos não são tratados de forma isolada. O Manual deve ser utilizado como uma ferramenta complementar a outras intervenções essenciais, dentre as quais vale destaque à assistência técnica (AT), contínua e especializada. Esta acompanha a implementação e funcionamento dos investimentos produtivos, sendo imprescindível para seu sucesso e sustentabilidade. Além disso, é chave que os investimentos sejam definidos e elaborados de forma participativa com pleno envolvimento dos beneficiários e suas organizações de produtores. Outro ponto importante é que esses investimentos priorizem atividades produtivas seguindo os princípios da agroecologia, numa perspectiva de sustentabilidade econômica e ambiental. Práticas de intensificação sustentável da produção são a base da construção dos sistemas produtivos exitosos. O Manual também considera a focalização dos projetos FIDA, que trabalha para reduzir a pobreza rural com priorização aos grupos mais vulneráveis, entre os quais, jovens, mulheres e comunidades tradicionais (indígenas e quilombolas).

Desejamos que o Manual seja mais uma ferramenta que possa ajudar e apoiar as equipes dos projetos FIDA e outros financiados por OFIDs (Organismos Financeiros Internacionais de Desenvolvimento) no Brasil.

Paolo Silveri / Gerente de Programa do FIDA para o Brasil

Hardi Vieira / Oficial de Programas para o Brasil

Leonardo Bichara Rocha / Oficial de Programas para o Brasil

• GUIA I •

ELABORAÇÃO DE PLANOS DE INVESTIMENTO PRODUTIVO

O roteiro apresentado a seguir foi estruturado de forma a proporcionar ao elaborador do PIP manter uma sequência lógica que, posteriormente, permita ao leitor compreender quem serão os beneficiários e beneficiárias, como estão organizados, as atividades que desenvolvem, o que pretendem com o plano (solucionar problemas ou explorar oportunidades), como o projeto será implementado, necessidade de recursos financeiros e resultados que esperam obter entre outros.



Capa
Sumário
1. Sumário Executivo

2. Entidade Proponente
2.1 Informações Cadastrais
2.2 Breve Histórico
2.3 A Importância da Descrição e Análise dos Sistemas Produtivos Familiares
2.4 Localização e Acesso
2.5 Produtos e Mercados
2.6 Infraestrutura disponível
2.7 Gerência e Organização

3. O Negócio
3.1 Justificativa
3.2 Objetivos
3.3 Caracterização do Público-beneficiado
3.4 Mercado e Comercialização
3.5 Plano Operacional
3.6 Plano Ambiental
3.7 Plano de Gestão
3.8 Capacitação e Assistência Técnica
3.9 Cronograma do Projeto
3.10 Plano Financeiro
4. Documentação de Apoio – Anexos

Módulo I - Utilizado para elaborar o sumário executivo (mini-plano) e personalizar o PN com uma capa atraente que remeta ao tema do projeto.

Módulo II - Utilizado para descrever a situação atual da entidade proponente (normalmente cooperativa) e das pessoas beneficiadas que farão parte do projeto. É importante conhecer suas potencialidades e fragilidades e, assim, avaliar sua capacidade para alcançar os objetivos propostos com o projeto. As informações devem permitir entender com clareza a situação atual, no sentido de identificar a existência de condições para que o projeto proposto possa ser um sucesso.

Módulo III - Utilizado para descrever o negócio que está sendo proposto e se ele está adequado à realidade da organização e das pessoas que serão beneficiadas direta e indiretamente. Apresentar os meios para verificar a viabilidade técnica, comercial, econômica, ambiental e social deve ser o foco deste módulo.

ATENÇÃO: O Módulo II merece uma atenção especial de quem vai elaborar o PIP. Entre outras coisas, este módulo deve descrever de forma clara e objetiva a realidade inicial do grupo de interesse. Esse levantamento de campo será a base para elaborar as proposições e sustentará as decisões que serão tomadas, não apenas durante a elaboração do PIP, mas também ao longo de sua implantação. Também será o referencial para atuação das equipes de assistência/assessoria técnica que deverão acompanhar os beneficiários, auxiliando-os a alcançar os resultados planejados.



1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O Sumário Executivo é uma seção muito importante do Plano de Investimento Produtivo e tem como principal finalidade expressar uma síntese do que será apresentado nas etapas seguintes. Ele deve cativar as pessoas para uma leitura com mais atenção e interesse. Por se tratar de uma síntese do PIP, deve ser o último conteúdo a ser escrito. O PIP deve ser objetivo e o Sumário Executivo também deve seguir esta regra, contemplando a essência do plano em uma única página.

QUESTÕES ORIENTADORAS:

- Qual o nome da entidade e por que foi criada?
- Onde a entidade está localizada?
- Quais produtos serão produzidos?
- Onde está seu mercado e clientes?
- Qual mercado será explorado e como será acessado?
- Como a entidade será estruturada para cumprir seus objetivos?
- O que será feito com os recursos financeiros solicitados?
- Que benefícios o projeto proporcionará?
- Quem se beneficiará com os resultados do projeto: Mulheres? Homens? Jovens? Pessoas negras? Quilombolas?
- Como o plano de investimento produtivo contribui para maior inclusão de mulheres e de jovens (equidade de gênero e geração)?
- Qual o volume de recursos necessário?
- Quais os principais indicadores sociais e financeiros que apontam a viabilidade econômica do projeto?
- Como será atingida a sustentabilidade da entidade ou como se tornará autossustentável? Quando isso ocorrerá?
- Que impactos (econômicos, sociais e ambientais) são esperados e como serão mensurados?

2. ENTIDADE PROPONENTE

Descrever a entidade de forma objetiva, apresentando dados cadastrais e aspectos de produção e comercialização. O foco deve ser a situação atual da entidade proponente. Assim, sugere-se que esta parte do PN contenha:

2.1 Informações Cadastrais

(sugestão de quadros)

ENTIDADE PROPONENTE					
Razão Social					
Nome fantasia / Sigla					
CNPJ					
Endereço					
Cidade					UF
Contato / Cargo					
Telefone			E-mail		
Setor de atuação					
Forma Jurídica					
Enquadramento Tributário*					
Data de fundação					
Composição do quadro social	Homens	Mulheres	Jovens	Pop. tradicional (Ribeirinhos, Quilombolas, Indígenas)	Total
Situação da sede: própria, alugada, cedida, outros.					

*Enquadramento tributário: consulte o contador da entidade para obter esta informação.

RESPONSÁVEL LEGAL PELA ENTIDADE PROPONENTE

Nome			
Cargo			
Profissão			
Mandato			
Telefone		E-mail	

EQUIPE RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DO PIP

Nome	Profissão	Perfil	Atribuições

RESPONSÁVEL PELA ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE INVESTIMENTO PRODUTIVO

Nome			
Formação			
Órgão / Empresa			
Cargo			
Telefone		E-mail	
Início da elaboração		Final da elaboração	

2.2 Breve Histórico

Informar o porquê a entidade foi criada e como se relaciona com a comunidade na qual está inserida. Descrever objetivamente a evolução da entidade desde sua fundação, incluindo os marcos históricos de crescimento, de mudanças e parcerias firmadas anteriormente com outras empresas e instituições públicas ou privadas. Informar experiência de trabalho da entidade com convênios (descrever quantos e quais já foram feitos, especificando o órgão público e o período de execução).

Podem ser ressaltados os “momentos-chave” de conflitos ou ruptura e o modo como o empreendimento lidou com eles. Isso mostrará o nível de amadurecimento da equipe dirigente e o quanto a ideia de empreendimento coletivo está consolidada.

É importante registrar a existência de iniciativas implementadas pela organização sem aporte de recursos financeiros externos.

Em muitas situações, a organização atua como viabilizadora dos investimentos a serem realizados nas unidades produtivas familiares. Sob a perspectiva de poder exercer um papel importante na gestão das atividades coletivas, como o uso compartilhado de máquinas e equipamentos, apoio para realizar compras coletivas, acesso aos programas institucionais – PAA e PNAE, entre outras atividades que possam viabilizar o fortalecimento das unidades familiares, descrever também sobre a experiência da organização nestas atividades.

2.3 A importância da descrição e análise dos sistemas produtivos familiares

Frequentemente, os investimentos se destinam a ampliar e/ou estabilizar (criar maior resiliência) a produção e melhorar a produtividade. Por isso, é necessário identificar e descrever os gargalos técnicos que precisam ser superados nos sistemas produtivos. Ou seja, em muitos casos este será um item chave do diagnóstico da situação atual, na qual o PIP buscará incidir. Por exemplo, quando se solicitam recursos para uma unidade de beneficiamento de fruta, a base desta proposta é uma a produção de fruta, cujo principais forças e fragilidades devem ser

analisadas nessa etapa. Um pedido destinado a reforçar a produção de ovinos e caprinos é um outro caso frequente e pressupõe uma atividade deste tipo, já existente na comunidade. Para saber que tipos de ação e investimento seriam os mais oportunos, é importante entender quais são os principais problemas a serem superados e, também, as oportunidades ou potenciais não explorados a serem aproveitados ou criados. No Anexo I deste Manual, disponibilizamos maiores informações sobre este assunto.

2.4 Localização e Acesso



Informar a localização da sede da entidade e do projeto que está sendo proposto e as principais formas de acesso (nome do município, estado, nome da comunidade, território, distâncias até a sede do município e demais cidades que estão relacionadas de alguma forma com o projeto, bem como o tipo de pavimentação das vias de acesso).

2.5 Produtos e Mercados

O objetivo deste tópico é descrever o que é produzido atualmente pelo grupo beneficiado vinculado à entidade proponente e como acessam o mercado.

Neste tópico, é possível encontrar as seguintes situações:

a) A produção de cada família é destinada, uma parte, ao autoconsumo e outra parte é comercializada na própria comunidade, gerando uma pequena renda extra. Neste caso, informar o que é produzido, as quantidades, o que o autoconsumo representa em termos de renda para as famílias e qual a renda gerada pela comercialização.

b) A produção de cada família vinculada à entidade visa atingir um mercado um pouco mais amplo. A comercialização pode ser realizada pela própria família, em feiras livres ou por atravessadores. Também pode ser realizada com apoio da entidade (associação

ou cooperativa) ou por alguma liderança, beneficiando as famílias envolvidas na atividade. Caso o resultado da atividade, sob o aspecto da coletividade, revele-se de forma significativa, realizar uma breve análise dos tópicos que seguem.

PRINCIPAIS PRODUTOS E CAPACIDADE DE PRODUÇÃO:

- Apresentar a capacidade de produção atual e a produção efetiva de cada pessoa beneficiada vinculada à entidade. Informar, por exemplo, área cultivada, produção, produtividade, número de animais, entre outras informações relevantes.
- É interessante determinar qual a participação do grupo no mercado atual, ou seja, do total produzido e comercializado pela comunidade local, qual o percentual de participação do grupo beneficiário?

- Como se dá o acesso ao mercado? Individualmente? Coletivamente? A entidade realiza ações para auxiliar na comercialização?
- Como os produtos são transportados até os pontos de comercialização?

FATURAMENTO MENSAL OU ANUAL:

- Esta informação pode ser apresentada no formato de uma tabela simples, com informações individuais de cada pessoa beneficiada ou do grupo. Quanto maior o período informado mais consistente será a análise, permitindo visualizar a sazonalidade e o ciclo de venda dos produtos.

PRINCIPAIS CLIENTES:

- Clientes podem ser formais ou informais, ou seja, não precisa ser necessariamente uma empresa constituída. Pode ser quem atravessa, comerciantes locais, feiras livres, Prefeitura, restaurantes, entre outros (PAA, PNAE).
- Relacionar a clientela principal e os volumes comercializados. Da mesma forma que no

item anterior, quanto maior o período informado, mais consistente será a análise.

PRINCIPAIS CONCORRENTES:

- Informar se existem outras entidades ou produções independentes que concorrem com a entidade proponente e como disputam o mercado, atualmente. Critérios como preço, qualidade dos produtos, frequência no abastecimento, prazos para pagamento, logística, entre outros, podem ser utilizados para esclarecer este item.

Essas informações devem ser debatidas com o grupo beneficiário já que terão um papel fundamental no dimensionamento do projeto. É necessário refletir sobre o número de pessoas que serão beneficiadas e se o volume total da produção estará equilibrado com a demanda do mercado. O dimensionamento não pode ser feito apenas pela demanda, mas deve considerar as barreiras (concorrentes, logística, preço, etc.) a serem superadas para acessá-lo, já que estas são muito comuns aos/as agricultores/as familiares.

2.6 Infraestrutura disponível (água tratada, energia elétrica, etc.)

Descrever qual a infraestrutura coletiva e individual disponível para realizar a produção atual, tais como água, terras, energia elétrica, estradas, veículos, máquinas, instalações, entre outras estruturas.

Estas informações serão utilizadas no momento de dimensionar o projeto a ser proposto através do PIP e determinar o que será necessário ser aprimorado.

2.7 Gerência e Organização

Neste tópico, descreva como é feita a gestão da entidade atualmente e como ela está organizada.

QUESTÕES ORIENTADORAS:

- A entidade está ativa e realiza alguma atividade coletiva com as pessoas beneficiárias?
- As pessoas beneficiárias do projeto compreendem e estão preparadas para desenvolverem atividades de forma coletiva?
- Como as decisões são tomadas e como são executadas?
- Como é a participação de mulheres e jovens?
- Descrever como a entidade está sendo administrada e se existem problemas na gestão atual. Caso existam, há algum diagnóstico para solução de tais problemas?
- A equipe que realiza a gestão atual é suficiente, em quantidade e em nível de conhecimento, para as necessidades atuais e futuras?
- Possui um organograma definido?

Informar, no quadro abaixo, qual a representação legal e as pessoas que realizam a gestão atual, bem como suas principais características.

Nome	Experiência Profissional	Perfil	Cargo/Atribuições

3. O NEGÓCIO

3.1 Justificativa (Qual o cenário do problema ou da oportunidade?)

A partir da contextualização elaborada anteriormente, neste tópico deve ser desenvolvida, de forma objetiva, a argumentação sobre a importância da aprovação do projeto, abordando a origem do problema, suas consequências, as alternativas para solucioná-lo e a nova realidade que se deseja atingir com a implementação do projeto. O mesmo pode ser feito se o caso for de aproveitamento de uma oportunidade existente.

QUESTÕES ORIENTADORAS:

- Quais problemas o projeto pretende resolver?
- Qual a origem desses problemas?
- Como eles afetam o grupo beneficiado ou a comunidade?
- Quais são as alternativas que podem solucionar os problemas identificados?
- Quantas pessoas serão beneficiadas, direta e indiretamente, pelo projeto?
- Após a execução do projeto, qual o impacto esperado sobre a vida dessas pessoas? E para a comunidade?

3.2 Objetivos (O que se pretende fazer?)

Esse é o momento de definir o que se deseja realizar com o projeto. É necessário ter uma atenção especial ao se definir os objetivos.

O Objetivo Geral expressa a intenção de atingir um determinado fim, por isso não deve ser quantificado (senão se transforma no resultado esperado) nem expressar a forma como se vai trabalhar (senão se transforma em ações). O objetivo precisa ser alcançável, não pode ser genérico, de forma que o projeto não consiga resolver. O objetivo geral exige complementos que o tornem mais concretos e compreensíveis para quem o lê. Para isso, é necessário definir os objetivos específicos. Deve ser escrito no

tempo verbal infinitivo (por exemplo: ampliar, capacitar, entre outros) e redigido com clareza.

EXEMPLO:

Construir uma agroindústria para desidratação de frutas diversas, com ênfase para o abacaxi, visando o aproveitamento de excedentes que não se consegue colocar no mercado e, assim, reduzir o desperdício e proporcionar a melhoria da renda das pessoas cooperadas.

Os Objetivos Específicos complementam o objetivo geral, tornando-o mais concreto e compreensível para quem o lê. Eles

representam os passos estratégicos para que o objetivo geral seja alcançado, devendo mostrar números e ações que estejam convergindo para alcançá-lo. Também devem ser redigidos utilizando verbos no infinitivo.

EXEMPLO:

1. Implantar uma unidade de desidratação de frutas com capacidade para desidratar 4.000 kg/dia de frutas.

2. Melhorar a renda das pessoas cooperadas através do aumento da remuneração dos frutos destinados à indústria, comercializados atualmente por R\$ 0,07 o quilo, passando para R\$ 0,25 o quilo.

3. Ampliar em 30% o quadro social, após o

primeiro ano de operação da agroindústria.

4. Promover a capacitação de 15 profissionais em manipulação de frutas, potencializando a capacidade gerencial e empreendedora, e proporcionando melhoria dos processos, produtos e da qualidade.

Após definir os objetivos (geral e específicos), é necessário identificar quais as ações que serão realizadas para executar o projeto. Para cada objetivo específico, são definidas uma ou mais ações.

Resultado é tudo aquilo que é consequência clara de ações e atividades realizadas. É importante estabelecer o que se espera de resultados a partir da execução do projeto.

PARA REFLETIR:

- Quais são os resultados esperados pelo projeto, no que diz respeito aos aspectos sociais, ambientais e econômicos? Eles vão proporcionar melhoria da renda das famílias beneficiadas?
- De que forma eles afetam o público beneficiário? Contribuem para uma maior participação de mulheres e jovens?
- Quais são os efeitos esperados?

As informações deste item podem ser apresentadas na forma de um texto ou organizadas em um quadro, conforme sugestão apresentada a seguir.

Objetivos Específicos	Ações	Resultados Esperados
I. Implantar uma unidade de desidratação de frutas com capacidade para desidratar 4.000 kg/dia de frutas.	1.1 Realizar processo de licitação para obras civis.	Contratar empresa para construção da agroindústria.
	1.2 Realizar processo de licitação para aquisição de equipamentos.	Adquirir os equipamentos necessários ao funcionamento da agroindústria.
	1.3 Construir e instalar os equipamentos.	Agroindústria concluída.

3.3 Caracterização do Público-beneficiado (Quem são as pessoas beneficiadas com o projeto?)

Descrever, objetivamente, o público que será beneficiado diretamente com o projeto produtivo, bem como o que será beneficiado indiretamente. É importante realizar a Identificação por gênero, faixa etária, informar a quantidade de pessoas beneficiadas no projeto, entre outras informações que sejam importantes para caracterizar o grupo. O quadro abaixo é um modelo para apresentar o resumo das informações.

Pessoas Beneficiadas	Homens de 0 a 15 anos	Mulheres de 0 a 15 anos	Homens de 16 a 29 anos	Mulheres de 16 a 29 anos	Homens acima de 29 anos	Mulheres acima de 29 anos	Total de pessoas beneficiadas
Diretamente pelo projeto							
Indiretamente pelo projeto							
Total							

3.4 Mercado e Comercialização

Se o PIP tem entre seus objetivos produzir determinado produto para comercialização, é importante que seja realizada uma análise do mercado que se pretende acessar. Nos Planos de Negócios tradicionais, este assunto normalmente é abordado através de tópicos que tratam do mercado e do Marketing separadamente, entretanto, aqui, sugerimos que o assunto seja abordado de forma unificada devido a sua menor complexidade.

Considerando que, na maioria das vezes, os projetos produtivos têm como objetivo apoiar pequenas atividades agrícolas em organizações associativas, com parte do investimento realizado na propriedade agrícola e outra parte em atividade coletiva, existe uma tendência de não se preocupar ou

de dar pouca importância aos aspectos relacionados com o mercado e a comercialização. Isto é compreensível ao analisar apenas uma família beneficiada, entretanto, quando um pequeno apoio é realizado para um determinado número de famílias, negligenciar esta análise pode gerar um grande problema para as famílias e para a própria entidade beneficiada. O volume de produção, quando agrupado, pode superar a expectativa de demanda para o mercado pretendido e gerar concorrência dentro do grupo, redução do preço no momento da venda, aumento do custo de produção, entre outros fatores negativos que podem comprometer seriamente os resultados do projeto.

A análise de mercado deve levar em

consideração as tendências do setor, clientes, concorrentes e fornecedores. A partir disso, será possível ter um correto entendimento sobre o funcionamento do mercado e da melhor forma de atuação.

O nível de aprofundamento deste tópico deve ser suficiente para atender as necessidades do projeto, desde sua fase inicial até atingir sua estabilidade. A análise também deve gerar informações que permitam estabelecer uma relação direta com o tamanho do projeto que será implantado.

Procure obter informações que sejam relevantes para o contexto do projeto. Se o horizonte de atuação é a comunidade e alguns municípios próximos, atenha-se a identificar se esse mercado possui o potencial necessário para absorver a produção planejada ou se será necessário realizar ajustes. Observe que esta avaliação está relacionada com o plano financeiro, portanto, pode ser necessário que as análises sejam realizadas de forma conjunta e por mais de uma vez (através de simulações) até que se encontre a condição mais favorável.

Outro aspecto de suma importância para realizar esta análise é o modelo de comercialização a ser adotado pela entidade. Na maioria das situações, as entidades proponentes estão organizadas na forma de associação e, neste caso, a comercialização só pode ser realizada pelas pessoas associadas, porém nada impede que estas sejam assessoradas pela associação. É preciso definir quais mecanismos irão regulamentar essa operação, a fim de evitar possíveis conflitos provocados pela concorrência entre as pessoas beneficiadas, colocando em risco o futuro do projeto.

