



URBAN Green Education for ENTTeRprising Agricultural INnovation

Urban Green Train

Módulos e Recursos (102)

Módulo 5:

O mundo dos negócios e as demandas urbanas



Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia e da Agência Nacional Italiana do Programa Erasmus +. Esta publicação reflete apenas os pontos de vista dos autores, e as organizações financiadoras não podem ser responsabilizadas por qualquer uso que possa ser feito das informações nela contidas.

Esta publicação está licenciada sob a “Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 2.5 Generic License”.
Para ver uma cópia desta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/>



Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia e da Agência Nacional Italiana do Programa Erasmus +.
Esta publicação reflete apenas os pontos de vista dos autores, e as organizações financiadoras não podem ser responsabilizadas por qualquer uso que possa ser feito das informações nela contidas.



MÓDULO 5 “O mundo dos negócios e as demandas urbanas”

Coordenação: W. Lorleberg (Universidade de Ciências Aplicadas da Westfália do Sul, Alemanha)

AUTORES

- Capítulo 5.1 W. Lorleberg, M. Mergenthaler (Universidade de Ciências Aplicadas da Westfália do Sul, Alemanha), T. Coisnon (Agrocampus Ouest Angers / Agreenium, França)
- Capítulo 5.2 W. Lorleberg, B. Pölling, F. Kerkhof, J. Braun (Universidade de Ciências Aplicadas da Westfália do Sul, Alemanha); B. Plottu (Agrocampus Ouest Angers / Agreenium, França)
- Capítulo 5.3 W. Lorleberg, M. Mergenthaler, R. Morgenstern (Universidade de Ciências Aplicadas da Westfália do Sul, Alemanha)
- Capítulo 5.4 W. Lorleberg, B. Pölling, R. Morgenstern Morgenstern (Universidade de Ciências Aplicadas da Westfália do Sul, Alemanha)

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	5
MÓDULO 5 “O mundo dos negócios e as demandas urbanas”	6
Objetivos.....	6
Estrutura	6
Objetivos da aprendizagem.....	7
PRINCIPAIS CONTEÚDOS E RECURSOS.....	8
5.1 – Empreendedorismo e demandas urbanas	9
5.2 – Planejando o empreendimento	18
5.3 – Conduzindo o negócio	46
5.4 – Trabalho prático	51

INTRODUÇÃO

Este Módulo e os recursos educativos relacionados foram desenvolvidos pelo projeto URBAN GREEN TRAIN (URBAN GR^{ee}n Education for ENTteRprising Agricultural INnovation) financiado pela União Europeia e pela Agência Nacional Italiana para o Programa ERASMUS+. O objetivo do projeto URBAN GREEN TRAIN ERASMUS+ (2014-1-IT02-KA200-003689) é encorajar iniciativas empresariais pioneiras em agricultura urbana sobre troca de conhecimentos e cooperação mútua entre os diferentes atores de modo a atender à demanda global por inovações ambientais urbanas.

Um dos principais resultados do programa UGT é o conjunto de Módulos e Recursos (IO2) especialmente concebidos como uma caixa de ferramentas útil para qualquer pessoa que pretenda atuar direta ou indiretamente no mundo da agricultura urbana.

O conjunto inclui **5 Módulos adequados para o aprendizado presencial ou à distância, com uma duração total de 150 horas**. A estrutura e o conteúdo dos Módulos foram definidos com base numa análise precisa das necessidades de formação de atores relevantes na agricultura urbana, produzidos por parceiros do projeto nos seus respectivos países e ilustrados na publicação "[URBAN AGRICULTURE INITIATIVES TOWARD A MINDSET CHANGE](#)". Os módulos do UGT são os seguintes:

Módulo 1: Introdução ao conceito e aos tipos de agricultura urbana

Módulo 2: O uso dos recursos numa perspectiva desafiante

Módulo 3: Tipos e sistemas produtivos da agricultura urbana e cadeias alimentares curtas

Módulo 4: Trabalho em rede e governança

Módulo 5: O mundo dos negócios e as demandas urbanas

Os Módulos e Recursos do UGT (IO2) foram testados em um curso-piloto internacional oferecido de agosto de 2016 a janeiro de 2017, totalmente *online* e em modalidade combinada para uma ampla gama de participantes de diferentes países europeus e com variada experiência profissional, através da plataforma de ensino à distância da Universidade de Bolonha. Os módulos e recursos da UGT (IO2) foram aprimorados e finalizados, e disponibilizados no presente formato impresso para instituições de ensino superior e outros provedores, públicos e privados, de educação de adultos, com o objetivo de oferecer um curso de formação completo e estruturado, abordando todos os aspectos relevantes para novas formas de fazer negócios na agricultura. O curso URBAN GREEN TRAIN *online* completo está disponível mediante pedido de inscrição a ser feito no seguinte endereço: info@urbangreentrain.eu.