Observe que a maioria das informações obtidas nessa análise será utilizada nas próximas etapas do PIP. Por exemplo, o potencial do mercado fornecerá informações para planejar quanto poderá ser produzido, ou seja, auxiliará no dimensionamento do tamanho do projeto e dos respectivos investimentos. O preço de venda dos produtos determinará a receita e o preço dos insumos, o custo de produção.





QUESTÕES ORIENTADORAS:

- Por que o mercado se mostra promissor?
- Qual o tamanho do mercado no qual se pretende atuar (faturamento, número de clientes e competidores)? Como está sendo abastecido?
- Existe espaço para novos produtores/as?
- Que parcela desse mercado se pretende obter?
- Quem é a clientela potencial e onde se localiza?
- O negócio é afetado pela sazonalidade, ou seja, por diferenças no volume de vendas em diferentes períodos do ano?
- Quais são as oportunidades e riscos do mercado?
- Existe mercado assegurado para escoar, de forma justa, a produção de todo o grupo beneficiado?
- Com a implementação do projeto, quais os principais concorrentes da entidade? Quais são suas vantagens e desvantagens em relação aos concorrentes?
- Existem outros projetos semelhantes em operação ou em fase de implantação na região? É possível estabelecer alguma parceria com eles?
- Quais os preços de venda praticados no mercado?
- Qual a política de preços a ser adotada pela entidade?
- Que canais de distribuição serão utilizados para escoamento dos produtos e seus eventuais gargalos?
- Qual será a estratégia de comercialização adotada pela entidade para escoar a produção?

Ainda dentro deste tópico, é importante informar quem fornecerá os insumos necessários para a produção e quais as formas de se relacionar com essas pessoas e/ou organizações.

QUESTÕES ORIENTADORAS:

- Quem são os principais fornecedores para cada tipo de insumo?
- Onde se localizam?
- Quais os preços praticados?
- Prazos para pagamento?
- Concedem descontos para compras de volumes maiores e/ou quando o pagamento é realizado à vista?
- Como é realizada a entrega e como é cobrado o frete?
- Qual o prazo de fornecimento e entrega?
- Exigem pedido mínimo?

3.5 Plano Operacional

O Plano Operacional é uma peça importante dentro do PIP, mas para ele ser útil deve ser o mais detalhado possível, sem ideias que não possam ser executadas na prática, o que levaria ao fracasso do projeto. O Plano Operacional para um PIP deve conter informações que expliquem como será realizada a implantação do projeto produtivo e a metodologia de produção que será utilizada, além de mostrar como o projeto vai funcionar, na prática, em suas operações. Nessa etapa, será definido, em grande parte, o volume de recursos financeiros que será necessário para executar o projeto, necessidade de pequenos projetos de engenharia, licenças, entre outros.

QUESTÕES ORIENTADORAS:

- Como será realizada a produção?
- O que é necessário para realizar a produção? É preciso dimensionar e quantificar a necessidade de água, áreas para plantio, reformas, pequenas obras, máquinas e equipamentos, insumos diversos para produção, animais, entre outros. Essas informações serão necessárias para elaborar a análise financeira do projeto.
- Como ocorrerá a evolução da produção ao longo dos anos?
- Quais os gargalos existentes no processo produtivo?
- O que deve ser feito para que a atividade seja sustentável? Os recursos, como água, alimentos e outros serão suficientes para atender as necessidades do projeto ao longo do tempo? Caso não sejam, que ações devem ser praticadas a curto, médio e longo prazo?

- Quais os indicadores técnicos utilizados como referência no projeto produtivo (taxa de conversão, percentual de mortalidade, etc.)? Eles são aplicáveis para as condições do projeto em estudo?
- Necessidade de mão de obra: será necessário contratar ou será realizada com mão de obra exclusivamente das pessoas beneficiadas? Pode ser realizada através de mutirão entre elas?
- Quais atividades serão realizadas de forma coletiva ou comunitária?
- A produção é destinada apenas ao autoconsumo das famílias e comercialização do excedente?
- Haverá produto para comercialização ao longo do ano todo? A produção será distribuída uniformemente ao longo do ano ou será concentrada em um determinado período?
- A quantidade projetada para ser produzida está compatível com o potencial do mercado?
- Qual o percentual do custo de produção sobre a receita? O valor determinado é compatível com projetos semelhantes?
- Que situações ou fatores podem interferir significativamente na produção?
- Que vantagens de produção e de operação existem na metodologia proposta?
- Que materiais ou insumos são críticos para a produção?

PARA REFLETIR:

- Quais os riscos e impactos que a diminuição no número de pessoas beneficiadas, por motivos diversos, pode causar na viabilidade do projeto?
- É possível que cada beneficiário/a, isoladamente, obtenha os mesmos resultados técnicos e econômicos que os obtidos de forma coletiva?

3.6 Plano Ambiental

Descrever os impactos ambientais decorrentes do projeto, tanto positivos como negativos e, neste último caso, as medidas a serem implementadas para mitigá-los (área desmatada, área degradada, proteção de encostas e margens de rios, fauna, entre outros). Detalhar a importância do projeto para o aumento ou conservação da biodiversidade local.

3.7 Plano de Gestão

O Plano de Gestão a ser descrito neste tópico refere-se aos procedimentos a serem adotados pela entidade beneficiária (associação ou cooperativa) para seu funcionamento regular no dia a dia e não sobre como será implantado o projeto (execução do convênio).

Inicialmente, a entidade proponente irá fazer a gestão do negócio com apoio do Projeto (financiador) e, para isso, receberá capacitações e assistência/assessoria técnica específicas, mas posteriormente o empreendimento deverá ser capaz de realizá-la sem a participação do projeto. É importante existir uma estratégia bem definida para que o projeto não seja interrompido quando não houver mais aporte de recursos financeiros e assessoria técnica por parte do Projeto.

É importante que o Plano de Gestão defina as relações que deverão ser estabelecidas entre as pessoas beneficiadas pelo projeto. Especialmente nos empreendimentos coletivos, é tão importante que, se não for bem conduzido, pode inviabilizar um projeto, o qual poderia ser viável. Para minimizar os riscos de insucesso, é necessário que sejam redigidos regulamentos e normas que organizem as atividades realizadas de forma coletiva ou comunitária. É importante que todas as pessoas do grupo participem da elaboração das regras, visando sua boa convivência.

Alguns exemplos de atividades coletivas:

- Compra de insumos;
- Preparação de terra para plantio;
- Construção de cercas;
- Uso comum de máquinas, equipamentos e veículos;
- Uso comum de pequenas instalações (casa de mel, tanque para resfriamento de leite, etc.);
- Unidades de produção coletivas (aviários, criação de peixes, etc.);

- Apoio à comercialização.

Para realizar essas atividades coletivas, que despesas e custos estão envolvidos? Os valores referentes às despesas e custos fixos devem ser estimados e considerados na análise financeira.

Exemplos de despesas (fixas) que podem incorrer em uma associação em atividade:

- Aluguel;
- Telefone;
- Materiais de escritório;
- Xerox;
- Honorários do serviço contábil;
- Viagens;
- Hospedagem e alimentação;
- Outras.

Exemplos de custos (fixos):

- Depreciação;
- Manutenção.

Observação: Mesmo que os recursos para cobrir os custos e despesas fixas sejam provenientes de uma mensalidade ou rateio é importante que, na análise financeira, todos estejam devidamente discriminados.

Para realizar essas atividades, é necessário o envolvimento de pessoas, ou seja, a formação de uma equipe. Inicialmente, como sugestão, é interessante que os associados, homens ou mulheres - entre eles os jovens que tenham perfil e vocação - desenvolvam as atividades e que haja um programa de desenvolvimento de habilidades para todas as pessoas do grupo. Dessa forma, o máximo de pessoas terá

conhecimento das atividades, podendo ser definido um esquema de rodízio em que cada membro da equipe permaneça, por determinado tempo, desenvolvendo a atividade. As atividades não necessitam ser realizadas necessariamente por componentes

da diretoria da associação, mas sim por quem tenha competência e disponibilidade para realizá-las. O quadro abaixo é uma sugestão para registrar informações básicas sobre a equipe de gestão.

Nome	Experiência Profissional	Perfil	Cargo/Atribuições

3.8 Capacitação e Assessoria Técnica

A Assessoria Técnica é uma atividade de suporte técnico, seja em gestão, organização ou na atividade produtiva propriamente dita, tendo como objetivo resolver problemas ou assessorar as pessoas responsáveis pela condução do empreendimento em questões técnicas específicas para as quais elas, inicialmente, não têm qualificação apropriada.

A estratégia de ação da assessoria técnica deve ser sob medida, sistemática, com atendimentos individualizados ou em grupo, buscando produzir o máximo resultado. Além disso, a estratégia de atendimento deve buscar otimizar os recursos financeiros para que o serviço possa ser fornecido ao longo de todo o período de instalação e operação do projeto.

A capacitação técnica deve abordar questões específicas da atividade produtiva, mas deve ter reforçado seu caráter gerencial e comercial. Do ponto de vista gerencial, é muito comum, entre os empreendimentos coletivos, a ausência de registros internos, tornando a gestão do empreendimento casual e improvisada. É necessário que o trabalho de capacitação desenvolva uma visão mais profissional entre o público beneficiado.

Neste tópico, deve-se descrever a necessidade de assessoria técnica e capacitação para apoiar o grupo envolvido no projeto não apenas durante a implantação, mas principalmente para acompanhamento do projeto ao longo do tempo.



3.9 Cronograma do Projeto

Sem estabelecer datas e prazos é bastante difícil gerir um projeto. O cronograma é um instrumento de planejamento e controle que possibilita o acompanhamento do projeto durante a sua execução. Para isso, devem ser definidas e detalhadas as atividades a serem executadas durante um período estimado de

tempo. O cronograma deve contemplar tanto as ações necessárias para a fase de implementação do PIP e para realização dos investimentos na fase de funcionamento. O diagrama, apresentado abaixo, é um modelo utilizado na elaboração de um cronograma de projeto.

Objetivos específicos	Ações	Meses																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	1.1																									
	1.2																									
	1.3																									
2	2.1																									
	2.2																									
	2.3																									
3	3.1																									
	3.2																									
	3.3																									

3.10 Plano Financeiro

O Plano Financeiro deve refletir em números tudo que foi descrito nas outras seções do PIP, envolvendo a coleta de dados relacionados a custo de matérias-primas, insumos,

volume estimado de vendas, autoconsumo familiar, infraestrutura necessária para o funcionamento do projeto, despesas fixas, taxas, processo produtivo, etc.

As projeções financeiras são realizadas para um período de cinco anos, com lançamentos mensais. Os lançamentos, quando realizados mensalmente, tendem a exigir reflexões mais detalhadas sobre o projeto e reduzir possíveis interferências de fatores como a sazonalidade (oferta de determinados alimentos, insumos, preços, oferta de produtos para comercialização, etc.), utilização de coeficientes técnicos de produção inadequados à realidade local, entre outros fatores.

Para que o Plano Financeiro seja bem completo, ele precisa ter as seguintes informações:

- Investimento fixo inicial: determine os custos com as instalações, suprimentos, equipamento e mobiliário necessários para a implantação do projeto.
- Investimento para custeio da atividade: serviços de terceiros, implantação de lavouras, aquisição de animais, entre outros.
- Contrapartida: correspondem aos recursos financeiros, infraestruturas, bens, materiais, serviços, mão de obra e/ou recursos humanos oferecidos pelo proponente, desde que economicamente mensuráveis e comprovados.
- Custos e despesas: levante todos os valores

que serão despendidos para produção do produto e demais gastos necessários para a operação, tanto individual como coletiva.

- Fluxo de caixa: é um instrumento que tem como objetivo a projeção das entradas e saídas de recursos financeiros.
- Demonstrativo de resultados: representa a geração de resultado do projeto, sob o ponto de vista social e econômico, ou seja, permite visualizar, através da margem de lucro, o ganho real que cada família beneficiária terá com o projeto.
- Retorno do investimento: demonstra a relação entre o investimento efetuado e os ganhos gerados no empreendimento.

Para que o Plano Financeiro dê certo, ele tem que estar perfeitamente alinhado com as demais peças do Plano de Negócios.

O Plano Financeiro, normalmente, é elaborado com o auxílio de planilhas desenvolvidas em Excel, pois agilizam o trabalho, permitindo simular diferentes cenários para o projeto em estudo. Os cálculos podem ser realizados com maior segurança, conferindo maior confiabilidade aos resultados. Para isso, foi desenvolvido o Sistema para Análise de Projetos Produtivos (SAF-PP).

O SAF-PP foi desenvolvido em formato de planilhas Excel interativas e tem como finalidade realizar a análise financeira da maioria dos tipos de Projetos Produtivos que têm como objetivo a comercialização de produtos e o autoconsumo das famílias de parte da produção.

É uma ferramenta para auxiliar, de forma ágil, as equipes técnicas que apoiam a elaboração de projetos produtivos a testarem diferentes alternativas para o projeto em estudo por meio de simulações, utilizando diferentes parâmetros e condições encontradas no contexto em que o projeto está inserido. A expectativa

é que com uma análise mais aprofundada se torne possível tomar decisões mais adequadas sobre o investimento a ser realizado e que estes proporcionem alcançar os melhores resultados para as pessoas que se deseja beneficiar.

A utilização do SAF-PP não se restringe às equipes técnicas dos Projetos, podendo ser utilizado pelas equipes de assessoria técnica e também pelas pessoas beneficiadas, desde que tenham o conhecimento básico necessário. Aliás, é desejável que o utilizem como um instrumento pedagógico de iniciação nas práticas de gestão dos seus empreendimentos. O SAF-PP não é recomendado para projetos que envolvam a agroindustrialização de alimentos, pois estes exigem outros tipos de análises com maior grau de complexidade. Para esse tipo de projeto, recomenda-se o Sistema de Análise Financeira para Plano de Negócios (SAF-PN).

O SAF-PP pode ser utilizado para avaliar um projeto com produção e comercialização de até dez produtos diferentes.

As informações lançadas nas planilhas de investimentos, depreciação, receitas e custos são utilizadas para compor os anos 1 ao 5 do fluxo de caixa. Os anos 6 ao 10 são uma repetição das informações do ano 5.

Para facilitar a interpretação e análise das informações, as medidas de resultado apresentadas no SAF-PP (Demonstrativo de Resultados) foram convertidas para valores mensais, mesmo que na prática isso não aconteça com todas as atividades produtivas. Da mesma forma, os resultados foram convertidos por beneficiário/a.

Outra consideração importante admitida pelo SAF-PP é que todas as pessoas beneficiárias alcancem o mesmo resultado com as intervenções do projeto.

É necessário que o projeto a ser analisado com o SAF-PP seja realizado de forma participativa, através do envolvimento de sua equipe técnica e do público beneficiado. Admitindo que as etapas anteriores do PIP foram elaboradas de forma participativa, o uso do SAF-PP se divide em duas etapas.

A primeira é o lançamento das informações, que pode ser realizado pela equipe técnica e a segunda, a análise do projeto propriamente dita. Nessa segunda etapa, é indispensável a participação das pessoas beneficiadas, a fim de compreenderem não apenas os resultados que serão proporcionados, mas também os riscos existentes, as responsabilidades e compromissos que deverão ser assumidos para garantir a sustentabilidade econômica da atividade, ao longo dos anos.

DICA: Realize quantas simulações considerar necessárias para que a análise seja bem fundamentada e salve cada versão com um nome que faça referência à condição específica que avaliou.

A visão que se tem de um projeto pode mudar, às vezes drasticamente, dependendo do resultado das projeções financeiras. Um resultado negativo não significa que deva abandonar o projeto, mas, sim, que existem pontos a serem melhorados no modelo idealizado. Não se deve considerar o modelo como definitivo, devendo estar sempre sendo aperfeiçoado, mesmo após o início das atividades do projeto.

A seguir, são apresentados os principais quadros com os dados e resultados sintetizados da análise financeira de um projeto fictício, realizado através do SAF-PP. Junto de cada quadro, devem ser inseridos textos objetivos que expliquem as informações apresentadas, facilitando

a compreensão de quem lê ou analisa o PIP. Os quadros resumidos podem ser copiados e colados do Excel para o Word.

RECOMENDAÇÃO: Para facilitar a formatação, cole os quadros copiados do Excel como imagem sem vínculo no Word. Para melhorar a visualização de alguns quadros, pode ser necessário configurar a página no modo paisagem.

3.10.1 Investimento

Investimento é toda ação da qual se espera obter benefícios futuros. Os quadros relativos aos investimentos devem ser preenchidos de acordo com a respectiva categoria. Especifique cada um deles, atribua a quantidade e o preço. Determine o percentual que será solicitado ao financiador e o percentual para o cálculo da depreciação.

O sistema gera um quadro com o resumo dos investimentos, as fontes e cálculo da depreciação.

ATENÇÃO:

Para que nenhum item necessário ao correto funcionamento do projeto seja esquecido, envolva o máximo de pessoas que tenham conhecimento na área para participar da elaboração dessa importante peça do projeto.

Realize quantas cotações forem necessárias para definir com segurança o valor de cada item a ser adquirido e, conseqüentemente, o valor total que viabiliza a implementação do projeto. Verifique se o produto cotado atende as especificações em qualidade, preço, entre outros. Verifique se o frete para entrega está incluso. Arquive os documentos.

QUADRO I - INVESTIMENTOS

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha INVESTIMENTO - RESUMO do SAF-PP)

Tipo	Investimento Fixo		Custeio	
	Exemplo	Proponente	Exemplo	Proponente
Terrenos	-	-	***	***
Obras e instalações	-	23.000,00	***	***
Equipamentos e material permanente	116.375,00	53.740,00	***	***
Veículos	-	-	***	***
Material de consumo	***	***	212.420,00	660,80
Semoventes	-	-	***	***
Serviço Terceiro P. Física	***	***	-	4.800,00
Serviço Terceiro P. Jurídica	***	***	-	-
Total (R\$)	116.375,00	76.740,00	212.420,00	5.460,80
Total (%)	60,26%	39,74%	97,49%	2,51%

QUADRO 2 - FONTES DE RECURSOS

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha INVESTIMENTO - RESUMO do SAF-PP)

FONTES				
Fontes	Investimento Fixo	Custeio	Total	%
Exemplo	116.375,00	212.420,00	328.795,00	80,0%
Proponente - contrapartida	76.740,00	5.460,80	82.200,80	20,0%
Total (R\$)	193.115,00	217.880,80	410.995,80	100,0%
Total (%)	46,99%	53,01%	100,00%	

QUADRO 3 - DEPRECIAÇÃO

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha INVESTIMENTO - RESUMO do SAF-PP)

Tipo	Taxa Anual	Depreciação Anual (R\$)				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Obras e instalações	4%	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00
Equipamentos e material permanente	10%	17.011,50	17.011,50	17.011,50	17.011,50	17.011,50
Veículos	20%	-	-	-	-	-
TOTAL (R\$)		17.931,50	17.931,50	17.931,50	17.931,50	17.931,50

3.10.2 Projeção das Receitas

A projeção das receitas compreende tanto o montante destinado ao autoconsumo (receita não-monetária) como o que é comercializado ou vendido no mercado (receita monetária). Deve ser elaborada com base na experiência e expectativas das pessoas beneficiadas com o projeto, no potencial do mercado, na estrutura e capacidade produtiva e nas estratégias comerciais a serem adotadas.

As informações sobre o preço e as quantidades devem ser preenchidas mês a mês, mas observe que ambas podem ser copiadas e coladas para os anos seguintes. Só utilize esta facilidade proporcionada pelo SAF-PP se tiver certeza que tudo será constante durante os cinco anos nos quais se realiza a análise.

ATENÇÃO: A utilização de valores médios (média simples) pode gerar distorções na análise.



PARA REFLETIR:

- Qual era o preço de comercialização do produto nos últimos cinco anos? Utilizar um histórico passado pode ser útil para realizar uma previsão futura.
- Existem períodos do ano em que o preço de venda varia em função de aumento na demanda ou excesso de oferta (Semana Santa, Natal, etc.)?
- Existe algum indicativo que já tenha sido determinado anteriormente e que seja comum na atividade produtiva estudada neste projeto, que a produção oscile (Ex.: ano sim, ano não; ou a cada dois anos) diminuindo a oferta de produtos para comercialização?

Lembre-se de que as informações necessárias para essa análise devem estar embasadas nos estudos realizados nas etapas anteriores do PIP.