O projeto URBAN GREEN TRAIN é coordenado pela Universidade de Bolonha, Alma Mater Studiorum - Departamento de Ciências Agrárias e desenvolvido em cooperação com os seguintes parceiros:

- [Agreenium](#), Paris, França
- [Vegepolys](#), Angers, França
- [South-Westphalia University of Applied Sciences](#), Department of Agriculture, Soest, Alemanha
- [Hei-tro GmbH](#), Dortmund, Alemanha
- [Horticity srl](#), Bologna, Itália
- [STePS srl](#), Bologna, Itália
- [Mammut Film srl](#), Bolonha, Itália
- [Grow the Planet](#), Itália
- [RUAF Foundation](#), Holanda

Maiores informações em: www.urbangreentrain.eu

MÓDULO 5 “O mundo dos negócios e as demandas urbanas”

Objetivos

O objetivo principal do Módulo 5 – “O mundo dos negócios as demandas urbanas” – é capacitar os participantes a elaborar um plano de negócios para uma ideia ou projeto de agricultura urbana que tenham em mente.

O conteúdo pretende fornecer informações sobre teoria do mercado urbano, demandas dos consumidores e pesquisas (qualitativas) de mercado – instrumentos cruciais para orientar suas ideias de negócios com base nas expectativas de seus (potenciais) clientes.

O Módulo 5 também oferece uma classificação de modelos de negócios de agricultura urbana, bem como dois instrumentos (gabaritos) para ajudar no gerenciamento estratégico: o Gabarito de Negócios e o Gabarito de Proposição de Valor. Esses modelos ajudam no desenvolvimento de sua própria ideia de negócios com base numa visão geral dos negócios de agricultura urbana já estabelecidos.

Um forte foco é posto na elaboração de um plano de negócios adequado para buscar recursos em bancos ou outros financiadores.

Informações adicionais sobre marketing e gerenciamento da cadeia de suprimentos completam o conteúdo do Módulo 5.

Estrutura

Os conteúdos do Módulo 5 estão organizados da seguinte forma:

- **5.1 Empreendedorismo e as demandas urbanas**
 - 5.1.1 Introdução e visão geral
 - 5.1.2 Teoria do mercado urbano e as demandas dos consumidores
 - 5.1.3 Pesquisa de mercado qualitativa
- **5.2 Planejando o negócio**
 - 5.2.1 Modelos de negócios na agricultura urbana
 - 5.2.2 Modelos de Negócios e de Proposição de Valor
 - 5.2.3 Modelando o projeto de negócio
 - 5.2.4 Financiamento
 - 5.2.5 Detalhando o projeto de negócio
- **5.3 Conduzindo o negócio**
 - 5.3.1 Marketing e comercialização
 - 5.3.2 Gestão da cadeia de insumos e logística
- **5.4 Trabalho prático**

Objetivos da aprendizagem

Os principais objetivos da aprendizagem do Módulo 5 são os seguintes:

TÓPICO	TEMPO	OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM	RESULTADOS DA APRENDIZAGEM
5.1 Empreendedorismo e as demandas urbanas	10	<p>Colocar os consumidores no centro de sua ideia de negócio com agricultura urbana</p> <p>Estar atento para o mercado de alimentos, especialmente o mercado urbano</p> <p>Ser capaz de considerar as demandas e comportamentos dos consumidores</p> <p>Estar informado sobre pesquisa qualitativa de mercado e saber como conduzir uma pesquisa</p>	<p>Os participantes serão capazes de:</p> <p>Identificar grupos de consumidores relevantes para o plano de negócio</p> <p>Analisar suas demandas e comportamentos</p> <p>Escolher a abordagem correta na pesquisa de mercado para compreender o pensamento dos consumidores e suas decisões</p>
5.2 Planejando o negócio	24	<p>Apresentar modelos de negócios para a agricultura urbana</p> <p>Explicar os dois instrumentos de gestão estratégica: o “Gabarito de Negócios” e o “Gabarito de Proposição de Valor”</p> <p>Ser capaz de criar sua própria ideia de negócio de agricultura urbana</p> <p>Receber as informações de fundo necessárias para elaborar seu próprio plano de negócio (trabalho prático 5.4)</p>	<p>Os participantes serão capazes de:</p> <p>Diferenciar modelos de negócios e classificar estudos de caso conforme a classificação de modelos de negócios de agricultura urbana</p> <p>Usar o Gabarito de Negócios e o de Proposição de Valor para descrever um negócio bem como as suas próprias ideias</p> <p>Escrever um plano de negócios (trabalho prático 5.4)</p>
5.3 Conduzindo o negócio	10	<p>Apresentar o marketing como um elemento importante do negócio, especialmente para a agricultura urbana</p> <p>Oferecer uma visão geral sobre as cadeias de abastecimento</p>	<p>Os participantes serão capazes de:</p> <p>Desenvolver uma estratégia própria de comercialização para a sua ideia de negócios</p> <p>Diferenciar entre cadeias de abastecimento e aplicar as que melhor correspondem à sua ideia</p>
5.4 Trabalho prático	16	<p>Preparar seu próprio plano de negócio para o projeto ou ideia que você quer implementar</p>	<p>Os participantes serão capazes de:</p> <p>Escrever um plano de negócio para os seus projetos de agricultura urbana</p>

PRINCIPAIS CONTEÚDOS E RECURSOS

Módulo 5 – O mundo dos negócios e das demandas urbanas – foca nas questões do empreendedorismo, da economia e dos negócios relacionados com a agricultura urbana. Os primeiros quatro Módulos já forneceram algumas ligações com o mundo dos negócios objetivando a inovação agrícola; agora vamos aprofundar alguns conceitos.

O primeiro subcapítulo “Informações básicas sobre empreendedorismo e demandas urbanas” oferece informações de fundo sobre teoria de mercado urbano e demandas dos consumidores, e sobre pesquisa qualitativa de mercado. Esse subcapítulo introdutório forma uma estrutura essencial para os subcapítulos seguintes “Planejando o negócio” e “Conduzindo o negócio”.

O subcapítulo “Planejando o negócio” orienta o desenvolvimento da ideia de negócio. Nele, os participantes são orientados a elaborar seu próprio projeto com base em todo o material do curso e seus próprios interesses. Nela são fornecidas ferramentas para serem usadas para estruturar, elaborar e ajustar sua ideia de negócio. Quando a ideia estiver definida, esse Módulo oferece os materiais e ferramentas principais para desenvolver o seu próprio projeto. O plano de negócio desenvolvido neste Módulo – com base em sua ideia inicial – permitirá aos participantes avaliarem a sua viabilidade econômica, calculando os fluxos de despesas e receitas do empreendimento.

O terceiro subcapítulo “Conduzindo o negócio” oferece informações adicionais sobre marketing e gestão de cadeias de abastecimento.

5.1 – Empreendedorismo e demandas urbanas

5.1.1 – Teoria do Mercado e demandas do consumo urbano

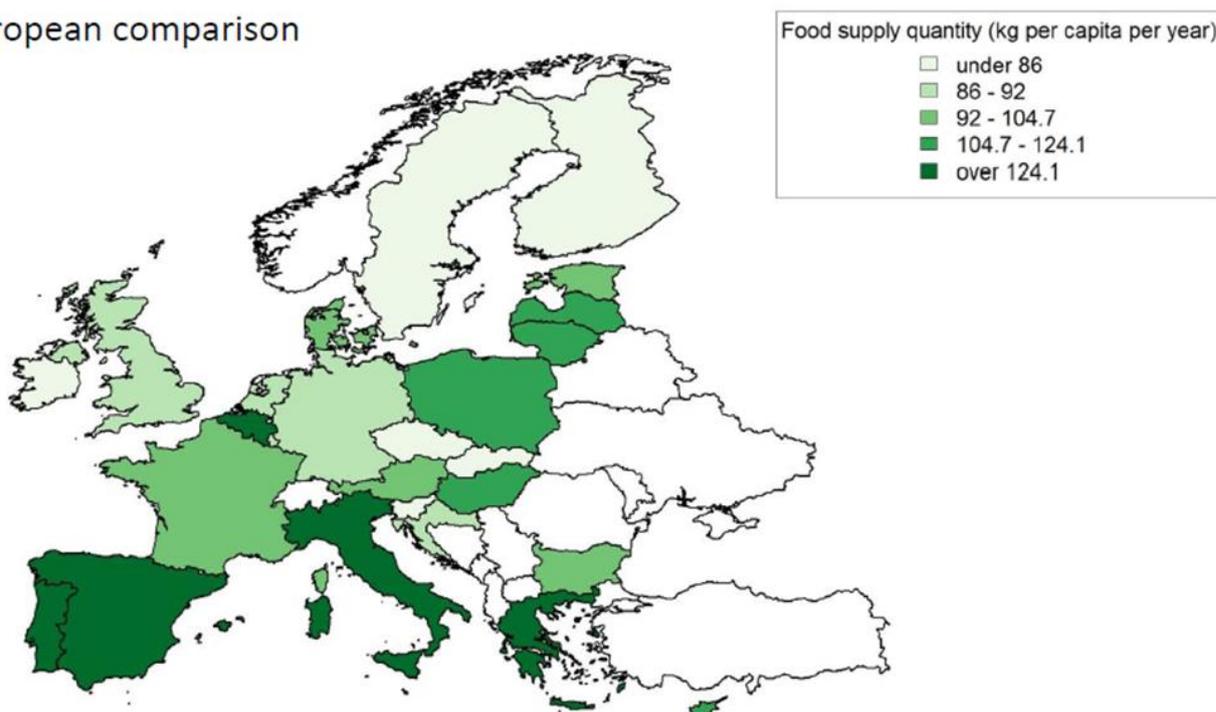
Neste subcapítulo, serão apresentadas as especificidades dos mercados alimentares por meio da análise das tendências na demanda e das características do abastecimento de comida em áreas urbanas.

Tendências na demanda de produtos alimentares

As tendências e os comportamentos ligados ao consumo de frutas e hortaliças são heterogêneos espacialmente, e diferem bastante entre continentes, países e regiões.

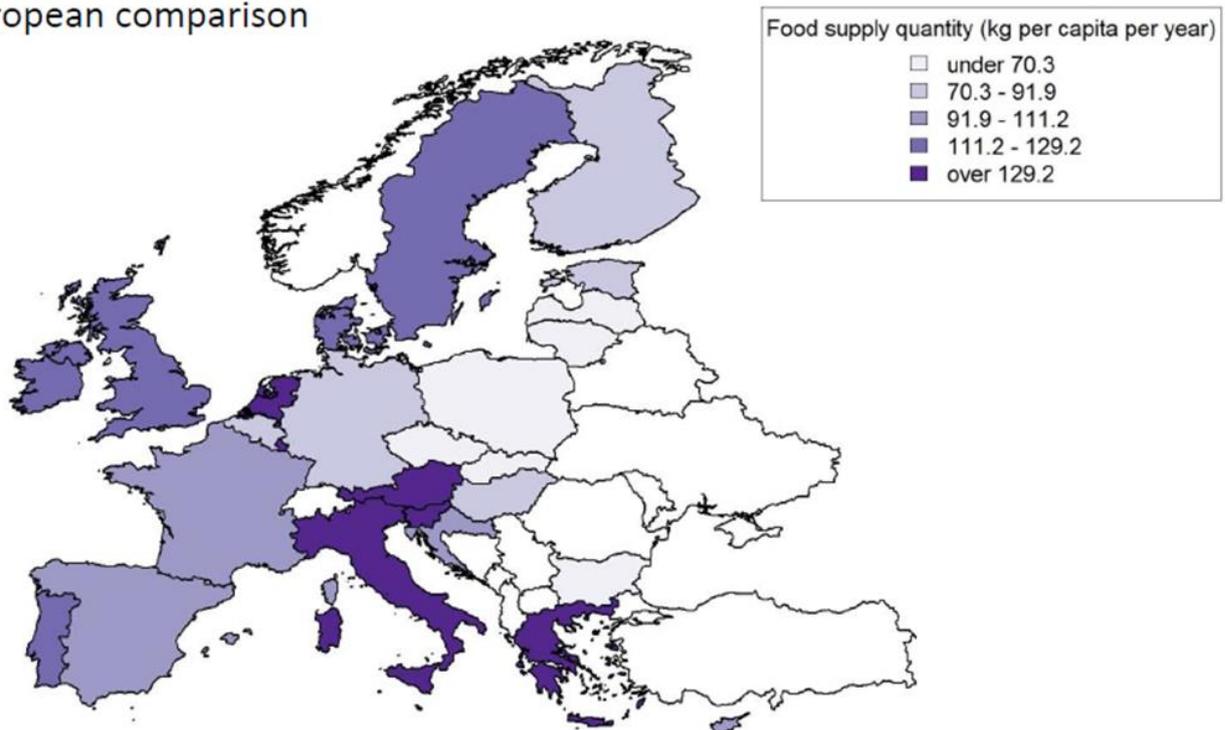
Os níveis mais altos de consumo *per capita* de hortaliças por ano foram verificados na África do Norte (154 kg) e Europa (119 kg), enquanto que o consumo de frutas é maior na América, Austrália e Nova Zelândia (FAO, 2011). Na Europa, o consumo de hortaliças anual *per capita* é maior nos países mediterrâneos comparado com os mais ao norte. Contrariamente, o padrão europeu de consumo de frutas é menos claro, sendo relativamente baixo na Europa oriental, porém mais alto nos países junto ao Mediterrâneo e no norte europeu (Suécia, Holanda e Dinamarca).