QUADRO 4 - DEMONSTRATIVO DE RECEITA COM VENDAS

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha INVESTIMENTO - RESUMO do SAF-PP)

Prod.	Receita (venda)	Unid.	ANO 1		ANO 2		ANO 3		ANO 4		ANO 5	
			Quant.	Valor (R\$)	Quant.	Valor (R\$)	Quant.	Valor (R\$)	Quant.	Valor (R\$)	Quant.	Valor (R\$)
1	Tilápia	kg	56.259	393.813,00	112.518	787.626,00	112.518	787.626,00	112.518	787.626,00	112.518	787.626,00
2		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
3		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
4		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
5		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
6		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
7		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
8		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
9		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
10		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
TOTAIS			***	393.813,00	***	787.626,00	***	787.626,00	***	787.626,00	***	787.626,00

QUADRO 5 - DEMONSTRATIVO DO AUTOCONSUMO FAMILIAR

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha INVESTIMENTO - RESUMO do SAF-PP)

Prod.	Receita (autoconsumo)	Unid.	ANO 1		ANO 2		ANO 3		ANO 4		ANO 5	
			Quant.	Valor (R\$)	Quant.	Valor (R\$)	Quant.	Valor (R\$)	Quant.	Valor (R\$)	Quant.	Valor (R\$)
1	Tilápia	kg	2.961	20.727,00	5.922	41.454,00	5.922	41.454,00	5.922	41.454,00	5.922	41.454,00
2		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
3		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
4		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
5		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
6		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
7		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
8		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
9		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
10		0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
TOTAIS			***	20.727,00	***	41.454,00	***	41.454,00	***	41.454,00	***	41.454,00

3.10.3 Demonstrativo dos custos de produção

Destina-se ao registro dos custos que são afetados pelo volume de produção, tais como aqueles relativos à aquisição de matérias-primas, insumos de produção, materiais de embalagem, fretes, entre outros.

O custo de produção para cada produto permite inserir informações para até dez insumos diferentes. Se o produto a ser produzido necessitar de mais de dez insumos, verifique a possibilidade de agrupá-los por categorias (Ex.: remédios e vacinas = medicamentos).

As informações sobre o preço e as quantidades devem ser preenchidas mês a mês, mas observe que ambas podem ser copiadas e coladas para os anos seguintes. Só utilize esta facilidade proporcionada pelo SAF-PP se tiver certeza que tudo ficará constante durante os cinco anos que se realiza a análise.

ATENÇÃO: A utilização de valores médios (média simples) pode gerar distorções na análise.

PARA REFLETIR:

- Qual era o preço de aquisição dos insumos nos últimos cinco anos? O preço tem alguma relação com o dólar? Utilizar um histórico passado pode ser útil para realizar uma previsão futura.
- Existem variações no preço, ao longo do ano, em função de sazonalidade?

Lembre-se de que as informações necessárias para esta análise devem estar embasadas nos estudos realizados nas etapas anteriores do PIP.

QUADRO 6 - CUSTO DE PRODUÇÃO POR PRODUTO

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha INVESTIMENTO - RESUMO do SAF-PP)

Produto	Custo de produção por produto	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
		Valor Total (R\$)	Valor Total (R\$)	Valor Total (R\$)	Valor Total (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Tilápia	482.983,20	482.983,20	482.983,20	482.983,20	482.983,20
2	0	-	-	-	-	-
3	0	-	-	-	-	-
4	0	-	-	-	-	-
5	0	-	-	-	-	-
6	0	-	-	-	-	-
7	0	-	-	-	-	-
8	0	-	-	-	-	-
9	0	-	-	-	-	-
10	0	-	-	-	-	-
Total (R\$)		482.983,20	482.983,20	482.983,20	482.983,20	482.983,20

3.10.4 Demonstrativo dos custos e despesas fixas

As despesas fixas englobam o total de despesas administrativas e estas independem da quantidade produzida. É importante atribuir valores separadamente para cada tipo de despesa relacionada, mesmo que para isso seja necessário realizar uma estimativa. Quando o projeto entrar em operação, os valores podem ser ajustados de acordo com a realidade. Essa é uma boa oportunidade para introduzir ou reforçar o tema da gestão no grupo que estiver responsável pela gerência do projeto.

No primeiro ano, as despesas devem ser lançadas mês a mês e, a partir do segundo, utilize apenas um valor percentual para correção.

O valor da depreciação é alimentado automaticamente, entretanto o valor da manutenção deve ser estimado e lançado mês a mês, no primeiro ano. O valor pode ser estimado de acordo com a natureza do item - máquinas, veículos, entre outros.

QUADRO 7 - CUSTOS E DESPESAS FIXAS

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha INVESTIMENTO - RESUMO do SAF-PP)

CUSTOS E DESPESAS FIXAS COLETIVAS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Despesas Fixas					
Telefone e internet	-	-	-	-	-
Energia elétrica	-	-	-	-	-
Serviços de contabilidade	-	-	-	-	-
Materiais de escritório	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
Subtotal 1	-	-	-	-	-
Custos Fixos					
Depreciação	17.931,50	17.931,50	17.931,50	17.931,50	17.931,50
Manutenção	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
Subtotal 2	17.931,50	17.931,50	17.931,50	17.931,50	17.931,50
Total (R\$)	17.931,50	17.931,50	17.931,50	17.931,50	17.931,50

3.10.5 Viabilidade do Investimento

O SAF-PP apresenta duas categorias de indicadores de viabilidade econômica, sendo uma com indicadores mais simples de serem

compreendidos pelo público beneficiado e outra, com os indicadores tradicionais, para analistas do PIP. Não temos a intenção de

classificar uma ou outra categoria como mais importante, já que ambas se complementam.

A análise de viabilidade econômica para pequenos projetos produtivos no meio rural que tem como base a produção para o autoconsumo e a comercialização dos excedentes é considerada, em alguns casos, contraditória pelas pessoas envolvidas em sua elaboração. A decisão de investir nesses projetos deve utilizar os indicadores aqui apresentados, mas não deve utilizá-los de forma desconectada dos objetivos sociais e ambientais a que se propõem. Os projetos devem considerar a redução da miséria no meio rural, a geração de emprego e renda, segurança alimentar, preservação ambiental, entre outros fatores. Entretanto, é preciso que estes benefícios se tornem sustentáveis para as populações, ao longo do tempo e reduzam, ao máximo, a dependência de políticas públicas incertas. Para tornar mais claro este assunto, inserimos no Anexo deste Guia um Estudo de Caso com situações que ilustram a necessidade de análises mais detalhadas para os projetos produtivos.

Medidas de Resultado e Indicadores de Viabilidade:

• LUCRATIVIDADE

É um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos, pois está relacionado à competitividade.

• RENDA FAMILIAR DISPONÍVEL MENSAL

É o valor que cada pessoa beneficiada com o projeto receberia a partir da divisão equitativa das sobras ou lucro líquido, caso todos tivessem obtido o mesmo resultado indivi-

dualmente (considerando que o projeto é coletivo, mas a produção é individual). Esse valor deve ser compreendido como o potencial que o projeto tem para gerar renda ao seu público beneficiado e deve ser amplamente discutido entre todos, uma vez que diversos fatores podem interferir no resultado final.

• AUTOCONSUMO FAMILIAR

O valor do Autoconsumo Familiar corresponde ao uso de parte da produção para o consumo doméstico das famílias. Para efeito de cálculos e análise financeira do projeto, os produtos consumidos são considerados como receita, da mesma forma que a parcela da produção que é comercializada.

• FLUXO DE CAIXA

O Fluxo de Caixa é a demonstração visual das receitas e despesas distribuídas pela linha do tempo futuro e será utilizado no cálculo dos seguintes indicadores de viabilidade econômica:

- TEMPO DE RETORNO DO CAPITAL - TRC

O Tempo de Retorno do Capital, também conhecido como payback, é a relação entre o valor do investimento e o fluxo de caixa do projeto. O tempo de retorno indica em quanto tempo ocorre a recuperação do investimento. Utilizou-se o cálculo do payback simples por ser mais fácil de calcular e de entender.

- TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE - TMA

Pode ser entendida como uma taxa de juros que, ao se fazer um investimento, espera-se um retorno pelo menos igual a essa taxa. No SAF-PP, a TMA deve ser inserida na célula

identificada na planilha do Fluxo de Caixa.

- VALOR PRESENTE LÍQUIDO - VPL

O Valor Presente Líquido é a fórmula matemático-financeira capaz de determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, menos o custo do investimento inicial. Basicamente, é o cálculo de quanto os futuros pagamentos somados estariam valendo no presente.

Critérios de Avaliação

O Valor Presente Líquido de um projeto de investimento possui as seguintes possibilidades de resultado:

- Maior do que zero: significa que o investimento é economicamente atrativo, pois o valor presente das entradas de caixa é maior do que o valor presente das saídas de caixa;
- Igual a zero: o investimento é indiferente, pois o valor presente das entradas de caixa é igual ao valor presente das saídas de caixa;
- Menor do que zero: indica que o investimento não é economicamente atrativo,

porque o valor presente das entradas de caixa é menor do que o valor presente das saídas de caixa.

• TAXA INTERNA DE RETORNO – TIR

A Taxa Interna de Retorno é um indicador da rentabilidade do projeto e deve ser comparada com a taxa mínima de atratividade desejada pela pessoa que pretende investir.

Critérios de Avaliação

- Maior do que a TMA: significa que o investimento é economicamente atrativo;
- Igual à TMA: o investimento está economicamente numa situação de indiferença;
- Menor do que a TMA: o investimento não é economicamente atrativo, pois seu retorno é superado pelo retorno de um investimento sem risco.

Entre vários investimentos, o melhor será aquele que tiver a maior TIR. Como a TIR é uma taxa a ser comparada com uma taxa existente, fica mais fácil e é mais sensível para beneficiados/as e analistas ou qualquer outra pessoa utilizar este indicador.

ATENÇÃO: Os resultados apresentados no quadro abaixo (indicadores de maior relevância para as pessoas beneficiadas) podem apresentar resultados diferentes, de acordo com o ano em que são analisados. Recomenda-se que a análise seja realizada a partir do momento (ano) em que ocorre a estabilização do projeto. O tempo necessário para ocorrer a estabilização depende do tipo de projeto que está sendo analisado. O SAF-PP permite que o usuário defina o ano que deseja conhecer os resultados, através do preenchimento da célula indicada na pasta Demonstrativo de Resultados.

QUADRO 8 - MEDIDAS DE RESULTADO DO PROJETO E IMPACTO SOBRE A RENDA

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha INVESTIMENTO - RESUMO do SAF-PP)

MEDIDAS DE RESULTADO	CENÁRIO PESSIMISTA	CENÁRIO REALISTA	CENÁRIO OTIMISTA
Receita Bruta Comercialização (RB)	R\$ 708.863,40	R\$ 787.626,00	R\$ 827.007,30
Valor Total do Autoconsumo Familiar	R\$ 37.308,60	R\$ 41.454,00	R\$ 43.526,70
Descontos (Taxas, Impostos, outros)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Receita Líquida (RL)	R\$ 708.863,40	R\$ 787.626,00	R\$ 827.007,30
Custo Total (CT)	R\$ 549.213,02	R\$ 500.914,70	R\$ 452.616,38
Lucro Líquido (RL - CT)	R\$ 159.650,38	R\$ 286.711,30	R\$ 374.390,92
Lucratividade (%)	22,52%	36,40%	45,27%
Lucro Líquido Mensal (coletivo)	R\$ 13.304,20	R\$ 23.892,61	R\$ 31.199,24
Renda Mensal por Beneficiário/a	R\$ 2.812,95	R\$ 3.125,50	R\$ 3.281,78
Custo de Produção Mensal por Beneficiário/a	R\$ 2.179,42	R\$ 1.987,76	R\$ 1.796,10
Lucro Líquido Mensal por Beneficiário/a	R\$ 633,53	R\$ 1.137,74	R\$ 1.485,68
Valor Mensal do Autoconsumo por Família	R\$ 148,05	R\$ 164,50	R\$ 172,73

QUADRO 9 - INDICADORES FINANCEIROS

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha INVESTIMENTO - RESUMO do SAF-PP)

OUTROS INDICADORES - FINANCEIROS			
TMA	10%	10%	10%
Recuperação do Investimento (Anos)	3,65	2,39	1,94
VPL	823.044,36	1.681.317,27	2.282.989,01
TIR	28,00%	49,35%	63,97%

3.10.6 Análise de Cenários

O SAF-PP permite realizar, de forma simplificada, a análise de cenários. O cenário otimista é realizado considerando um percentual de aumento na receita que pode ser compreendido, por exemplo, como um preço de venda superior ou um aumento da produção acima do esperado. Outro fator que pode proporcionar um cenário otimista é a redução do custo de produção, ocasionado,

por exemplo, pela redução do preço de algum insumo. O cenário pessimista pode ser realizado de maneira inversa ao otimista.

O SAF-PP gera, automaticamente, alguns gráficos que auxiliam a interpretação e a análise dos resultados. É importante que os Gráficos sejam inseridos no documento do PIP, acompanhados de um breve comentário.

GRÁFICO I - DEMONSTRATIVO DE RESULTADO COLETIVO DE ACORDO COM O TIPO DE CENÁRIO

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha GRÁFICOS do SAF-PP)

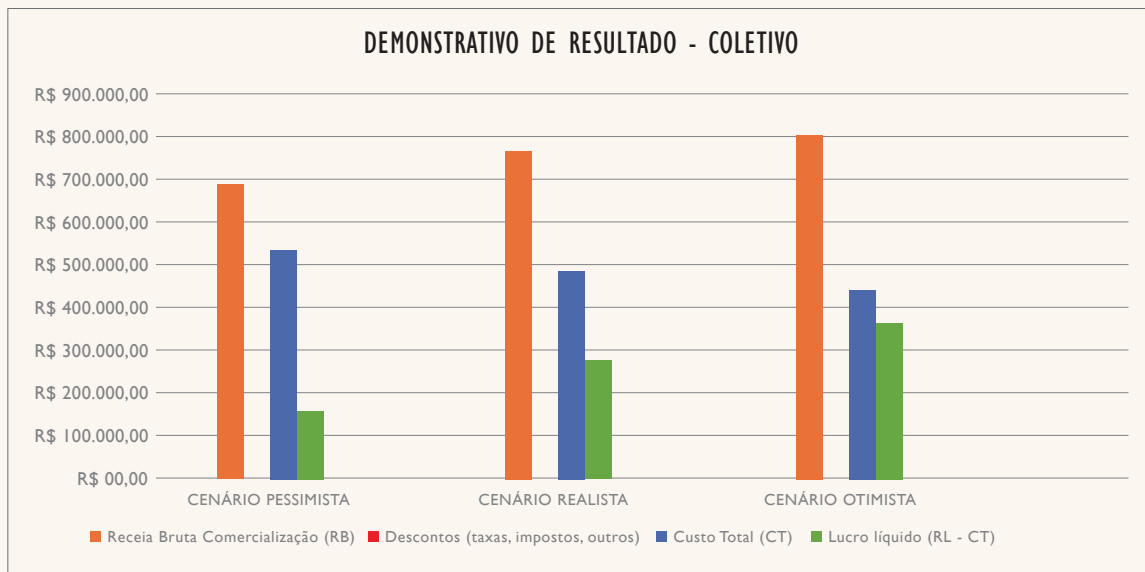
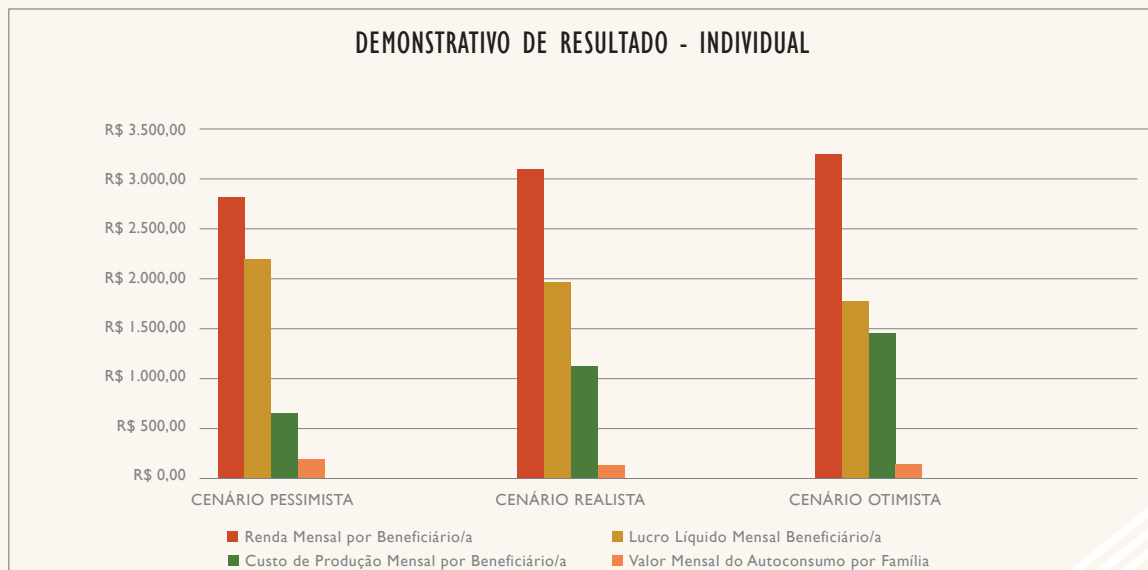


GRÁFICO II - DEMONSTRATIVO DE RESULTADO INDIVIDUAL DE ACORDO COM O TIPO DE CENÁRIO

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha GRÁFICOS do SAF-PP)



3.10.7 Avaliação geral sobre a possibilidade de conquista de impacto esperado

Neste tópico, será elaborada a análise estratégica do projeto, abordando as forças e fraquezas e analisando o cenário interno e externo em busca de oportunidades e ameaças. Uma ferramenta comumente utilizada para esse tipo de análise é chamada de Matriz de SWOT. SWOT é o termo em inglês para Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats, ou em português Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças - F.O.F.A.

As informações acumuladas durante o processo de desenvolvimento do PIP serão úteis para desenvolver esse tópico. É importante que as pessoas envolvidas com a elaboração do PIP participem dessa análise e reflitam sobre os aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, do público beneficiado e do mercado.

Oportunidades são situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela organização, podem influenciá-la positivamente.

Ameaças são situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela organização, podem afetá-la negativamente.

Forças são características da organização, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho.

Fraquezas são características da organização, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.

A matriz, abaixo, apresenta um exemplo para auxiliar na elaboração da análise estratégica do projeto.

A) FATORES INTERNOS, INTRÍNSECOS À ORGANIZAÇÃO

Forças que ajudarão	Fraquezas que devem ser superadas
<ul style="list-style-type: none">• Preço de venda competitivo;• Assessoria técnica;• Localização favorável.	<ul style="list-style-type: none">• Equipe de gestão com qualificações limitadas;• Conflitos internos;• Pouca experiência anterior no setor;• Custo de produção elevado.

B) FATORES EXTERNOS, AMBIENTAIS, EXTRÍNSECOS À ORGANIZAÇÃO

Oportunidades que devem ser aproveitadas	Ameaças que devem ser enfrentadas
<ul style="list-style-type: none">• Mercado em crescimento;• Poucos concorrentes;• Linhas de crédito atrativas.	<ul style="list-style-type: none">• Exigências legais rigorosas;• Fatores climáticos;• Poucos fornecedores.

3.10.8 Considerações Finais

Neste tópico, devem ser incluídas informações relevantes que porventura não tenham sido abordadas nos tópicos anteriores.

A expectativa, ao implementar um projeto produtivo, é que ele produza os efeitos esperados para a entidade e seu público beneficiado, diretos e indiretos, ao longo dos anos que sucedem sua implantação. Descreva se o projeto, após implantado, terá como funcionar com os seus próprios meios, justificando como alcançará sua sustentabilidade econômica.



4. DOCUMENTAÇÃO DE APOIO

Nesta seção, costuma-se anexar informações que complementem ou justifiquem outros conteúdos apresentados no PIP. O detalhamento de planos de gestão, de assessoria técnica, ambiental, bem como planilhas auxiliares, orçamentos, fotos, mapas e documentos são alguns exemplos de documentação de apoio. Essas informações devem ser inseridas de acordo com as necessidades e com sua relevância para quem irá analisar o plano.



5. ESTUDO DE CASO

Análise de viabilidade de projetos produtivos a partir do Autoconsumo Familiar, da geração de renda e da viabilidade econômica

Este estudo de caso (fictício) tem como objetivo demonstrar a importância da realização de diferentes análises ao se elaborar um Plano de Investimento Produtivo (PIP), seja ele voltado para o autoconsumo das famílias, para geração de renda propriamente dita ou a combinação das duas situações. Em cada uma das situações apresentadas, buscamos verificar qual proporciona o melhor equilíbrio entre o autoconsumo e a geração de renda e sua relação com a viabilidade econômica. O resultado de cada situação analisada deve ser refletido até que a mais favorável seja adotada como referência para a elaboração do PIP. É importante que os resultados indicados pela situação escolhida estejam em harmonia com os objetivos do PIP, pois estes serão utilizados para o monitoramento e a avaliação do investimento pelo projeto, ao longo da sua realização.

	SITUAÇÃO 1	SITUAÇÃO 2	SITUAÇÃO 3	SITUAÇÃO 4
MEDIDAS DE RESULTADO	CENÁRIO REALISTA	CENÁRIO REALISTA	CENÁRIO REALISTA	CENÁRIO PESSIMISTA
Receita Bruta Comercialização (RB)	R\$ 414.540,00	R\$ 580.356,00	R\$ 746.172,00	R\$ 630.100,80
Valor Total do Autoconsumo Familiar	R\$ 414.540,00	R\$ 248.724,00	R\$ 82.908,00	R\$ 33.163,20
Descontos (Taxas, Impostos, outros)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Receita Líquida (RL)	R\$ 414.540,00	R\$ 580.356,00	R\$ 746.172,00	R\$ 630.100,80
Custo Total (CT)	R\$ 502.610,70	R\$ 502.610,70	R\$ 502.610,70	R\$ 599.207,34
Lucro Líquido (RL - CT)	-R\$ 88.070,70	R\$ 77.745,30	R\$ 243.561,30	R\$ 30.893,46
Lucratividade (%)	***	13,40%	32,64%	4,90%
Resultado mensal da atividade	-R\$ 7.339,22	R\$ 6.478,78	R\$ 20.296,78	R\$ 2.574,46
Renda Mensal por Beneficiário/a	R\$ 1.645,00	R\$ 2.303,00	R\$ 2.961,00	R\$ 2.500,40
Custo de Produção Mensal por Beneficiário/a	R\$ 1.994,49	R\$ 1.994,49	R\$ 1.994,49	R\$ 2.377,81
Sobra Mensal por Beneficiário/a	-R\$ 349,49	R\$ 308,51	R\$ 966,51	R\$ 122,59
Valor Mensal do Autoconsumo por Beneficiário/a	R\$ 1.645,00	R\$ 987,00	R\$ 329,00	R\$ 131,60
TMA	10%	10%	10%	10%
Recuperação do Investimento (Anos)	2,16	2,16	2,16	7,95
VPL	1.681.317,27	1.681.317,27	1.681.317,27	-35.228,54
TIR	57,34%	57,34%	57,34%	4,89%

Esta análise refere-se ao resultado que ocorreria na prática, caso o exemplo fosse real.

Premissas do estudo de caso:

- Atividade: piscicultura: criação de tilápias em tanque rede.
- Toda mão de obra necessária para conduzir a atividade é considerada exclusivamente familiar.
- 21 beneficiários/as.
- Ano da análise (estabilização do projeto): 2

OBSERVAÇÃO: Outras premissas como preço de venda, custos de produção, custos fixos, entre outras, não foram incluídas, pois não interferem no tipo de reflexão proposta por este estudo de caso.

SITUAÇÃO 1:

Considerações: 50% da receita proveniente da comercialização de produtos e 50% resultado do autoconsumo.

Resultado mensal da atividade NEGATIVO: este caso indica que o autoconsumo foi elevado e não gerou sobras suficientes para cobrir o custo de produção. Neste exemplo, pode-se verificar que faltaram R\$ 349,49 para cobrir o custo de produção. Nota-se também que a atividade em estudo - a piscicultura, é altamente dependente de insumos (ração) adquiridos no mercado e que projetos dessa natureza não se sustentam se concebidos apenas para atender ao autoconsumo das famílias.

Projetos com custo de produção reduzido, que não dependam da compra de insumos comerciais, poderiam ter gerado resultado **POSITIVO** nesse caso.

SITUAÇÃO 2:

Considerações: 70% da receita proveniente da comercialização de produtos e 30% resultado do autoconsumo.

Resultado mensal da atividade POSITIVO: este caso indica que a parcela da produção que foi comercializada foi suficiente para cobrir o custo de produção e gerou uma sobra mensal de R\$ 308,51 para cada beneficiário/a, além de proporcionar um autoconsumo elevado para cada família.

SITUAÇÃO 3:

Considerações: 90% da receita proveniente da comercialização de produtos e 10% resultado do autoconsumo.

Este caso, da mesma forma que o caso 2, também apresenta resultado positivo. Entretanto, nele sugerimos uma análise do autoconsumo não apenas do ponto de vista da renda, mas da segurança alimentar. Considerando o valor de R\$ 329,00 referente ao autoconsumo mensal e o preço de venda do pescado de R\$ 7,00 por quilo, significa que a família terá 47 kg de peixe para ser consumido por mês ou o equivalente a 18,8 kg de filé de tilápia. Supondo que a família seja constituída por 5 pessoas, pode-se concluir que o consumo diário por pessoa seria de 125g - valor muito superior à média de consumo da população brasileira, que é de 9 kg por ano.

OBSERVAÇÃO IMPORTANTE: Além dessas medidas de resultados, verifique os indicadores de viabilidade econômica do

projeto. Como mencionamos em outras etapas do Guia para Elaboração de Planos de Investimento Produtivo e do próprio SAF-PP, os indicadores de viabilidade são importantes para consolidar as análises. Lembre-se de que um projeto que atenda às necessidades do autoconsumo familiar e gere uma determinada renda pode ser viável ou inviável do ponto de vista econômico. A inviabilidade pode demonstrar que, apesar do projeto proporcionar o autoconsumo e a renda para as famílias, pode não ser sustentável ao longo do tempo e que, em algum momento, ocorra a descontinuidade do projeto. Veja o exemplo apresentado na situação 4.

SITUAÇÃO 4:

A situação 4 foi avaliada a partir de uma análise de cenário realizada com simplicidade, através do SAF-PP.

Considerações: 95% da receita proveniente da comercialização de produtos e 5%

resultado do autoconsumo. A partir do cenário realista, foi realizada a análise de cenário pessimista onde, por motivos diversos, considerou-se a possibilidade de ocorrer uma redução de 20% na receita e um aumento de 20% nos custos de produção. O resultado encontrado demonstra a sobra de um pequeno valor mensal para cada família e a possibilidade de consumo de uma pequena parte da produção (autoconsumo), totalizando R\$ 254,19. Se a decisão for tomada considerando exclusivamente este resultado, é possível que depois de um determinado tempo as famílias não consigam dar continuidade ao projeto. Os indicadores de viabilidade econômica apontam para esta situação quando apresenta VPL negativo, TIR abaixo da TMA e Payback muito dilatado. Neste caso, o ideal é rever o projeto e explorar outras alternativas que possam reduzir o custo de produção, elevar o preço de venda dos produtos, entre outras alternativas.

O exemplo utilizado nesta análise tem o intuito de contribuir para a compreensão da necessidade de se utilizar os indicadores de viabilidade econômica, mesmo em pequenos projetos produtivos em que a maior parte do investimento é realizada na unidade produtiva familiar. Isto permitirá que os projetos sejam mais consistentes ao serem implementados e que incorram em menores riscos de insucesso.

• GUIA II •

ELABORAÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIO PARA ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS

O roteiro apresentado a seguir foi estruturado de forma a proporcionar ao elaborador do PN manter uma sequência lógica que permita ao leitor, posteriormente, compreender quem serão os beneficiários e beneficiárias, como estão organizados, as atividades que desenvolvem, o que pretendem com o plano (solucionar problemas ou explorar oportunidades), como o projeto será implementado, necessidade de recursos financeiros, resultados que esperam obter, entre outros.



Capa
Sumário
1. Sumário Executivo

2. Entidade Proponente
2.1 Informações Cadastrais
2.2 Breve Histórico
2.3 A Importância da Descrição e Análise dos Sistemas Produtivos Familiares
2.4 Localização e Acesso
2.5 Produtos e Mercados
2.6 Infraestrutura disponível
2.7 Gerência e Organização

3. O Negócio
3.1 Justificativa
3.2 Objetivos
3.3 Caracterização do Público-beneficiado
3.4 Mercado
3.5 Plano de Marketing
3.6 Plano Operacional
3.7 Plano Ambiental
3.8 Plano de Gestão
3.9 Capacitação e Assistência Técnica
3.10 Cronograma do Projeto
3.11 Plano Financeiro
4. Documentação de Apoio - Anexos

Módulo I - Utilizado para elaborar o sumário executivo (mini-plano) e personalizar o PN com uma capa atraente que remeta ao tema do projeto.

Módulo II - Utilizado para descrever a situação atual da entidade proponente (normalmente cooperativa) e das pessoas beneficiadas que farão parte do projeto. É importante conhecer suas potencialidades e fragilidades e, assim, avaliar sua capacidade para alcançar os objetivos propostos com o projeto. As informações devem permitir entender com clareza a situação atual, no sentido de identificar a existência de condições para que o projeto proposto possa ser um sucesso.

Módulo III - Utilizado para descrever o negócio que está sendo proposto e se ele está adequado à realidade da organização e das pessoas que serão beneficiadas, direta e indiretamente. Apresentar os meios para verificar a viabilidade técnica, comercial, econômica, ambiental e social deve ser o foco deste módulo.



ATENÇÃO: O Módulo II merece uma atenção especial de quem vai elaborar o PN. Entre outras coisas, este módulo deve descrever de forma clara e objetiva a realidade inicial do grupo de interesse. Esse levantamento de campo será a base para elaborar as proposições e sustentará as decisões que serão tomadas, não apenas durante a elaboração do PN, mas também ao longo de sua implantação. Também será o referencial para atuação das equipes de assessoria técnica e gerencial que deverão acompanhar os beneficiários, auxiliando-os a alcançar os resultados planejados.



1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O Sumário Executivo é uma seção muito importante do Plano de Negócio e tem como principal finalidade expressar uma síntese do que será apresentado nas etapas seguintes. Ele deve cativar as pessoas para uma leitura com mais atenção e interesse. Por se tratar de uma síntese do PN, deve ser o último conteúdo a ser escrito. O PN deve ser objetivo e o Sumário Executivo também deve seguir esta regra, contemplando a essência do plano em uma ou duas páginas.

QUESTÕES ORIENTADORAS:

- Qual o nome da entidade e por que foi criada?
- Onde a entidade está localizada?
- Está iniciando o negócio ou trata-se de uma ampliação ou reestruturação?
- Quais produtos serão produzidos?
- Onde está seu mercado e clientes? Quem são os concorrentes?
- Qual mercado será explorado e como será acessado?
- Como a entidade será estruturada para cumprir seus objetivos?
- O que será feito com os recursos financeiros solicitados?
- Que benefícios o projeto proporcionará?
- Quem se beneficiará com os resultados do projeto: Mulheres? Homens? Jovens? Pessoas negras? Quilombolas?
- Como o PN contribui para maior inclusão de mulheres e de jovens (equidade de gênero e geração)?
- Qual o volume de recursos necessário?
- Quais os principais indicadores sociais e financeiros que apontam a viabilidade do projeto?
- Como será atingida a sustentabilidade da entidade ou como se tornará autossustentável? Quando isso ocorrerá?
- Que impactos (econômicos, sociais e ambientais) são esperados e como serão mensurados?

2. ENTIDADE PROPONENTE

Descrever a entidade de forma objetiva, apresentando dados cadastrais e aspectos de produção e comercialização. O foco deve ser a situação atual da entidade proponente. Assim, sugere-se que esta parte do PN contenha:

2.1 Informações Cadastrais

(sugestão de quadros)

ENTIDADE PROPONENTE					
Razão Social					
Nome fantasia / Sigla					
CNPJ					
Endereço					
Cidade					UF
Contato / Cargo					
Telefone			E-mail		
Setor de atuação					
Forma Jurídica					
Enquadramento Tributário*					
Data de fundação					
Composição do quadro social	Homens	Mulheres	Jovens	Pop. tradicional (Ribeirinhos, Quilombolas, Indígenas)	Total
Situação da sede: própria, alugada, cedida, outros.					

*Enquadramento tributário: consulte o contador da entidade para obter esta informação.

RESPONSÁVEL LEGAL PELA ENTIDADE PROPONENTE

Nome			
Cargo			
Profissão			
Mandato			
Telefone		E-mail	

EQUIPE RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

Nome	Profissão	Perfil	Atribuições

RESPONSÁVEL PELA ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

Nome			
Formação			
Órgão / Empresa			
Cargo			
Telefone		E-mail	
Início da elaboração		Final da elaboração	

2.2 Breve Histórico

Informar o porquê a entidade foi criada e como se relaciona com a comunidade na qual está inserida. Descrever objetivamente a evolução da entidade desde sua fundação, incluindo os marcos históricos de crescimento, de mudanças e parcerias firmadas anteriormente com outras empresas e instituições públicas ou privadas. Identificar experiência de trabalho da entidade com convênios. Descrever quantos e quais já foram feitos, especificando o órgão público e o período de execução.

Podem ser ressaltados os “momentos-chave” de conflitos ou ruptura e o modo como o empreendimento lidou com eles. Isso mos-

trará o nível de amadurecimento da equipe dirigente e o quanto a ideia de empreendimento coletivo está consolidada.

É importante registrar a existência de iniciativas implementadas pela organização sem aporte de recursos financeiros externos.

Por se tratar de organizações econômicas (cooperativa), é importante apresentar informações que retratem sua situação financeira, principalmente no que tange a empréstimos, financiamentos, despesas financeiras, disponibilidade de capital de giro, entre outras. Essas informações podem ser extraídas de balanços ou balancetes de anos anteriores com auxílio de um contador.

2.3 A importância da descrição e análise dos sistemas produtivos familiares

Frequentemente, os investimentos se destinam a ampliar e/ou estabilizar (criar maior resiliência) a produção e melhorar a produtividade. Por isso, é necessário identificar e descrever os gargalos técnicos que precisam ser superados nos sistemas produtivos. Ou seja, em muitos casos esse será um item chave do diagnóstico da situação atual, na qual o PN buscará incidir. Por exemplo, quando se solicitam recursos para uma unidade de beneficiamento de fruta, a base dessa proposta é a produção de fruta, cujas principais forças e fragilidades devem ser analisadas

nessa etapa. Um pedido destinado a reforçar a produção de ovinos e caprinos é um outro caso frequente, e pressupõe uma atividade desse tipo, já existente na comunidade. Para saber que tipos de ação e investimento seriam os mais oportunos é importante entender quais são os principais problemas a serem superados e, também, as oportunidades ou potenciais não explorados a serem aproveitados ou criados. No Anexo I deste Manual, disponibilizamos maiores informações sobre este assunto.

2.4 Localização e Acesso

Informar a localização da sede da entidade e do projeto que está sendo proposto e as principais formas de acesso (nome do município, estado, nome da comunidade, território, distâncias até a sede do município e demais cidades que estão relacionadas de alguma forma com o projeto, bem como o tipo de pavimentação das vias de acesso).



2.5 Produtos e Mercados

O objetivo deste tópico é descrever o que é produzido atualmente pelo grupo beneficiado vinculado à entidade proponente e como acessam o mercado.

Na prática, é comum encontrar as seguintes situações para serem descritas neste tópico:

- a) A produção de cada família associada ou não à cooperativa é comercializada através da cooperativa sem passar por qualquer tipo de beneficiamento, ou seja, o papel da cooperativa é viabilizar a comercialização em condições mais justas e favoráveis.
- b) Da mesma forma que o item anterior, a cooperativa realiza a comercialização de parte da produção sem qualquer tipo de beneficiamento e uma outra parte é destinada para uma unidade de beneficiamento. Os produtos beneficiados também são comercializados pela cooperativa.
- c) Toda produção é destinada para a unidade

de beneficiamento para ser transformada em produtos que são comercializados através da cooperativa.

PRINCIPAIS PRODUTOS E CAPACIDADE DE PRODUÇÃO:

- Apresentar informações que retratem a produção dos cooperados. Informar, por exemplo, área cultivada, produção, produtividade, número de animais, entre outras informações relevantes. Estas informações também devem permitir verificar se a base produtiva é suficiente para sustentar, tanto o negócio atual como o que será proposto.
- É interessante determinar qual a participação da cooperativa no mercado atual, ou seja, do total produzido e comercializado qual o percentual de participação?
- Como se dá o acesso ao mercado? Que ações a cooperativa realiza para auxiliar na

comercialização? Como a cooperativa é remunerada pelos serviços que presta aos cooperados?

- Como os produtos são transportados até os pontos de comercialização ou clientes?
- Os cooperados podem comercializar sua produção diretamente, sem passar pela cooperativa? Como este assunto é tratado?
- Incluir fotos dos produtos.

FATURAMENTO MENSAL:

- Esta informação pode ser apresentada no formato de uma tabela simples. Se possível informar a venda mensal por produto e por cliente. Quanto maior o período informado mais consistente será a análise, permitindo visualizar a sazonalidade e o ciclo de venda dos produtos.

PRINCIPAIS CLIENTES:

- Informar com quantos clientes a cooperativa estabelece suas relações comerciais e onde estão localizados. Caso tenha algum cliente que se destaque dentre os demais, pode ser feito um breve relato (Exemplo: uma grande rede de supermercados, CONAB - PAA, Prefeitura - PNAE, etc.).
- Informar sobre o percentual de vendas à vista e a prazo, bem como o prazo médio em dias para o recebimento.

PRINCIPAIS CONCORRENTES:

- Informar brevemente se existem concorrentes e de que forma isso influencia na atuação da cooperativa.

2.6 Infraestrutura disponível (água tratada, energia elétrica, etc.)

DOS PRODUTORES COOPERADOS: descrever quais as condições de produção dos cooperados para realizar a produção atual, tais como água, terras, energia elétrica, estradas, veículos, máquinas, instalações, entre outras estruturas.

DA ENTIDADE COOPERATIVA: descrever se já existe alguma instalação destinada ao beneficiamento, suas condições gerais, sua

situação perante os órgãos que autorizam o funcionamento, no âmbito municipal, estadual e federal, licenciamento ambiental, entre outras informações relevantes.

Estas informações devem ser consideradas no momento de dimensionar o projeto a ser proposto através do PN e determinar o que será necessário ser aprimorado.

2.7 Gerência e Organização

Neste tópico, descreva como é feita a gestão da entidade atualmente e como ela está organizada.

QUESTÕES ORIENTADORAS:

- Descrever como a entidade está sendo administrada e se existem problemas na gestão atual. Caso existam, há algum diagnóstico para solução de tais problemas?
- A equipe que realiza a gestão atual é suficiente, em quantidade e em nível de conhecimento, para as necessidades atuais e futuras?
- Quantas pessoas estão envolvidas com a gestão da cooperativa? São cooperados ou contratados? Os diretores atuam diretamente?
- No caso de haver beneficiamento da produção, quantas pessoas estão envolvidas com a produção? São cooperados ou contratados?
- Possui um organograma definido?
- Como as decisões são tomadas e como são executadas?
- Como é a participação de mulheres e jovens?
- As pessoas beneficiárias do projeto compreendem e estão preparadas para desenvolverem atividades de forma coletiva?

Informar, no quadro abaixo, qual a representação legal e as pessoas que realizam a gestão atual, bem como suas principais características.

Nome	Experiência Profissional	Perfil	Cargo/Atribuições

3. O NEGÓCIO

3.1 Justificativa (Qual o cenário do problema ou da oportunidade?)

A partir da contextualização elaborada anteriormente, neste tópico deve ser desenvolvida, de forma objetiva, a argumentação sobre a importância da aprovação do projeto, abordando a origem do problema, suas consequências, as alternativas para solucioná-los e a nova realidade que se deseja atingir com a implementação do projeto. O mesmo pode ser feito se o caso for de aproveitamento de uma oportunidade existente.

Especialmente, quando o objetivo é implantar

uma unidade de beneficiamento, é preciso que o grupo esteja consciente de que esta é a melhor alternativa para eles. Será que quando o grupo decide que beneficiar a produção é o melhor caminho ele está ciente da complexidade do negócio? Será que ele tem conhecimento de tudo que envolve a atividade? Nos próximos tópicos desse roteiro, serão abordados outros temas que irão auxiliar a reconhecer as dificuldades que envolvem este assunto.

QUESTÕES ORIENTADORAS:

- Trata-se de uma nova atividade ou da reestruturação de uma atividade que já existe?
- Quais problemas o projeto pretende resolver?
- Qual a origem desses problemas?
- Como eles afetam a cooperativa e o grupo beneficiado?
- Quais são as alternativas que podem solucionar os problemas identificados?
- Quantas pessoas serão beneficiadas, direta e indiretamente, pelo projeto?
- Após a execução do projeto, qual o impacto esperado sobre a cooperativa e sobre a vida dos cooperados e familiares? E para a comunidade?

3.2 Objetivos (O que se pretende fazer?)

Esse é o momento de definir o que se deseja realizar com o projeto. É necessário ter uma atenção especial ao se definir os objetivos.

O Objetivo Geral expressa a intenção de atingir um determinado fim, por isso não deve

ser quantificado (senão se transforma no resultado esperado) nem expressar a forma como se vai trabalhar (senão se transforma em ações). O objetivo precisa ser alcançável, não pode ser genérico, de forma que o

projeto não consiga resolver. O Objetivo Geral exige complementos que o tornem mais concretos e compreensíveis para quem o lê. Para isso, é necessário definir os objetivos específicos. Deve ser escrito no tempo verbal infinitivo (Por exemplo: ampliar, capacitar, entre outros) e redigido com clareza.

EXEMPLO:

Construir uma agroindústria para desidratação de frutas diversas, com ênfase para o abacaxi, visando o aproveitamento de excedentes que não se consegue colocar no mercado e, assim, reduzir o desperdício e proporcionar a melhoria da renda das pessoas cooperadas.