European comparison



Consumo de hortaliças nos países europeus (média em 2000-2011)
Autor: T. Coisnon 2016 – Fonte dos dados: FAOstats Food Balance 2011

European comparison



Consumo de frutas nos países europeus (média em 2000-2011)
Autor: T. Coisson 2016 – Fonte dos dados: FAOstats Food Balance 2011

Nas últimas décadas, o consumo de frutas e hortaliças aumentou levemente em países como França, Itália e Alemanha. Porém a proporção de frutas e hortaliças adquiridas em média caiu em relação à compra de alimentos prontos, demonstrando mudanças no estilo de vida.

A maioria das pessoas compra frutas e hortaliças uma vez por semana. Esse comportamento está ganhando crescente importância, enquanto que compras mais frequentes (por exemplo, diariamente ou duas vezes por semana) estão caindo em desuso.

Os hiper e os supermercados são os locais onde a maioria dos consumidores compra suas frutas e hortaliças. Embora comprando principalmente nesses locais, os consumidores declaram preferir comprar alimentos em mercados de produtores ou em pequenas lojas especializadas.

A origem geográfica dos alimentos é importante para os consumidores europeus, especialmente na Grécia e Itália, enquanto que os holandeses e ingleses ligam menos para esse aspecto.

Concluindo, as famílias europeias consomem muitas frutas e hortaliças em comparação com outras regiões do mundo, e a demanda cresce embora a proporção do gasto com esses alimentos venha decrescendo.

Hoje os consumidores dedicam apenas uma pequena parcela de seu orçamento para comprar comida, com uma preferência por alimentos processados e refeições prontas. O mercado de frutas e hortaliças é dominado por supermercados, mas as pessoas estão atentas para a origem geográfica e existe uma opinião em geral positiva com relação aos sistemas alimentares locais. Entretanto as tendências e padrões de consumo variam de acordo com os países e regiões, o que exige pesquisas de mercado mais localizadas.

As despesas gerais com alimentação vêm decrescendo por toda a Europa. Na maioria dos países da região, a parcela das despesas com alimentos é inferior a 20%; em alguns deles pouco mais de 10%, como na Alemanha. Embora as pessoas desenvolvam o hábito e a disposição de gastar menos no consumo de comida, essa tendência não pode ser confirmada com relação às frutas e hortaliças.

Os moradores urbanos gastam ainda menos de seu orçamento total com alimentos do que as pessoas que vivem nas áreas rurais. A redução da importância dos alimentos em geral na despesa das famílias está relacionada com o desenvolvimento econômico.

Além da renda doméstica disponível, o consumo de frutas e hortaliças pode depender de vários outros fatores. É preciso pensar também nos padrões individuais e demográficos, fatores econômicos e de outros tipos que também podem influenciar o seu consumo.

A urbanização está ocorrendo em todo o mundo, com taxas mais altas nos países mais ricos do Norte global e em cidades-nações como Cingapura. Sendo assim, a maior parte do crescimento populacional – juntamente com a maior demanda por alimento – acontece nas áreas urbanas.

Além da urbanização, a idade e o sexo também têm efeito no consumo de frutas e hortaliças. O consumo de frutas frescas aumenta com a idade até um máximo entre as pessoas com idade de 50 a 60 anos. Cada geração consome mais conforme envelhece, mas menos do que a geração anterior.

Em termos de fatores econômicos, na maior parte dos casos os preços mais altos implicam em consumo menor, e as rendas mais altas implicam em consumo maior. O comportamento do consumo, com relação à variação dos preços, pode variar de uma família para outra, dependendo de características como as preferências individuais, existência de produtos substitutos, nível de renda e de educação, hábitos e estilo de vida etc. Outros fatores, já apontados em vários estudos, incluem:

- Percepção da qualidade do produto:
 - Gosto
 - Aspecto estético
 - Qualidade nutritiva
 - Tendências e modismos
- Rotulagem:
 - Qualidade
 - Origem geográfica
- Políticas públicas e campanhas de conscientização

Abastecimento de alimentos locais: limitações e oportunidades

Após nossa análise das características da demanda, vamos analisar o lado da oferta. Nesta segunda seção, examinaremos as questões relacionadas com a produção de alimentos no contexto urbano e suburbano. Iremos considerar:

- As especificidades do abastecimento de alimentos
- O mercado de terras e a competição pelo seu uso
- As externalidades urbanas e da produção.

Especificidades do abastecimento alimentar

A produção de alimentos é específica por causa de sua dependência com relação a fatores climáticos e biológicos. Portanto, existem mais incertezas na produção agrícola do que em qualquer outro tipo de operação produtiva. Além disso, a sazonalidade é outra especificidade da agricultura. As características dos produtores incluem:

- Não serem capazes de mudar sua estratégia produtiva em prazos curtos
- A pouca capacidade da oferta para responder a mudanças na demanda
- Variações potencialmente altas nos preços.

Em economia, a curva da oferta agrícola é considerada rígida ou inelástica, ou seja, ela não se adapta facilmente às mudanças externas. Isso conduz especificamente a grande volatilidade nos preços.

Com base na “lei de Gregory King”, um aumento na produção agrícola pode resultar na queda da renda dos produtores por que os preços irão cair mais rapidamente do que a produção irá aumentar (?).

A produção agrícola oferece muitos outros serviços ambientais e sociais além produção agrícola em si (multifuncionalidade), como a regulação do clima, a manutenção das paisagens, a biodiversidade etc.

O mercado de terras e a competição pelo seu uso

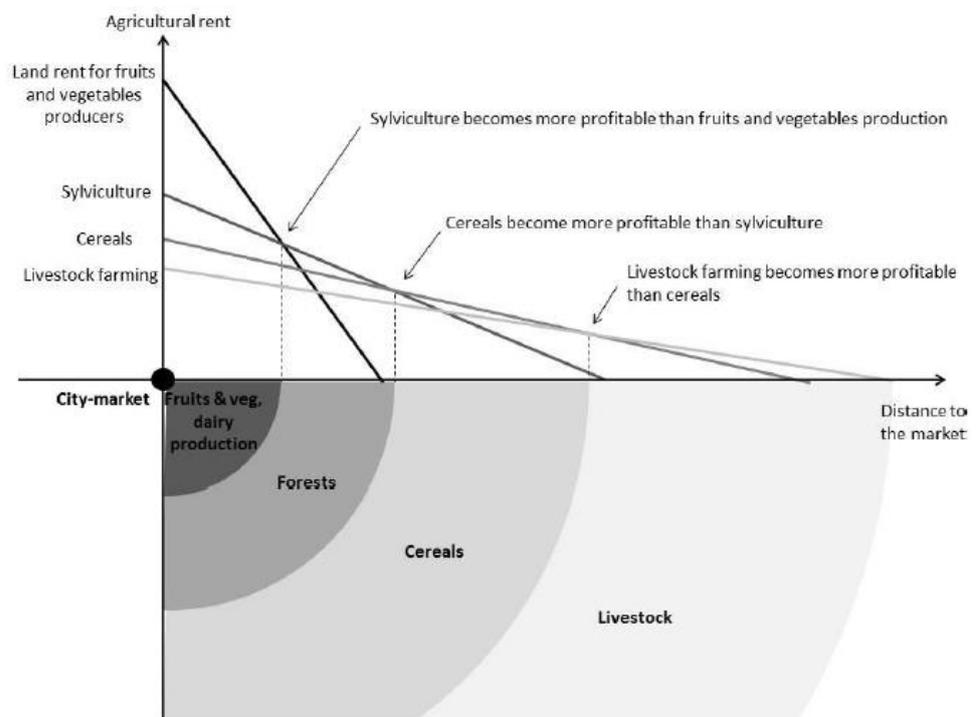
Outro ponto específico para ser examinado diz respeito aos preços das terras agrícolas, de muito interesse quando estudamos a agricultura urbana e periurbana.

De fato, verifica-se facilmente que o preço das terras nas áreas perto das cidades é mais alto do que nos locais mais distantes. Isso pode ser um fator limitante significativo para a