Os Objetivos Específicos complementam o objetivo geral, tornando-o mais concreto e compreensível para quem o lê. Eles representam os passos estratégicos para que o objetivo geral seja alcançado, devendo mostrar números e ações que estejam convergindo para alcançá-lo. Também devem ser redigidos utilizando verbos no infinitivo.

PARA REFLETIR:

- Quais são os resultados esperados pelo projeto, no que diz respeito aos aspectos sociais, ambientais e econômicos? Como eles podem fortalecer as ações da cooperativa? Eles vão proporcionar melhoria da renda das famílias beneficiadas?
- De que forma eles afetam o público beneficiário? Contribuem para uma maior participação de mulheres e jovens?
- Quais são os efeitos esperados?

EXEMPLO:

1. Implantar uma unidade de desidratação de frutas com capacidade para desidratar 4.000 kg/dia de frutas.

2. Melhorar a renda das pessoas cooperadas através do aumento da remuneração dos frutos destinados à indústria, comercializados atualmente por R\$ 0,07 o quilo, passando para R\$ 0,25 o quilo.

3. Ampliar em 30% o quadro social, após o primeiro ano de operação da agroindústria.

4. Promover a capacitação de 15 profissionais em manipulação de frutas, proporcionando melhoria dos processos, produtos e da qualidade.

Após definir os objetivos (geral e específicos), é necessário identificar quais as ações que serão realizadas para executar o projeto. Para cada objetivo específico, são definidas uma ou mais ações.

Resultado é tudo aquilo que é consequência clara de ações e atividades realizadas. É importante estabelecer o que se espera de resultados a partir da execução do projeto.

As informações deste item podem ser apresentadas na forma de um texto ou organizadas em um quadro, conforme sugestão apresentada a seguir.

Objetivo geral	Construir uma agroindústria para desidratação de frutas diversas, com ênfase para o abacaxi, visando o aproveitamento de excedentes que não se consegue colocar no mercado e, assim, proporcionar a melhoria da renda das pessoas cooperadas.	
Objetivos Específicos	Ações	Resultados Esperados
I. Implantar uma unidade de desidratação de frutas com capacidade para desidratar 4.000 kg/dia de frutas.	1.1 Realizar processo de licitação para obras civis.	Contratar empresa para construção da agroindústria.
	1.2 Realizar processo de licitação para aquisição de equipamentos.	Adquirir os equipamentos necessários ao funcionamento da agroindústria.
	1.3 Construir e instalar os equipamentos.	Agroindústria concluída.

3.3 Caracterização do Público-beneficiado (Quem são as pessoas beneficiadas com o projeto?)

Descrever, objetivamente, o público que será beneficiado diretamente com o projeto produtivo, bem como o que será beneficiado indiretamente. É importante realizar a identificação por gênero, faixa etária, informar a quantidade de pessoas beneficiadas no projeto, entre outras informações que sejam importantes para caracterizar o grupo. O quadro abaixo é um modelo para apresentar o resumo das informações.

Pessoas Beneficiadas	Homens de 0 a 15 anos	Mulheres de 0 a 15 anos	Homens de 16 a 29 anos	Mulheres de 16 a 29 anos	Homens acima de 29 anos	Mulheres acima de 29 anos	Total de pessoas beneficiadas
Diretamente pelo projeto							
Indiretamente pelo projeto							
Total							

3.4 Mercado e Comercialização

Esta é uma das etapas mais importantes da elaboração do PN. Lembre-se de que sem clientes não há negócios e que os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam.

Um dos grandes problemas que dificultam a viabilidade econômica das cooperativas e outras organizações econômicas de pequeno e médio porte no Brasil é a dificuldade de escoamento da produção no mercado. Mesmo diante desta dificuldade, é comum que essas organizações elaborem projetos visando obter recursos financeiros para melhoria e/ou ampliação da produção sem, contudo, ter o conhecimento necessário sobre o mercado ou se firmado nele. É necessária uma avaliação detalhada sobre este assunto, a fim de evitar que o produto fabricado fique parado no estoque sem perspectiva de ser comercializado no tempo adequado. Esta situação pode causar um descompasso entre a despesa e a receita, aumentando a necessidade de capital de giro, além de perdas por redução do prazo de validade dos produtos. Diante disso, é de suma importância que os canais de venda sejam identificados, se possível por meio de visitas formais, para que possam ser acessados em tempo hábil. Essas ações são imprescindíveis para o correto dimensionamento dos custos que irão envolver a comercialização dos produtos.

A análise de mercado deve levar em consideração as tendências do setor, clientes, concorrentes e fornecedores. A partir disso, será possível ter um correto entendimento sobre o funcionamento do mercado e da melhor forma de atuação.

O nível de aprofundamento deste tópico deve ser suficiente para atender as necessidades do projeto, desde sua fase inicial até atingir sua estabilidade. A análise também deve gerar informações que permitam estabelecer uma relação direta com o tamanho do projeto que será implantado.

Procure obter informações que sejam relevantes para o contexto do projeto e defina o foco da atuação. Se o horizonte de atuação é o município ou uma região próxima, atenha-se em identificar se esse mercado possui o potencial necessário para absorver a produção planejada ou se será necessário realizar ajustes. Se a área de atuação for mais ampla, por exemplo, o estado ou até mesmo o mercado nacional e internacional, avalie a necessidade de realizar uma pesquisa de mercado específica. Observe que esta avaliação está relacionada com o plano financeiro, portanto pode ser necessário que as análises sejam realizadas de forma conjunta e por mais de uma vez (através de simulações) até que se encontre a condição mais favorável.

ATENÇÃO: Existem diversas técnicas para pesquisar clientes e consumidores. Estas técnicas vão desde a aplicação de questionários, entrevistas e conversas informais, à observação dos concorrentes. Dependendo da situação, pode ser necessário contratar um especialista para realizar uma pesquisa de mercado.

QUESTÕES ORIENTADORAS:

- Por que o mercado se mostra promissor?
- Qual o tamanho do mercado no qual se pretende atuar (faturamento, número de clientes e competidores)? Como está sendo abastecido?
- Existe espaço para novos fornecedores?
- Que parcela desse mercado se pretende obter?
- Quem é a clientela potencial e onde se localiza?
- O negócio é afetado pela sazonalidade, ou seja, por diferenças no volume de vendas em diferentes períodos do ano?
- Quais são as oportunidades e riscos do mercado?
- Existe mercado assegurado para escoar, de forma justa, a produção?
- Quais os preços de venda praticados no mercado?

3.4.1 Os Clientes

É importante conhecer algumas características do cliente, tais como: hábitos de consumo, faixa de renda, nível cultural, hábitos de lazer, entre outros. Quando o cliente é uma empresa, é necessário saber quem decide pelas compras e o que é necessário para concretizar a negociação.

Para negócios que tenham como alvo principal as vendas para o mercado institucional - PAA e PNAE - é preciso uma atenção redobrada, pois este não é tão simples de ser acessado e atendido.

De acordo com o Art. 14 da Lei 11.947, de 16 de junho de 2000, do total dos recursos financeiros repassados pelo FNDE, no âmbito do PNAE, no mínimo 30% (trinta por cento) deverão ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar

rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e comunidades quilombolas. Para ter sucesso nesse mercado, é necessário ter um profissional com dedicação e conhecimento dos processos e condições exigidas pelas entidades executoras.

O fato de existir a lei não significa que todo produto da agricultura familiar seja adquirido pelas entidades executoras. Existem regulamentos específicos que determinam o que será adquirido. Alimentos saudáveis, com características nutricionais adequadas às crianças e aos jovens são uma exigência, portanto alguns produtos como doces, rapadura, mel, entre outros com teor de açúcar mais elevado ou com presença de aditivos alimentares podem ser restringidos ou ter aquisição reduzida.

ATENÇÃO:

Os produtos alimentícios a serem adquiridos para a alimentação escolar devem atender ao disposto na legislação de alimentos estabelecida por um dos serviços de sanidade, abaixo:

- I) Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa/Ministério da Saúde) ou Anvisas locais ou estaduais;
- II) Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Agropecuária (Suasa/ Mapa) ou serviços de Inspeção Federal (SIF), Estadual (SIE) ou Municipal (SIM).

Produtos in natura, sem nenhum tipo de processamento e de origem vegetal, não necessitam de avaliação sanitária.

Produtos de origem vegetal que passaram por algum tipo de processamento devem ser analisados pelo Ministério da Saúde, através da Agência Nacional de Vigilância Sanitária e suas instâncias em âmbito estadual, regional e municipal.

Todos os produtos de origem animal, inclusive ovos e mel, necessitam da avaliação sanitária. O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) tem a responsabilidade de avaliar sanitariamente esses produtos. Eles podem ser inspecionados por uma das seguintes instâncias: Serviço de Inspeção Municipal - SIM (permite a comercialização em âmbito municipal); Serviço de Inspeção Estadual - SIE (permite a comercialização em âmbito estadual); e Serviço de Inspeção Federal - SIF (permite a comercialização em todo o território nacional).

Certifique-se de que o estatuto da cooperativa está adequado às finalidades comerciais a que se propõe. Esses e outros aspectos institucionais devem ser cuidadosamente examinados e as alterações necessárias devem ser diagnosticadas. Consulte o contador da cooperativa.

Observe que a maioria das informações obtidas nessa análise será utilizada nas próximas etapas do PN. Por exemplo, o potencial do mercado fornecerá informações para planejar quanto poderá ser produzido, ou seja, auxiliará no dimensionamento do tamanho do projeto e dos respectivos investimentos. O preço de venda dos produtos determinará a receita e o preço dos insumos, o custo de produção.

Registre, no quadro abaixo, informações coletadas durante a pesquisa de identificação de clientes.

Clientes	Localização	Produtos que compram	Quantidade que compram	Preço que pagam	Condições de pagamento	Observações

3.4.2 Os Concorrentes

Os concorrentes não devem ser vistos como inimigos. É possível aprender lições importantes observando a atuação da concorrência. Bons concorrentes servem como parâmetro de comparação e também de parceria, além de ser uma fonte de estímulo à melhoria. Identifique quem são os principais concorrentes e como atuam. Utilize o quadro abaixo para registrar as informações. Faça as comparações e registre as conclusões.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Localização	Preço	Condições Comerciais	Observações
Entidade proponente						
Concorrente 1						
Concorrente 2						
Concorrente 3						
Conclusão (insira aqui a conclusão):						

QUESTÕES ORIENTADORAS:

- Quais as possibilidades de competir com os concorrentes?
- Que vantagens serão necessárias oferecer aos clientes para conquistar uma fatia do mercado?
- Existe espaço para todos?

3.4.3 Os Fornecedores

A pesquisa sobre os fornecedores é de grande importância para estruturar o PN. Por exemplo, no segmento de beneficiamento de alimentos, conhecer os fornecedores de embalagens, rótulos, açúcar, gás, entre outros insumos, é necessário para elaborar o custo do produto e faz parte da gestão do negócio. Sem informações reais, o custo pode ser determinado de maneira equivocada e interferir nos resultados finais.

Deve-se considerar que, em uma cooperativa que beneficia a produção, o principal fornecedor da matéria-prima é o próprio associado. As regras e condições de fornecimento, inclusive de pagamento, devem ser claras e registradas em documento apropriado.

Utilize o quadro abaixo para registrar as informações sobre os fornecedores. Procure identificar pelo menos três fornecedores por item.

Produtos a serem adquiridos	Fornecedor	Localização	Lote Mínimo de Fornecimento	Preço	Condições Comerciais	Observações

3.5 Plano de Marketing

O Plano de Marketing é uma maneira estruturada da empresa ofertar os seus produtos no mercado, portanto, este tópico é dedicado ao detalhamento deste plano. Este conhecimento vai ser fundamental para a

definição do produto, do preço que será praticado, dos canais de distribuição, política de promoção, entre outros. A seguir, apresentamos alguns tópicos que devem ser contemplados pelo Plano de Marketing.

3.5.1 Produto

Descrever os principais produtos que serão fabricados. Informar quais as linhas de produtos, especificando detalhes como tamanho, peso, sabores, tipo de embalagem,

apresentação, rótulo, marca, entre outros atributos. Fotos dos produtos podem ser inseridas como documentação de apoio, no final do PN.

ATENÇÃO: Em se tratando da fabricação de produtos alimentícios, verifique as legislações que regulamentam o setor (licença de funcionamento, informações nutricionais, rotulagem, entre outras).

3.5.2 Preço

Preço é o que consumidor está disposto a pagar pelo produto que lhe será oferecido. A sobrevivência de uma empresa está diretamente relacionada ao preço do produto. Ele

pode indicar o futuro da empresa, já que a partir da circulação do dinheiro é que será possível honrar compromissos como pagamento de salários, fornecedores, tributos,

realizar investimentos e finalmente retirar o lucro.

Uma alternativa para avaliar o quanto o consumidor está disposto a pagar por um determinado produto é verificar se seu preço será compatível com aquele praticado no mercado pelos concorrentes diretos.

Vale ressaltar que o preço está intimamente ligado não apenas ao produto, mas à percepção da marca pelo seu público. No caso da grande maioria das cooperativas da agricultura familiar, a marca nem sempre é trabalhada adequadamente, mesmo porque essa não é uma tarefa fácil e, normalmente, é um processo demorado e de custo elevado. Entretanto, existem alguns caminhos que podem ajudar nessa tarefa. Por exemplo, o Selo da Agricultura Familiar é um instrumento de agregação de valor para quem produz. O produto oriundo da agricultura familiar promove valores cada vez mais exigidos pelos consumidores: sustentabilidade, responsabilidade social, responsabilidade ambiental, valorização da cultura local, valorização da produção regional, que gera trabalho, renda e, conseqüentemente, desenvolvimento local sustentável. Da parte de

quem consome, o Selo assegura o direito de saber a origem do produto.

Produtos orgânicos, da sociobiodiversidade, agroecológicos também são valorizados e podem contribuir para difundir a marca.

A estratégia de definição de preços de um produto não é uma tarefa simples. O preço deve ser suficientemente alto para proporcionar lucro, porém não pode ser tão alto de modo a desestimular a compra.

Ainda, com relação ao preço, é necessário compreender que para o produto chegar ao consumidor final, primeiro ele precisa chegar nos estabelecimentos comerciais que irão vendê-lo. Para isso ocorrer, é necessário ter intermediários no processo, ou seja, vendedores, representantes comerciais ou distribuidores. É preciso definir com clareza a margem de ganho de cada participante deste processo para saber a que preço o produto estará disponível ao consumidor final.

Após refletir e definir sobre o preço de venda, insira as informações na planilha Marketing no SAF-PN. O quadro pode ser copiado e inserido neste tópico.

QUADRO I - PREÇO DE VENDA DOS PRODUTOS

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha Tabela de Preços do SAF-PN)

	Produto	Apresentação	Preço (R\$) Ano 1	Preço Médio dos Concorrentes
1	Polpa de Goiaba	Saco 1 kg	8,00	8,50
2	Polpa de Maracujá	Saco 1 kg	10,00	10,00
3	Polpa de Umbu	Saco 1 kg	7,00	6,80
4	Polpa de Abacaxi	Saco 1 kg	9,00	9,00

3.5.3 Distribuição

Depois do produto ser produzido e o seu preço estabelecido, é necessário fazer com que ele chegue até os consumidores. É importante definir como será feita a ligação entre a empresa e o consumidor final. Os principais canais para isso são vendedores internos e externos, representantes comer-

ciais, distribuidores, entre outros. A opção mais adequada vai depender de vários fatores, como distância até os mercados consumidores, número de clientes a ser atendido, necessidade de pulverizar as vendas, entre outros fatores. Explique qual estratégia será adotada e porque é a mais adequada.

3.5.4 Promoção

Promoção, aqui, não está relacionada com liquidação, mas em como promover a marca. A intenção é lembrar os clientes e consumidores de comprar os seus produtos e não os dos concorrentes. Para isso, existem diversas estratégias, mas todas implicam em custos, portanto é necessário avaliar as que proporcionem os melhores resultados, tanto para divulgar a marca quanto para aumentar as vendas. A seguir apresentamos algumas estratégias que podem ser utilizadas:

- Participação em feiras, exposições e eventos;
- Rodadas de negócio;

- Propaganda em rádio, jornais, revistas e internet;
- Degustação nos pontos de venda;
- Amostras grátis;
- Carro de som e faixas;
- Brindes e sorteios;
- Descontos ou bonificação de acordo com o volume de compras.

Explique qual a melhor estratégia a ser adotada e uma estimativa dos custos. Os custos serão lançados nas despesas operacionais, no SAF-PN durante a elaboração da análise financeira.



3.6 Plano Operacional

O Plano Operacional é uma peça importante dentro do PN, mas para ele ser útil deve ser o mais detalhado possível, sem ideias que não possam ser executadas na prática, o que levaria ao fracasso do projeto. O Plano Operacional, no caso de uma unidade de beneficiamento de alimentos, deve conter informações que expliquem o que é necessário para implantar o projeto, ou seja, disponibilidade da matéria-prima que será beneficiada, as edificações, máquinas e equipamentos, bem como informações sobre os produtos, os processos envolvidos, necessidade de pessoal e demanda a ser atendida.

Como o objetivo do beneficiamento, na maioria dos casos, é aproveitar o que é produzido

pelos cooperados, realize um diagnóstico para determinar a produção atual e a perspectiva de crescimento. Faça um cronograma que retrate a oferta das matérias-primas ao longo do ano. Inclua informações sobre preço, distância entre as áreas de produção e a unidade de beneficiamento, transporte, entre outras informações. Também identifique com clareza se o objetivo é processar toda a produção dos cooperados ou apenas uma parte dela. A partir dessas informações e da demanda comercial identificada, dimensione a fábrica, os equipamentos, a necessidade de mão de obra, entre outros.

QUESTÕES ORIENTADORAS:

DO PONTO DE VISTA DA PRODUÇÃO PRIMÁRIA:

- A produção atual dos cooperados é capaz de sustentar a unidade de beneficiamento?
- Quais os gargalos existentes no processo produtivo?
- É preciso realizar algum tipo de apoio aos produtores para produzirem mais e melhor?
- Recebem assistência/assessoria técnica?
- A produção é sazonal?
- Existe variedade de matéria-prima com possibilidade de ser beneficiada?
- O fato de existir uma unidade de beneficiamento é capaz de estimular a implantação de outras culturas?

DO PONTO DE VISTA DA PRODUÇÃO SECUNDÁRIA:

- O local onde está ou será implantada a unidade de beneficiamento, possui fornecimento de energia elétrica adequado e sem interrupções frequentes? A água é potável? Tem linha telefônica? Acesso à internet? Boas estradas e fácil acesso?
- Quais licenças devem ser providenciadas? Qual a documentação necessária?



- A mão de obra a ser empregada será de cooperados? Terão carteira assinada? Caso o setor de produção da unidade de beneficiamento funcione apenas um período do ano, como serão mantidos os funcionários contratados?
- Existe obrigatoriedade de ter um responsável técnico na unidade?
- Os processos de produção são de fácil domínio? Que tipo de controle de qualidade é necessário? Pode ser terceirizado?
- Os equipamentos a serem utilizados necessitam de assistência/assessoria técnica especializada? Ela é facilmente acessada quando for necessário?

3.6.1 Ficha do Produto

A Ficha do produto é utilizada para relacionar o que será gasto com materiais para produzir uma unidade de cada produto, ou seja, refere-se à formulação do produto e aos materiais de embalagem. Para isso, é necessário ter conhecimento técnico sobre o produto que será produzido. Por exemplo, se for produzir iogurte é necessário saber quanto será gasto de leite, açúcar, polpa de fruta, fermento, aroma, corante, entre outros ingredientes para uma determinada embalagem.

É importante trabalhar com valores reais (quantidades e preços), sem estimativas grosseiras e imprecisas, pois isso influenciará

o resultado final, ou seja, poderá gerar um falso lucro ou prejuízo.

A Ficha do produto gera o custo com materiais e, juntamente com o custo da mão de obra direta, compõe o custo do produto vendido. Estas informações fazem parte do Demonstrativo de Resultados do Exercício - DRE.

As Fichas do produto estão disponíveis no Sistema de Análise Financeira - SAF-PN, onde também se encontram instruções sobre o seu preenchimento. Dada a importância dessa informação, insira neste tópico a ficha de todos os produtos que serão fabricados.

tratamento de efluentes, área do terreno, previsão de ampliações, entre outras informações. A planta de layout e as demais plan-

tas do projeto arquitetônico, projeto executivo e planilhas orçamentárias podem ser incluídas na documentação de apoio.

3.6.3 Processos de Produção

Os alimentos e a maioria dos produtos para serem beneficiados ou fabricados devem seguir um fluxo de produção coerente com o produto final que se deseja obter. Apresentar, neste tópico, as etapas da produção por meio de um fluxograma e, na sequência, uma breve descrição de cada etapa.

Deste estudo, é possível extrair informações importantes, como necessidade de espaço físico para realizar as operações, equipamentos, mão de obra, custos de produção, tecnologia a ser adotada, entre outros.

3.6.4 Plano de Produção

Uma das premissas considerada neste Guia é que a fabricação de determinado produto é definida a partir de uma demanda ou oportunidade identificada no mercado. Uma vez identificado o potencial do mercado, deve ser analisado que parcela dele poderá ser atendida com o projeto, constituindo então, o Plano de Vendas. Diante disso, o Plano de Produção deve ser definido de maneira a atender o que foi projetado no Plano de Vendas.

O SAF-PN possui a planilha Plano de Produção que deve ser utilizada para refletir e analisar se o que foi estabelecido no Plano de Vendas será possível ser realizado, ou seja, se o que foi planejado vender será possível produzir. Utilize esta planilha e as orientações nela contidas para fazer a análise e, uma vez concluída, insira neste tópico o Mapa de Produção Resumo (planilha Mapa de Produção Resumo).

QUADRO 3 - PLANO DE PRODUÇÃO ANUAL

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha Mapa de Produção do SAF-PN)

ITEM	PRODUTO	APRESENTAÇÃO	PRODUÇÃO ANO 1	PRODUÇÃO ANO 2	PRODUÇÃO ANO 3
1	Polpa de Goiaba	Saco 1 kg	6.700	7.750	8.650
2	Polpa de Maracujá	Saco 1 kg	8.300	9.700	10.600
3	Polpa de Umbu	Saco 1 kg	8.500	9.600	11.000
4	Polpa de Abacaxi	Saco 1 kg	9.700	8.500	7.700

3.7 Plano Ambiental

Descrever os impactos ambientais decorrentes do projeto, tanto no campo da produção primária como na produção da unidade de beneficiamento. Apresente os impactos ambientais, tanto positivos como negativos e, neste último caso, as medidas a serem implementadas para mitigá-los (área desmatada, área degradada, proteção de encostas e margens de rios, fauna, tratamento de efluentes, água de reuso, entre outros).

3.8 Plano de Gestão e Equipe

O Plano de Gestão a ser descrito neste tópico refere-se aos procedimentos a serem adotados pela entidade beneficiária (cooperativa) para seu funcionamento regular no dia a dia e não sobre como será implantado o projeto (execução do convênio).

Inicialmente, a entidade proponente irá fazer a gestão do negócio com apoio do Projeto Financiador e, para isso, receberá capacitações e assessoria técnica específicas, mas, posteriormente, o empreendimento deverá ser capaz de realizá-la sem a participação do Projeto Financiador. É importante existir uma estratégia bem definida para que o projeto não seja interrompido quando não houver mais aporte de recursos financeiros e assessoria técnica.

O Plano de Gestão deve definir as relações que deverão ser estabelecidas entre as pessoas beneficiadas pelo projeto. Especialmente, nos empreendimentos coletivos é tão importante que se não for bem conduzido pode inviabilizar um projeto viável. Para mini-

Detalhar a importância do projeto para o aumento ou conservação da biodiversidade local.

É importante verificar sobre a necessidade de licença ambiental para a implantação do projeto. Dependendo do enquadramento do projeto, existirão diferentes níveis de exigências a serem cumpridas, bem como prazos para obtenção da licença.

minizar os riscos de insucesso, é necessário que sejam redigidos regulamentos e normas que estabeleçam os direitos e deveres de cada um. É importante que todas as pessoas do grupo participem da elaboração das regras, visando sua boa convivência. Não é necessário incluir estes documentos no PN, mas citar quais são importantes. As informações contidas no Plano de Gestão irão indicar a necessidade de eventual atualização no estatuto da cooperativa.

Diferente das associações, as cooperativas demandam uma escrituração contábil específica e completa. Também são mais complexas em relação às obrigações fiscais e tributárias, exigindo práticas de gestão mais eficientes.

Quando a cooperativa atua em um mercado comum a todas as empresas, em que a alta competitividade e regras capitalistas impediram, é necessário que ela seja economicamente eficiente sem perder sua finalidade social. Seu sistema de gestão deve incorporar

técnicas eficientes, sob o risco de não alcançarem os resultados sociais e econômicos essenciais para a satisfação dos cooperados. Aqui, é importante mencionar se a cooperativa já utiliza algum software de gestão ou a importância de utilizá-lo.

Para executar um Plano de Gestão eficiente, é necessário o envolvimento de pessoas, ou seja, a formação de uma equipe. A própria legislação cooperativista define qual será a estrutura hierárquica de uma sociedade cooperativa. A Assembleia Geral é o órgão

supremo e logo abaixo, em um mesmo nível, os Conselhos de Administração e Fiscal. Para melhor desempenhar suas funções, a cooperativa poderá contratar funcionários. Registre, no quadro abaixo, a equipe que fará parte da gestão da cooperativa. No caso da unidade de beneficiamento, explique também quantas pessoas são necessárias para atuar na produção. Em ambas as situações, explique o que pode ser feito para envolver as mulheres e jovens no processo.

Nome	Experiência Profissional	Perfil	Cargo/Atribuições

3.9 Capacitação e Assistência/Assessoria Técnica

Assistência/Assessoria Técnica é uma atividade de suporte técnico, seja em gestão, organização ou na atividade produtiva propriamente dita, tendo como objetivo resolver problemas ou assessorar as pessoas responsáveis pela condução do empreendimento em questões técnicas específicas para as quais elas, inicialmente, não têm qualificação apropriada.

No campo, a estratégia de ação da assistência/assessoria técnica deve ser sob medida, sistemática, com atendimentos individualizados ou em grupo, buscando produzir o

máximo resultado. Além disso, a estratégia de atendimento deve buscar otimizar os recursos financeiros para que o serviço possa ser fornecido ao longo de todo o período de instalação e operação do projeto.

A capacitação técnica deve abordar questões específicas da atividade produtiva, mas deve ter reforçado seu caráter gerencial e comercial. Conforme mencionado no tópico anterior, a necessidade de executar um Plano de Gestão eficiente depende de pessoas qualificadas, e estas nem sempre estão ao alcance das cooperativas por diferentes

razões. Diante disso, é necessário formar e capacitar a equipe, oferecendo condições para que esta permaneça nos cargos para os quais foi capacitada. Isso é importante no sentido de manter uma boa equipe e evitar que, ao atingirem um nível de qualificação maior, essas pessoas deixem a cooperativa.

Neste tópico, deve-se descrever a necessidade de assistência/assessoria técnica e capacitação para apoiar o grupo envolvido no projeto não apenas durante a implantação, mas principalmente para acompanhamento do projeto ao longo do tempo.



3.10 Cronograma do Projeto

Sem estabelecer datas e prazos é bastante difícil gerir um projeto. O Cronograma é um instrumento de planejamento e controle que possibilita o acompanhamento do projeto durante a sua execução. Para isso, devem ser definidas e detalhadas as atividades a serem executadas, durante um período estimado de tempo. O Cronograma deve contemplar tanto as ações necessárias para a fase de implementação do PN ou realização dos investimentos como a fase de funcionamento. O diagrama, apresentado abaixo, é um modelo utilizado na elaboração de um Cronograma de projeto.

Objetivos específicos	Ações	Meses																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	1.1																								
	1.2																								
	1.3																								
2	2.1																								
	2.2																								
	2.3																								
3	3.1																								
	3.2																								
	3.3																								

3.11 Plano Financeiro

O Plano Financeiro deve refletir em números tudo que foi descrito nas outras seções do PN, envolvendo a coleta de dados relacionados a custo de matérias-primas, insumos, volume estimado de vendas, infraestrutura necessária para o funcionamento do projeto, despesas operacionais, impostos, capital de giro, entre outros, etc.

As projeções financeiras são realizadas para um período de três anos, com lançamentos mensais. Os lançamentos, quando realizados mensalmente, tendem a exigir reflexões mais detalhadas sobre o projeto e reduzir possíveis interferências de fatores como a sazonalidade, concentração das vendas em determinados períodos do ano, utilização de coeficientes técnicos de produção inadequados à realidade local, entre outros fatores.

Para que o Plano Financeiro seja bem completo, ele precisa ter as seguintes informações:

- Investimento fixo inicial: determine os custos com as instalações, suprimentos, equipamento e mobiliário necessários para a implantação do projeto.
- Contrapartida: correspondem aos recursos financeiros, infraestruturas, bens, materiais, serviços, mão de obra e/ou recursos humanos oferecidos pelo proponente, desde que economicamente mensuráveis e relacionados com a atividade fim do projeto.
- Planejamento das vendas e dos preços de venda: com base no mercado estudado,

determine tudo que será vendido nos três primeiros anos, bem como os preços de comercialização. A receita bruta será determinada a partir dessas informações.

- Custos e despesas: levante todos os valores que serão despendidos para produção do produto e demais gastos necessários para a operação da cooperativa.
- Capital de giro: determine o capital de giro necessário para manter o negócio funcionando de maneira adequada.
- Demonstrativo de resultados: representa a geração de resultado do projeto, sob o ponto de vista social e econômico.
- Retorno do investimento: demonstra a relação entre o investimento efetuado e os ganhos gerados no empreendimento.
- Fluxo de caixa: é um instrumento que tem como objetivo a projeção das entradas e saídas de recursos financeiros.

Para que o Plano Financeiro dê certo, ele tem que estar perfeitamente alinhado com as demais peças do Plano de Negócios.

O Plano Financeiro, normalmente, é elaborado com o auxílio de planilhas desenvolvidas em Excel, pois agilizam o trabalho, permitindo simular diferentes cenários para o projeto em estudo. Os cálculos podem ser realizados com maior segurança, conferindo maior confiabilidade aos resultados. Para isso, foi desenvolvido o Sistema para Análise Financeira de Plano de Negócios (SAF-PN).

SOBRE O SAF-PN:

O sistema foi desenvolvido em formato de planilhas Excel interativas e tem como finalidade realizar a análise financeira da maioria dos tipos de Projetos de Unidades de Beneficiamento e Agroindústrias. Normalmente, esses empreendimentos estão vinculados a empresas do tipo cooperativa ou da iniciativa privada. No caso das cooperativas, o SAF-PN não contempla questões relacionadas ao autoconsumo e rateio de sobras, pois este tema deve ser abordado considerando legislação própria, estatutos, regimentos internos, entre outros mecanismos.

É uma ferramenta para auxiliar, de forma ágil, as equipes técnicas que apoiam a elaboração de Planos de Negócios. Com o SAF-PN, é possível testar diferentes alternativas para o projeto em estudo. Para isso, faça simulações utilizando diferentes parâmetros e condições encontradas no contexto em que o projeto está inserido. A expectativa é que, com uma análise mais aprofundada, se torne possível tomar decisões mais adequadas sobre o investimento a ser realizado e que estas proporcionem alcançar os melhores resultados para as pessoas que se desejam beneficiar.

A utilização do SAF-PN não se restringe às equipes técnicas dos Projetos, podendo ser utilizado pelas equipes de assistência/assessoria técnica e também pelas pessoas beneficiadas, desde que tenham o conhecimento básico necessário. Aliás, é desejável que o utilizem como um instrumento pedagógico de iniciação nas práticas de gestão dos seus empreendimentos.

O SAF-PN pode ser utilizado para avaliar um projeto com produção e comercialização de até 25 produtos diferentes.

As informações lançadas nas planilhas de investimentos, depreciação, receitas, custos com materiais e despesas operacionais são utilizadas para compor os anos 1 ao 3 do fluxo de caixa e dos Demonstrativos de Resultados dos Exercícios. Os anos subsequentes são alimentados com as informações do ano 3.

É necessário que o projeto a ser analisado com o SAF-PN seja realizado de forma participativa, através do envolvimento de sua equipe técnica e do público beneficiado. Admitindo que as etapas anteriores do Plano de Negócio foram elaboradas de forma participativa, o uso do SAF-PN se divide em duas etapas. A primeira é o lançamento das informações, que pode ser realizado pela equipe técnica e, a segunda, a análise do projeto propriamente dita. Nesta segunda etapa, é indispensável a participação das pessoas beneficiadas, a fim de compreenderem não apenas os resultados que serão proporcionados, mas também os riscos existentes, as responsabilidades e compromissos que deverão ser assumidos para garantir a sustentabilidade econômica da atividade, ao longo dos anos.

A visão que se tem de um projeto pode mudar, às vezes drasticamente, dependendo do resultado das projeções financeiras. Um resultado negativo não significa que deva abandonar o projeto, mas, sim, que existem pontos a serem melhorados no modelo idealizado. Não se deve considerar o modelo como definitivo, devendo estar sempre sendo aperfeiçoado, mesmo após o início das atividades do projeto.

A seguir, são apresentados os principais quadros com os dados e resultados sintetizados da análise financeira de um projeto fictício, realizado através do SAF-PN. Junto de cada quadro, devem ser inseridos textos objetivos que expliquem as informações apresentadas, facilitando a compreensão de quem lê ou analisa o PN. Os quadros resumidos podem ser copiados e colados do Excel para o Word.

RECOMENDAÇÃO: Para facilitar a formatação, cole os quadros copiados do Excel como imagem sem vínculo no Word. Para melhorar a visualização de alguns quadros, pode ser necessário configurar a página no modo paisagem.

3.11.1 Investimento

Investimento é toda ação da qual se espera obter benefícios futuros. Os quadros relativos aos investimentos devem ser preenchidos de acordo com a respectiva categoria. Especifique cada um deles, atribua a quantidade e o preço. Determine o percentual que será solicitado ao financiador e o percentual para o cálculo da depreciação.

O sistema gera um quadro com o resumo dos investimentos, as fontes e o cálculo da depreciação.

ATENÇÃO:

Para que nenhum item necessário ao correto funcionamento do projeto seja esquecido, envolva o máximo de pessoas que tenham conhecimento na área para participar da elaboração desta importante peça do projeto.

Realize quantas cotações forem necessárias para definir com segurança o valor de cada item a ser adquirido e, consequentemente, o valor total que viabiliza a implementação do projeto. Verifique se o produto cotado atende as especificações em qualidade, preço, entre outros. Verifique se o frete para entrega está incluso. Arquive os documentos.



QUADRO 4 - INVESTIMENTOS

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha INVESTIMENTO - RESUMO do SAF-PN)

Tipo	Investimento Fixo		Custeio	
	Exemplo	Proponente	Exemplo	Proponente
Terrenos	-	-	***	***
Obras e instalações	264.000,00	-	***	***
Equipamentos e material permanente	300.640,00	-	***	***
Veículos	-	-	***	***
Material de consumo	***	***	-	-
Semoventes	-	-	***	***
Serviço Terceiro P. Física	***	***	-	-
Serviço Terceiro P. Jurídica	***	***	-	-
Outras contrapartidas	***	120.000,00	***	***
Total (R\$)	564.640,00	120.000,00	-	-
Total (%)	82,47%	17,53%		

QUADRO 5 - FONTES DE RECURSOS

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha INVESTIMENTO - RESUMO do SAF-PN)

FONTES				
Fontes	Investimento Fixo	Custeio	Total	%
Exemplo	564.640,00	-	564.640,00	82,5%
Proponente - contrapartida	120.000,00	-	120.000,00	17,5%
Total (R\$)	684.640,00	-	684.640,00	100,0%
Total (%)	100,00%	0,00%	100,00%	

QUADRO 6 - DEPRECIACÃO

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha INVESTIMENTO - RESUMO do SAF-PN)

Tipo	Taxa Anual	Depreciação Anual (R\$)		
		Ano 1	Ano 2	Ano 3
Obras e instalações	4%	10.560,00	10.560,00	10.560,00
Equipamentos e material permanente	10%	30.064,00	30.064,00	30.064,00
Veículos	20%	-	-	-
Outros bens de CP parcialmente depreciados	****	12.000,00	12.000,00	12.000,00
TOTAL (R\$)		52.624,00	52.624,00	52.624,00

3.11.2 Projeção das Receitas

A receita bruta é calculada a partir da quantidade projetada de venda (Plano de Vendas) de cada produto e dos respectivos preços de venda, nos anos 1, 2 e 3. A receita calculada irá alimentar o volume das receitas expressas no DRE. O Plano de Vendas e o registro dos preços de venda são realizados através de planilhas específicas do SAF-PN. Antes de preenchê-las, consulte a Ajuda em cada uma delas.

QUADRO 7 – DEMONSTRATIVO DE RECEITA COM VENDAS

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha RECEITA RESUMO do SAF-PN)

Item	Produto	Apresentação	Projeção de Venda Ano 1 (Unid.)	Receita Ano 1	Projeção de Venda Ano 2 (Unid.)	Receita Ano 2	Projeção de Venda Ano 3 (Unid.)	Receita Ano 3
1	Polpa de Goiaba	Saco 1 kg	6.700	53.600,00	7.705	64.722,00	8.630	76.113,07
2	Polpa de Maracujá	Saco 1 kg	8.300	83.000,00	9.545	100.222,50	10.690	117.861,66
3	Polpa de Umbu	Saco 1 kg	8.400	58.800,00	9.660	71.001,00	10.819	83.497,18
4	Polpa de Abacaxi	Saco 1 kg	7.200	64.800,00	8.280	78.246,00	9.274	92.017,30
Total				260.200,00		314.191,50		369.489,20

3.11.3 Custos com mão de obra, materiais e despesas operacionais

3.11.3.1 Necessidade de mão de obra

Preencha as informações contidas na planilha Mão de Obra do SAF-PN, seguindo as orientações disponíveis na Ajuda. Inserir o quadro resumo da mão de obra neste tópico.

QUADRO 8 - NECESSIDADE DE MÃO DE OBRA

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha Mão de Obra do SAF-PN)

	Descrição	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
		Quant.	Total (R\$)	Quant.	Total (R\$)	Quant.	Total (R\$)
Necessidade de Mão de Obra (salário c/ encargos sociais)	Mão de Obra Direta	2	2.772,00	3	4.356,00	3	4.554,00
	Mão de Obra Indireta	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Administrativa	1	1.386,00	1	1.452,00	1	1.518,00
	Diaristas	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Outros	1	840,00	1	880,00	1	920,00
	TOTAL		4	4.998,00	5	6.688,00	5

3.1.1.3.2 Custo com materiais

O custo com materiais, planilha Materiais do SAF-PN, é o resultado da multiplicação do custo unitário com materiais (Ficha de Produto) pela quantidade de produto que será vendida (Plano de Vendas). Esta informação, juntamente com o custo de mão de obra direta, irá compor o Custo do Produto Vendido (CPV) na planilha do DRE.

QUADRO 9 - CUSTO COM MATERIAIS

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha Materiais Resumo do SAF-PN)

Produto		Unid. Apresent.	Custo Unit. Ano 1	Custo Total Ano 1	Custo Unit. Ano 2	Custo Total Ano 2	Custo Unit. Ano 3	Custo Total Ano 3
1	Polpa de Goiaba	Saco 1 kg	0,98	6.552,60	1,03	7.912,26	1,08	9.304,82
2	Polpa de Maracujá	Saco 1 kg	3,40	28.202,99	3,57	34.055,10	3,75	40.048,80
3	Polpa de Umbu	Saco 1 kg	0,88	7.358,40	0,92	8.885,27	0,97	10.449,08
4	Polpa de Abacaxi	Saco 1 kg	0,88	6.307,20	0,92	7.615,94	0,97	8.956,35
Total				48.421,19		58.468,58		68.759,05

3.1.1.3.3 Despesas operacionais

É a soma de todos os custos e despesas incorridos pela empresa, no curso de suas atividades. Entre as despesas operacionais mais comuns estão as despesas com pessoal (exceto mão de obra direta), com vendas e administrativas. Preencha a planilha Desp. Operacionais no SAF-PN, seguindo as orientações apresentadas na Ajuda.



QUADRO 10 - DESPESAS OPERACIONAIS

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha Desp. Operac. Resumo do SAF-PN)

Discriminação	Total Ano 1	Total Ano 2	Total Ano 3
Administrativas	37.512,00	39.468,00	41.196,00
Pessoal (não inclui MOD)	26.712,00	27.984,00	29.256,00
Aluguel Imóveis	0,00	0,00	0,00
Aluguel Máquinas e Equipamentos	0,00	0,00	0,00
Energia Elétrica	600,00	600,00	600,00
Água	240,00	240,00	240,00
Telefone Fixo	0,00	0,00	0,00
Telefone Móvel	960,00	1.020,00	1.080,00
Combustível e Lubrificantes	600,00	600,00	600,00
Seguros	0,00	0,00	0,00
Contribuições Sindicatos e Associações	240,00	384,00	360,00
Despesas Com Viagem	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Material de Consumo	360,00	360,00	360,00
Contabilidade	6.000,00	6.480,00	6.900,00
Serviços Técnicos Terceirizados	0,00	0,00	0,00
Manutenção	0,00	0,00	0,00
Comerciais	1.200,00	1.320,00	1.440,00
Despesas com Viagens e Deslocamentos	1.200,00	1.320,00	1.440,00
Material Gráfico Divulgação Produtos	0,00	0,00	0,00
Brindes Comerciais	0,00	0,00	0,00
Propaganda	0,00	0,00	0,00
Logística	9.000,00	9.720,00	10.560,00
Frete Compra	0,00	0,00	0,00
Frete Venda	0,00	0,00	0,00
Combustível Frota Própria	6.000,00	6.480,00	7.080,00
Manutenção Frota Própria	3.000,00	3.240,00	3.480,00
Depreciação	52.624,00	52.624,00	52.624,00
Depesas Tributárias	2.160,00	2.160,00	2.160,00
IPTU	0,00	0,00	0,00
IPVA	2.160,00	2.160,00	2.160,00
Taxas	0,00	0,00	0,00
Outras Despesas Operacionais	24.000,00	25.200,00	26.400,00
Energia elétrica produção	21.600,00	22.800,00	24.000,00
Água produção	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Total	126.496,00	130.492,00	134.380,00

3.11.4 Viabilidade do Investimento

Neste Guia, a análise da viabilidade econômica para projetos de pequenas e médias unidades de processamento ou agroindústrias é definida através do Demonstrativo de Resultado do Exercício e de indicadores de viabilidade, como Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), Tempo de Retorno do Capital ou payback (TRC), além do ponto de equilíbrio como indicador auxiliar. No caso de PN para cooperativas, não serão contempladas as questões relacionadas ao autoconsumo e rateio de sobras, pois estes temas devem ser abordados considerando legislação própria, estatutos, regimentos internos, entre outros mecanismos.

A decisão de investir nesses projetos deve utilizar os indicadores aqui apresentados, mas não deve utilizá-los de forma desconectada dos objetivos sociais e ambientais a que se propõem. Os projetos devem considerar a redução da miséria no meio rural, a geração de emprego e renda, segurança alimentar, preservação ambiental, entre outros fatores. Entretanto, é preciso que esses benefícios se tornem sustentáveis, ao longo do tempo, para as populações e reduza ao máximo a dependência de políticas públicas incertas.

3.11.4.1 Demonstrativo de Resultado do Exercício - DRE

O Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) gerencial é um relatório de caráter financeiro, porém, sem fins contábeis. Ele tem

o objetivo de detalhar e confrontar as principais receitas e gastos da empresa em determinado período. Como resultado, o gestor consegue ter uma melhor percepção se o negócio apresenta lucro ou prejuízo. Caracterizamos o DRE apresentado como gerencial e simplificado, pois ele não tem por objetivo substituir o DRE elaborado pelo contador responsável pelo negócio, mas, sim, aproximar-se desse relatório utilizando conceitos financeiros similares, porém de menor complexidade.

O objetivo do DRE é fornecer um “retrato”, em base mensal, das receitas e despesas da empresa, possibilitando ao gestor uma análise detalhada das principais linhas que afetam seu negócio, bem como a evolução de cada uma delas ao longo do tempo.

As informações apresentadas no DRE são alimentadas automaticamente. Ele é o resultado das análises realizadas durante a elaboração do PN e do preenchimento das demais planilhas do SAF-PN. Para obter o DRE completo, é necessário preencher apenas os Parâmetros de Ancoragem nas planilhas DRE Ano 1, DRE Ano 2 e DRE Ano 3. Os parâmetros de ancoragem são valores percentuais disponíveis apenas para alguns itens que são definidos por alíquotas que dependem das características do negócio. Para os parâmetros relacionados com tributos, recomendamos que seja consultado um contador para auxiliá-lo na determinação dos mesmos.

Insira o quadro relativo ao DRE e elabore um texto sucinto apresentando o resultado final.

QUADRO II - DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha DRE Ano I - 3 do SAF-PN)

Item	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	R\$	(%)	R\$	(%)	R\$	(%)
Receita Bruta	260.200,00	100,0%	314.191,50	100,0%	369.489,20	100,0%
(-) Deduções das Vendas	31.614,30	12,2%	38.174,27	12,2%	44.892,94	12,2%
Devoluções		0,0%		0,0%		0,0%
Impostos	31.614,30	12,2%	38.174,27	12,2%	44.892,94	12,2%
ICMS	22.117,00	8,5%	26.706,28	8,5%	31.406,58	8,5%
PIS	1.691,30	0,65%	2.042,24	0,65%	2.401,68	0,65%
COFINS	7.806,00	3,0%	9.425,75	3,0%	11.084,68	3,0%
SUPER SIMPLES		0,0%		0,0%		0,0%
(=) Receita Líquida	228.585,70	87,9%	276.017,23	87,9%	324.596,27	87,9%
(-) Custos dos Produtos Vendidos	81.685,19	31,4%	110.740,58	35,2%	123.407,05	33,4%
Custos Materiais	48.421,19	18,6%	58.468,58	18,6%	68.759,05	18,6%
Custos Mão de Obra Direta	33.264,00	12,8%	52.272,00	16,6%	54.648,00	14,8%
(-) Comissão sobre Vendas		0,0%		0,0%		0,0%
(=) Margem Bruta	146.900,52	56,5%	165.276,65	52,6%	201.189,21	54,5%
(-) Despesas Operacionais	73.872,00	28,4%	77.868,00	24,8%	81.756,00	22,1%
Despesas Administrativas	37.512,00	14,4%	39.468,00	12,6%	41.196,00	11,1%
Despesas Comerciais	1.200,00	0,5%	1.320,00	0,4%	1.440,00	0,4%
Despesas com Logística	9.000,00	3,5%	9.720,00	3,1%	10.560,00	2,9%
Despesas Tributárias	2.160,00	0,8%	2.160,00	0,7%	2.160,00	0,6%
Outras Despesas Operacionais	24.000,00	9,2%	25.200,00	8,0%	26.400,00	7,1%
(=) EBITDA	73.028,52	28,1%	87.408,65	27,8%	119.433,21	32,3%
(-) Depreciação	52.624,00	20,2%	52.624,00	16,7%	52.624,00	14,2%
(=) Lucro Operacional	20.404,52	7,8%	34.784,65	11,1%	66.809,21	18,1%
(-) Despesas Financeiras	13.010,00	5,0%		0,0%		0,0%
(=) Lucro Antes dos Impostos	7.394,51	2,8%	34.784,65	11,1%	66.809,21	18,1%
(-) Impostos		0,0%		0,0%		0,0%
IR		0,0%		0,0%		0,0%
CSSL		0,0%		0,0%		0,0%
(=) Lucro Líquido	7.394,51	2,8%	34.784,65	11,1%	66.809,21	18,1%

3.11.4.2 Indicadores de Viabilidade

Apresentamos, a seguir, a descrição dos principais Indicadores de Viabilidade determinados através do SAF-PN.

• Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa é a demonstração visual das receitas e despesas distribuídas pela linha do tempo futuro e será utilizado no cálculo dos seguintes indicadores de viabilidade econômica:

- Tempo de Retorno do Capital - TRC

O tempo de retorno do capital, também conhecido como payback, é a relação entre o valor do investimento e o fluxo de caixa do projeto. O tempo de retorno indica em quanto tempo ocorre a recuperação do investimento. Utilizou-se o cálculo do payback simples por ser mais fácil de calcular e de entender.

- Taxa Mínima de Atratividade - TMA

Pode ser entendida como uma taxa de juros que, ao se fazer um investimento, espera-se um retorno pelo menos igual a essa taxa. No SAF-PP, a TMA deve ser inserida na célula identificada na planilha do Fluxo de Caixa.

- Valor Presente Líquido - VPL

O Valor Presente Líquido é a fórmula matemático-financeira capaz de determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, menos o custo do investimento inicial. Basicamente, é o cálculo de quanto os futuros pagamentos somados estariam valendo no presente.

• **Critérios de Avaliação**

O Valor Presente Líquido de um projeto de investimento possui as seguintes possibilidades de resultado:

- Maior do que zero: significa que o investimento é economicamente atrativo, pois o valor presente das entradas de caixa é maior do que o valor presente das saídas de caixa.

- Igual a zero: o investimento é indiferente, pois o valor presente das entradas de caixa é igual ao valor presente das saídas de caixa.

- Menor do que zero: indica que o investimento não é economicamente atrativo porque o valor presente das entradas de caixa é menor do que o valor presente das saídas de caixa.

- Taxa Interna de Retorno - TIR

A Taxa Interna de Retorno é um indicador da rentabilidade do projeto, e deve ser comparada com a taxa mínima de atratividade desejada pela pessoa que pretende investir.

Critérios de Avaliação:

- Maior do que a TMA: significa que o investimento é economicamente atrativo.

- Igual à TMA: o investimento está economicamente numa situação de indiferença.

- Menor do que a TMA: o investimento não é economicamente atrativo, pois seu retorno é superado pelo retorno de um investimento sem risco.

Entre vários investimentos, o melhor será aquele que tiver a maior TIR. Como a TIR é uma taxa a ser comparada com uma taxa existente, fica mais fácil e é mais sensível para beneficiados/as e analistas ou qualquer outra pessoa utilizar este indicador.

• **Ponto de Equilíbrio**

O ponto de equilíbrio é um indicador de segurança do negócio, pois mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos. Ele indica em que momento, a partir das projeções de vendas, a empresa estará igualando suas receitas e seus custos, eliminando assim a possibilidade de prejuízo em sua operação.

Insira, neste tópico, os quadros referentes aos indicadores de viabilidade econômica e ponto de equilíbrio do projeto. Estes quadros estão disponíveis nas planilhas Fluxo de Caixa e Ponto de Equilíbrio Resumo do SAF-PN.

QUADRO 12 - INDICADORES DE VIABILIDADE ECONÔMICA

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha Fluxo de Caixa do SAF-PN)

Taxa Mínima de Atratividade - TMA	8,0%
Recuperação do Investimento (Anos)	5,54
VPL	441.341,42
TIR	23,22%

QUADRO 13 - PONTO DE EQUILÍBRIO DO PROJETO EM VALOR (R\$) E EM UNIDADES

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha Ponto de Equilíbrio Resumo do SAF-PN)

Produto		Ano 1	Ano 2	Ano 3	
Ponto de Equilíbrio (R\$)		131.312,81	148.915,68	150.858,63	
		Ponto de Equilíbrio em Unidades			
	Unid. Apresent.				
1	Polpa de Goiaba	Saco 1 kg	3.362	3.810	3.861
2	Polpa de Maracujá	Saco 1 kg	4.134	4.682	4.747
3	Polpa de Umbu	Saco 1 kg	4.335	4.926	4.986
4	Polpa de Abacaxi	Saco 1 kg	3.636	4.125	4.178

3.1.1.5 Capital de Giro

Capital de Giro significa capital de trabalho, ou seja, o capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa, como recursos para financiamento aos clientes (nas vendas a prazo), recursos para manter estoques e recursos para pagamento aos fornecedores (compras de matéria-prima, insumos diversos, embalagens), pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais.

Conforme o próprio nome sugere, o Capital de Giro está relacionado com todas as contas financeiras que giram ou movimentam o dia a dia da empresa. Então, podemos concluir que:

- Toda empresa que vende a prazo precisa de recursos para financiar seus clientes;

- Quando a empresa mantém estoque de matéria-prima, insumos e embalagens, precisa de recursos para financiá-lo;

- Quando a empresa realiza as compras a prazo, significa que os fornecedores financiam parte ou todo o estoque;

- Quando a empresa tem prazos para pagar as despesas como energia, salários, impostos e outros gastos, significa que parte ou o total dessas despesas é financiada pelos fornecedores dos respectivos serviços.

A interpretação dos casos apresentados acima nos permite determinar em quais contas a empresa precisa aplicar recursos e de que contas a empresa obtém recursos para financiar o capital de giro.

O dimensionamento da necessidade de capital de giro é simples, entretanto, é necessário ter um conhecimento prévio sobre como serão realizadas as operações e

sobre o comportamento do mercado. Determine a necessidade de capital de giro através da planilha Capital de Giro do SAF-PN.

QUADRO 14 - NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

(copiado no formato imagem sem vínculo da planilha Capital de Giro do SAF-PN)

Descrição	UND	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
		Parâmetros	NCG	Parâmetros	NCG	Parâmetros	NCG
Prazo Médio dos Estoques	dias	5	33.621,56	5	39.653,66	5	46.225,18
Prazo Médio de Recebimentos	dias	45		45			
Prazo Médio de Pagamentos	dias	10		10			
Vendas Por dia	R\$	722,78		872,75		1.026,36	
Vendas à Prazo	%	95,0%		95,0%		96,0%	
Despesas Operacionais	R\$	6.156,00		6.489,00		6.813,00	
Investimento Projetado em Capital de Giro		NCG Ano1		NCG Ano 2 - NCG Ano 1		NCG Ano 3 - NCG Ano 2	
		33.621,56		6.032,10		6.571,52	

3.11.6 Avaliação geral sobre a possibilidade de conquista de impacto esperado

Neste tópico, será elaborada a análise estratégica do projeto, abordando as forças e fraquezas e analisando o cenário interno e externo em busca de oportunidades e ameaças. Uma ferramenta comumente utilizada para este tipo de análise é chamada de Matriz de SWOT. SWOT é o termo em inglês para Strengths, Weaknesses, Opportunities, and

Threats, ou em português Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças - F.O.F.A.

As informações acumuladas durante o processo de desenvolvimento do PN serão úteis para desenvolver este tópico. É importante que as pessoas envolvidas com a elaboração do PN participem desta análise e reflitam sobre os aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, do público beneficiado e do mercado.

Oportunidades são situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela organização, podem influenciá-la positivamente.

Ameaças são situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela organização, podem afetá-la negativamente.

Forças são características da organização, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho.

Fraquezas são características da organização, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.

A matriz, abaixo, apresenta um exemplo para auxiliar na elaboração da análise estratégica do projeto.

A) FATORES INTERNOS, INTRÍNSECOS À ORGANIZAÇÃO

Forças que ajudarão	Fraquezas que devem ser superadas
<ul style="list-style-type: none">• Preço de venda competitivo;• Assessoria técnica;• Localização favorável.	<ul style="list-style-type: none">• Equipe de gestão com qualificações limitadas;• Conflitos internos;• Pouca experiência anterior no setor;• Custo de produção elevado.

B) FATORES EXTERNOS, AMBIENTAIS, EXTRÍNSECOS À ORGANIZAÇÃO

Oportunidades que devem ser aproveitadas	Ameaças que devem ser enfrentadas
<ul style="list-style-type: none">• Mercado em crescimento;• Poucos concorrentes;• Linhas de crédito atrativas.	<ul style="list-style-type: none">• Exigências legais rigorosas;• Fatores climáticos;• Poucos fornecedores.

3.11.7 Considerações Finais

Neste tópico, devem ser incluídas informações relevantes que porventura não tenham sido abordadas nos tópicos anteriores.

A expectativa, ao implementar um projeto produtivo, é que ele produza os efeitos esperados para a entidade e seu público beneficiado, diretos e indiretos, ao longo dos anos que sucedem sua implantação. Descreva se o projeto, após implantado, terá como funcionar com os seus próprios meios, justificando como alcançará sua sustentabilidade econômica.



4. DOCUMENTAÇÃO DE APOIO

Nesta seção, costuma-se anexar informações que complementem ou justifiquem outros conteúdos apresentados no PIP. O detalhamento de planos de gestão, de assessoria técnica, ambiental, bem como planilhas auxiliares, orçamentos, fotos, mapas, documentos, são alguns exemplos de documentação de apoio. Essas informações devem ser inseridas de acordo com as necessidades e com sua relevância para quem irá analisar o plano.



ANEXO 1

DESCRIÇÃO DOS SISTEMAS E SUBSISTEMAS DE PRODUÇÃO



A descrição e análise dos sistemas devem permitir chegar no tema da produção e da renda que as atividades descritas propiciam (no momento em que se escreve o projeto).

Descrição dos sistemas produtivos existentes para inclusão em um Plano de Investimentos

Para uma descrição e análise dos sistemas produtivos existentes, a partir da situação fundiária encontrada no local, é possível indicar a forma de uso da terra (agricultura, pastagem cultivada e nativa, mata), a existência de fontes d'água para produção, os produtos obtidos e os custos desta produção.

Cabe também evidenciar o peso de cada subsistema na comunidade / grupo, incluindo uma estimativa quantitativa dos produtos destes. Nesta seção, devem aparecer os diferentes tipos de unidades produtivas existentes (o que frequentemente está relacionado com áreas disponíveis diferenciadas). Cabe, também, uma análise dos sistemas produtivos, citando eventuais problemas já identificados que prejudicam a produção e a rentabilidade das atividades existentes.

Cabe, neste quesito, detalhar a produção atual e descrever o destino desta produção, diferenciando aquilo que é dedicado ao autoconsumo e aquilo que é vendido. Para a produção comercializada, descrever o formato atual do acesso ao mercado.

A seguir, apresentam-se alguns pontos que podem ajudar bastante na descrição e análise dos sistemas produtivos familiares.

Ferramentas para descrição e análise dos sistemas de produção

Os sistemas de produção familiares são sempre uma combinação de componentes ou subsistemas (em um nível hierárquico inferior).

- Algumas perguntas para conseguir caracterizar melhor os sistemas de produção de um dado local.

1) Então, a primeira indagação a ser feita é: quais subsistemas formam os sistemas locais?

Depois, outras perguntas devem ser respondidas para poder entender melhor estes sistemas.

2) Qual é o peso relativo de cada um deles?

Esta pergunta pode ser feita considerando diversas dimensões. A primeira (e talvez a mais importante) é a dimensão da produção final, em termos de vendas e de autoconsumo. Mas também cabe observar a distribuição deles no espaço, no trabalho da família.

3) As respostas às perguntas do item 2 devem ajudar a responder a próxima pergunta: qual é o subsistema considerado prioritário pela família? Ou seja, em qual deles é que a família está mais disposta a investir?

4) Qual o subsistema que tem, segundo o observador, o maior potencial de expansão (pela situação da unidade produtiva em termos de recursos, de mão de obra, de mercado, etc.)? Este coincide com aquele priorizado pela família?

5) Qual tem sido o comportamento dos diferentes subsistemas no tempo? Este comportamento configura uma tendência?

(De acordo com exemplo dos sistemas de R., onde tem roçados, áreas de pasto buffel, caatinga, há uma rápida evolução no tempo pela qual a caatinga se transforma em roçado e depois em pasto. Neste caso, a ‘tendência’ é ficar com áreas inteiras cobertas com buffel, sem espaço funcional para o roçado e para a caatinga).

6) Finalmente, é possível se perguntar se existe potencial para novos subsistemas no caso estudado? (Por exemplo, existe potencial para um apiário ou para uma área irrigada?)

Análise (interna) do(s) sistema(s)

a) Cada subsistema específico tem uma série de parâmetros ou fundamentos técnicos que o caracteriza.

Por exemplo, o roçado se caracteriza por um itinerário técnico que representa a materialização de uma série de características, tais como os consórcios, as rotações, os instrumentos / ferramentas e material genético utilizados. Nesse contexto, tem particular importância o manejo da fertilidade.

Cabe ressaltar que existem combinações características que definem a identidade de um tipo de roçado. Assim, podemos dizer que os roçados de sequeiro sertanejos têm uma série de feições que os caracterizam: um certo tipo de consórcio e um desenho do plantio, a ausência de aportes de fertilizantes, etc. Ao mesmo tempo, existem características no seu interior que marcam diferenças. Por exemplo, a diferença do roçado de toco e o roçado de campo.

De maneira análoga, os sistemas animais também podem ser caracterizados a partir de um conjunto de fundamentos técnicos. Temos, por exemplo, os rebanhos que muitas vezes são mistos – bovinos, ovinos e caprinos. Na maioria das vezes, os criadores lançam mão de várias fontes de forragem: pastagem de pisoteio (nativa – capoeira ou cultivada), os restolhos do roçado e, mais recentemente, uma ração no cocho. Esta última pode ter diversas origens – desde a compra, até uma ração de silagem ou de palma produzida na propriedade. Estas diversas fontes de alimento são manejadas conforme a época e as características climáticas do ano.

Existem outras facetas do itinerário técnico da criação animal (ruminantes) que se referem ao manejo da reprodução, ao manejo sanitário, etc.

Para funcionar, em geral estes sistemas precisam de uma série de investimentos: cercas, curral, cocho, aguadas (fontes d’água para os animais).

b) O funcionamento de cada subsistema produz um resultado

Este resultado caracteriza a performance do subsistema. Assim, este resultado ou produto é

mensurável. E a medida da produção permite refletir sobre a eficiência, sobre a qualidade dessa performance. Assim, é comum medir a produção de grão por hectare, por dia de trabalho investido, etc. De forma análoga, mede-se a produção de leite por vaca, de kg de carne por ha. por ano, etc.

Uma dimensão importante neste ponto dos resultados é a análise mais econômica, na qual se comparam as receitas com as despesas, buscando medir o valor agregado que fica com a família.

c) A evolução temporal

Em geral, os subsistemas são parte integral dos sistemas, repetindo-se e evoluindo no tempo. É interessante olhar para esta dimensão. Por exemplo, o roçado é plantado a cada ano. Mas, em alguns casos, ele volta a ser plantado na mesma área em que foi plantado nos anos anteriores, enquanto que, em outros casos (por ex. os roçados de toco), é necessário abrir (desmatar e queimar) uma área nova para fazer isso. Este fator tem repercussões para o roçado e, também, para o conjunto do sistema produtivo.

Também é interessante observar a evolução no tempo do comportamento dos subsistemas e das suas partes. Por exemplo, a produção de forragem de uma pastagem é mais ou menos constante ou está caindo ano a ano? A mesma pergunta pode ser colocada para outros elementos, tais como os roçados, etc. Esse comportamento ‘temporal’ pode ser um bom indicador da sustentabilidade do subsistema.

d) A relação do subsistema com os recursos naturais

Cabe sempre analisar o impacto que o subsistema causa na base de recursos que o sustentam. Por exemplo, como é que estão os solos do roçado (erosão, recuperação da fertilidade, compactação, etc.)? E a situação dos pastos?

e) Os gargalos

Muito frequentemente um subsistema possui ‘pontos fracos’ ou gargalos, que dificultam o seu funcionamento e inibem a sua performance. Estes podem ser de natureza diferenciada. Alguns são de natureza mais técnica – uma excessiva acidez dos solos ou a escassez de forragem no final do verão e início do inverno, por exemplo. Outros são mais relacionados com o sistema social – como, por exemplo, a falta de mão de obra na unidade familiar e na comunidade.

f) Algumas perguntas

- Que possibilidades existem para aumentar a produção / produtividade do subsistema analisado?
- Que possibilidades existem para diminuir riscos e estabilizar resultado?
- O que fazer para diminuir o impacto do subsistema na base de recursos?

A ‘problemática técnica’ como instrumento do planejamento

É importante ressaltar que a análise do desempenho dos sistemas produtivos (nas diversas dimensões) é um recurso muito interessante, que contribui para a construção da ‘problemática técnica’ da comunidade / assentamento. Por isso, pode ser um instrumento central do planejamento e um mecanismo muito útil para orientar a ação das equipes de assessoria.

É possível que, para os técnicos, esta ‘problemática técnica’ seja algo implícito ou até óbvio. No entanto, é importante que a análise dos sistemas produtivos seja mais explicitada e compartilhada com os próprios interessados. A análise crítica dos sistemas produtivos é o ponto central de um bom diagnóstico e, portanto, o ponto de partida de um bom serviço de assessoria técnica. A escolha das atividades a serem feitas na comunidade / assentamento (sejam elas cursos, intercâmbios, experimentos ou outras atividades) deveria ter como base os resultados desta reflexão.

Esta ‘problemática técnica’ é o resultado da reflexão conjunta (das famílias assentadas com a equipe técnica) sobre os problemas e potencialidades encontrados nos sistemas analisados. Nela, busca-se elucidar as causas e efeitos dos problemas e estudar as diversas facetas das potencialidades identificadas. Muitas vezes, essa reflexão ‘junta’ problemas que inicialmente aparecem como diferentes, ao ficar evidenciado que um ou mais destes são, de fato, parte de uma ‘problemática’ única.

Fonte: Documento: “Análise de sist. agrários para 'leitura da realidade'”, preparado para subsidiar o início das atividades no PPF, Procace, etc.

ANEXO 2

INFORMAÇÕES PARA AUXILIAR NA ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO PARA PIP E PN

O objetivo das informações apresentadas, a seguir, é auxiliar as equipes técnicas a prepararem o conteúdo do diagnóstico que será necessário realizar com o grupo de interesse, no momento da elaboração de um PIP ou PN. Esse diagnóstico será a base para elaborar as proposições e sustentará as decisões que serão tomadas, não apenas durante a elaboração do PIP ou PN, mas também ao longo de sua implantação. Outros diagnósticos, que porventura tenham sido realizados, por exemplo, para seleção prévia da entidade, podem ser utilizados para alimentar este.

É importante avaliar com o grupo a ser beneficiado qual a melhor forma de realizar o diagnóstico. Ele pode ser realizado individualmente, com cada família ou de forma coletiva. A essência do diagnóstico é o diálogo.

Informações Cadastrais:

ENTIDADE PROPONENTE					
Razão Social					
Nome fantasia / Sigla					
CNPJ					
Endereço					
Cidade					UF
Contato / Cargo					
Telefone			E-mail		
Sector de atuação					
Forma Jurídica					
Data de fundação					
Composição do quadro social	Homens	Mulheres	Jovens	Pop. tradicional (Ribeirinhos, Quilombolas, Indigenas)	Total
Situação da sede: própria, alugada, cedida, outros.					

RESPONSÁVEL LEGAL PELA ENTIDADE PROPONENTE

Nome			
Cargo			
Profissão			
Mandato			
Telefone		E-mail	

RESPONSÁVEL PELA ESTRUTURAÇÃO DO PIP OU PN

Nome			
Formação			
Órgão / Empresa			
Cargo			
Telefone		E-mail	
Início da elaboração		Final da elaboração	

I. Informações sobre a entidade proponente e sua situação atual:

- Por que a organização foi criada? Qual sua história? Quais suas principais conquistas? Passou ou passa por alguma crise ou conflito interno? Como superou?
- Como se relaciona com outros parceiros (Prefeitura, sindicatos, outras associações e cooperativas, Governo Estadual, Federal, instituições de pesquisa, outros)?
- A diretoria está completa e todos desempenham suas funções?
- Possui Conselho Fiscal? Conselho de Administração? Os membros destes conselhos são atuantes?
- Existe uma equipe com cargos e funções definidas? Esta equipe é suficiente para desenvolver as atividades?
- Existem rotinas definidas para os procedimentos administrativos? Estes procedimentos atendem, de maneira satisfatória, as necessidades mínimas para o funcionamento da entidade?
- A entidade faz planejamento, monitoramento e avaliação das atividades administrativas e financeiras? Consegue cumprir o que planeja?
- Realiza controles financeiros e de contas bancárias?
- Possui algum software para realizar a gestão? Qual? Se negativo, como controla e organiza as informações?
- Possui alguma experiência com gestão de convênios? Já assinou algum convênio com alguma instituição pública ou privada?

- Que iniciativas foram implementadas sem aporte de recursos financeiros externos?
- Possui sede alugada ou própria?
- Possui mobiliário de escritório, telefone, outros?
- Possui materiais (folder, catálogo, panfleto) para comunicação e divulgação? Está presente nas redes sociais? Já participou de feiras, eventos e exposições? Quais? Quando?

1.1. Informações sobre a regularidade legal, fiscal e trabalhista:

- O Estatuto e suas alterações estão devidamente registrados em cartório?
- As assembleias são realizadas regularmente conforme o Estatuto?
- As atas de eleição de diretoria foram registradas?
- Tem Alvará de Licença e Funcionamento expedido pela Prefeitura?
- Possui Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ?
- Emite nota fiscal?
- Contrata serviços de contabilidade? A contabilidade da organização está regularizada?
- A entidade se encontra regular perante os órgãos federal, estadual e municipal? Possui todas as certidões negativas?
- Tem funcionários registrados? Quantos? Os encargos sociais são recolhidos corretamente?
- Que outras formas de contratação utiliza? Prestação de serviços? Diaristas? Voluntários? Como estas modalidades de contratação são formalizadas?

1.2. Informações sobre o processo participativo:

- Que atividades a entidade promove com seus associados e/ou com a comunidade? Como é a participação?
- A entidade presta algum tipo de serviço para seus sócios (Ex.: compra conjunta, fretes, aluguel de máquinas, apoio na comercialização, etc.)? Como é remunerada por estes serviços?
- Caso o grupo se torne beneficiário de um projeto, eles compreendem e estão preparados para desenvolverem atividades de forma coletiva?
- Como é a participação de mulheres e jovens?

1.3. Informações sobre a família beneficiária e a propriedade (pesquisar todos que irão formar o grupo beneficiário):

- Quem mora na casa? Qual a idade?
- É beneficiário de algum programa social? Qual?
- Possui DAP?
- Qual a renda média mensal da família?
- Desde quando moram na propriedade?
- Onde está localizada e qual o tamanho?
- Possui titulação da propriedade?
- Quais os bens da propriedade (benfeitorias, equipamentos, maquinário)?

- Tem energia elétrica?
- Qual a fonte de água (companhia distribuidora, açudes, poços, rio ou nascente)?
- Possui cisterna? De que tipo? Qual capacidade?
- Pretende ampliar as instalações?
- Qual a distância da propriedade em relação à sede do município? Tipo e condições das estradas?

I.4. Informações sobre a produção e o sistema de produção da família beneficiária (pesquisar todos que irão formar o grupo beneficiário):

OBSERVAÇÃO: consulte o Anexo I deste Manual, para obter informações importantes para realização do diagnóstico deste tópico.

- Quais as principais atividades desenvolvidas na propriedade?
- Quem desenvolve as atividades e como é feita a divisão de tarefas?
- Quais os produtos cultivados na propriedade e quantidade produzida (mês, ano)?
- Possui noção ou controle do custo para produzir?
- Quanto consome da produção?
- Qual a renda proveniente da comercialização?
- Como vendem os produtos? Individualmente? Quem compra? Existem problemas a serem superados?
- Já vendeu para PAA ou PNAE? Como acessou esse mercado?
- No momento da comercialização, existe alguma forma de competição entre os agricultores?
- Como é feito o transporte dos produtos?
- Qual o histórico de uso da terra?
- Como é feito o manejo da pastagem (uso do fogo, pastejo rotacionado, cercas)?
- Quais as principais dificuldades para produzir?
- Como é feita a adubação dos cultivos (usa fertilizantes, calcário, cinzas, restos de culturas, compostos)?
- Há incidência de pragas e doenças? Como é feito o controle?
- Que tipo de sementes são usadas (próprias ou compradas)?
- Os agricultores estão abertos para adotarem outras alternativas de produção?
- Que animais criam? Quantos de cada?
- Como é feita a alimentação deles?
- Tem problemas com doenças? Mortalidade?
- Recebe assistência/assessoria técnica? De quem? Como avalia?

ATENÇÃO: A partir deste ponto, nem todas as informações serão obtidas durante o diagnóstico realizado com o grupo beneficiário. Parte delas será o resultado da sistematização e análise das informações coletadas e outra parte poderá ser o resultado de pesquisas e consultas que necessitem ser realizadas. A organização de todas essas informações resultará na primeira versão do PIP ou do PN, devendo esta ser avaliada com o grupo para decisões e encaminhamentos, até sua validação final.

2. Informações sobre o negócio ou projeto que se pretende implantar e os resultados esperados:

- Trata-se de um novo projeto ou reestruturação de um existente (por ex.: ampliação, melhoria da produtividade, etc.)?
- Quais problemas o projeto pretende resolver? Ou qual oportunidade pretende aproveitar?
- Qual a origem dos problemas?
- Como eles afetam o grupo beneficiário ou a comunidade?
- Quais são as alternativas que podem solucionar os problemas identificados ou para aproveitar a oportunidade?
- Quantas pessoas serão beneficiadas, direta e indiretamente, pelo projeto?
- Após a execução do projeto, qual o impacto esperado sobre a vida dessas pessoas? E para a comunidade?
- Quais são os resultados esperados pelo projeto, no que diz respeito aos aspectos sociais, ambientais e econômicos? Eles vão proporcionar melhoria na renda das famílias beneficiadas?
- De que forma eles afetam o público beneficiário? Contribuem para uma maior participação de mulheres e jovens?
- Quais são os efeitos esperados?

2.1. Informações sobre o mercado e comercialização:

SOBRE OS CLIENTES E CONCORRENTES:

- Por que o mercado se mostra promissor?
- Qual o tamanho do mercado no qual se pretende atuar (faturamento, número de clientes e competidores)? Como está sendo abastecido?
- Existe espaço para novos produtores/as?
- Que parcela deste mercado se pretende obter?
- Quem é a clientela potencial e onde se localizam?
- O negócio é afetado pela sazonalidade, ou seja, por diferenças no volume de vendas em diferentes períodos do ano?
- Quais são as oportunidades e riscos do mercado?
- Existe mercado assegurado para escoar, de forma justa, a produção de todo o grupo beneficiado?
- Com a implementação do projeto, quais os principais concorrentes da entidade? Quais são suas vantagens e desvantagens em relação aos concorrentes?
- Existem outros projetos semelhantes em operação ou em fase de implantação na região? É possível estabelecer alguma parceria com eles?
- Quais os preços de venda praticados no mercado?
- Qual a política de preços a ser adotada pela entidade?
- Que canais de distribuição serão utilizados para escoamento dos produtos e seus eventuais gargalos?

- Qual será a estratégia de comercialização adotada pela entidade para escoar a produção?

SOBRE OS FORNECEDORES:

- Quem são os principais fornecedores para cada tipo de insumo?
- Onde se localizam?
- Quais os preços praticados?
- Prazos para pagamento?
- Concedem descontos para compras de volumes maiores e/ou quando o pagamento é realizado à vista?
- Como é realizada a entrega e como é cobrado o frete?
- Qual o prazo de fornecimento e entrega?
- Exigem pedido mínimo?

2.2. Informações sobre o plano operacional para Projetos Produtivos:

- Como será realizada a produção?
- O que é necessário para realizar a produção (necessidade de água, áreas para plantio, reformas, pequenas obras, máquinas e equipamentos, insumos diversos para produção, animais, entre outros)?
- Como ocorrerá a evolução da produção ao longo dos anos?
- Quais os gargalos existentes no processo produtivo?
- O que deve ser feito para que a atividade seja sustentável? Os recursos, como água, alimentos e outros serão suficientes para atender as necessidades do projeto, ao longo do tempo? Caso não seja, que ações devem ser tomadas a curto, médio e longo prazo?
- Quais os indicadores técnicos utilizados como referência no projeto produtivo (taxa de conversão, percentual de mortalidade, etc.)? Eles são aplicáveis para as condições do projeto em estudo?
- Necessidade de mão de obra: será necessário contratar ou será realizada com mão de obra exclusivamente das pessoas beneficiadas? Pode ser realizada através de mutirão entre elas?
- Quais atividades serão realizadas de forma coletiva ou comunitária?
- A produção é destinada apenas ao autoconsumo das famílias e somente o excedente será comercializado? É possível estabelecer um percentual do que é consumido e do que é comercializado?
- Haverá produto para comercialização ao longo do ano todo? A produção será distribuída uniformemente ao longo do ano ou será concentrada num determinado período?
- A quantidade projetada para ser produzida está compatível com o potencial do mercado?
- Qual o percentual do custo de produção sobre a receita? O valor determinado é compatível com projetos semelhantes?
- Que situações ou fatores podem interferir significativamente na produção?
- Que vantagens de produção e de operação existem na metodologia proposta?
- Que materiais ou insumos são críticos para a produção?

3. Informações para PN com organizações econômicas e cooperativas interessadas em reestruturar uma unidade de beneficiamento ou implantar uma nova. Se a unidade ainda não existe, utilize as questões abaixo para avaliar e planejar o projeto que se pretende implantar.

3.1. Informações sobre comercialização e Marketing:

- Já foi feito um estudo de mercado ou algum tipo de levantamento sobre ele? Quais os resultados e conclusões?
- Os preços dos produtos são compatíveis com o mercado? Como estão posicionados em relação aos concorrentes?
- Existe identidade visual (logomarcas, rótulos, cartões de visitas, banners, etc.)?
- Tem site para apresentação do empreendimento e venda dos produtos?
- Onde são vendidos os produtos?
- Acessa mercado institucional (PAA, PNAE)? Recebeu algum tipo de assessoria para isso? Que vantagens e desvantagens observa nesse mercado?
- Existe uma estratégia comercial bem definida?
- Como os preços para venda são definidos no atacado e varejo?
- Tem tabela de preços dos produtos?
- Quem é responsável pelas vendas? Possui vendedores internos e/ou externos? Atua com representantes comerciais? Distribuidores?
- Como é realizada a logística para comercialização dos produtos?
- Possui cadastro dos clientes?
- Como é realizado o controle das vendas? E dos recebimentos? Possui inadimplência?
- Consegue vender tudo que produz? Se tivesse mais produto conseguiria vender?
- Possui problemas com devolução de mercadorias? Quais as causas?
- Quais as principais dificuldades para realizar a comercialização?
- Quais ações acham importantes para melhoria dos aspectos relacionados à comercialização?

3.2. Informações sobre o plano operacional:

DO PONTO DE VISTA DA PRODUÇÃO PRIMÁRIA:

- A produção atual dos cooperados é capaz de sustentar a unidade de beneficiamento?
- Quais os gargalos existentes no processo produtivo?
- É preciso realizar algum tipo de apoio aos produtores para produzirem mais e melhor?
- Recebem assistência/assessoria técnica?
- A produção é sazonal?
- Existe variedade de matéria-prima com possibilidade de ser beneficiada?
- O fato de existir uma unidade de beneficiamento é capaz de estimular a implantação de outras culturas?

DO PONTO DE VISTA DA PRODUÇÃO SECUNDÁRIA:

- Possui agroindústria para beneficiamento dos produtos?
- Que produtos são fabricados?
- A tecnologia de produção empregada é adequada? Os equipamentos atendem as necessidades?
- Qual a capacidade de produção atual? Possui capacidade ociosa? Por quais motivos?
- Qual o volume de produção de cada produto nos últimos anos?
- Existe expectativa e possibilidade de ampliação da produção?
- A agroindústria está registrada? Em que órgão? O registro permite comercializar em quais instâncias? Municipal? Estadual? Federal?
- Caso ainda não esteja registrada, quais os motivos e as providências a serem tomadas?
- Quantas pessoas trabalham no setor de produção? São funcionários registrados, diaristas, cooperados ou voluntários?
- Faz controle de qualidade nos produtos?
- Possui Manual de Boas Práticas de Fabricação implantado? Segue os procedimentos?
- O fluxo de produção é adequado?
- Recebe alguma assessoria técnica para a área de processamento?
- Possui responsável técnico?
- Tem ficha técnica dos produtos?
- Os produtos têm rótulos com informações completas? Estão em concordância com as legislações vigentes?
- As embalagens são apropriadas?
- Quais as principais dificuldades no beneficiamento?
- Quais ações são importantes implementar para melhorar o processo de produção?

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- ARAUJO, F. S. e HENRIQUES, F. C. Marchas e Contramarchas de uma Assessoria em uma Cooperativa Autogestionária - Artigo publicado no IV Encontro Internacional de Economia Solidária: "Educação, Política e Integração da América Latina", 2006.
- CAMPOS, C. M.; GANECO, L. N.; CASTELLANI, D.; MARTINS, M. I. E. AVALIAÇÃO ECONÔMICA DA CRIAÇÃO DE TILÁPIAS EM TANQUE-REDE, MUNICÍPIO DE ZACARIAS, SP, B. Inst. Pesca, São Paulo, 33(2): 265 - 271, 2007.
- FRANÇA, F. M. C.; JUNIOR, E. V. H.; NETO, J. M. S. Análise da Viabilidade Financeira e Econômica do Modelo de Exploração de Ovinos e Caprinos no Ceará por Meio do Sistema Agrossilvipastoril, Documentos Técnico-Científicos, V. 42, N° 02, Abril - Junho | 2011 p. 287-308.
- Fundo Brasileiro para Biodiversidade (FUNBIO). METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIOS, Disponível em:
<<http://www.funbio.org.br/wp-content/uploads/2012/05/metodologia-para-elaboracao-de-planos-d-e-negocios.pdf>> Acesso em: 10/04/2016.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. AQUISIÇÃO DE PRODUTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR PARA A ALIMENTAÇÃO ESCOLAR. 2ª edição - versão atualizada com a Resolução CD/FNDE nº 04/2015, Disponível em:
<<http://www.fnde.gov.br/arquivos/category/116-alimentacao-escolar?download=9815:pnae-manual-aquisicao-de-produtos-da-agricultura-familiar-para-a-alimentacao-escolar-2-edicao>> Acesso em: 02/10/2016.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO (MDA), Selo da Agricultura Familiar. Disponível em:
<http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_64/pageflip-2583697-4429081-lt_Selo_da_Agricultura_F-1372369.pdf> Acesso em: 02/10/2016.
- PAVANI, C. Plano de Negócios. Disponível em:
<<http://www.cin.ufpe.br/~dmvb/empreehttp://www.cin.ufpe.br/~dmvb/empreendimentos/Check%20list.pdfndimentos/Check%20list.pdf>> Acesso em: 07/05/2016.
- RAMAL, Silvina Ana. Proposta de Plano de Negócios para Empreendimentos Sociais. Rio de Janeiro (PUC-Rio), paper da IV Conferência de Investigação em "Entrepreneurship" na América Latina - CIELA - 2005.
- ROSA, C. A. Como elaborar um plano de negócios. Brasília: SEBRAE-DF, 2013. São Paulo (Estado). Secretaria do Meio Ambiente. Coordenadoria de Planejamento Ambiental Estratégico e Educação Ambiental. Manual para Elaboração, Administração e Avaliação de Projetos Socioambientais / Secretaria de Estado do Meio Ambiente, Coordenadoria de Planejamento Ambiental Estratégico e Educação Ambiental. São Paulo: SMA / CPLEA, 2005. 32 p.: 21 x 29,7cm.



Apoio:



Parceria:

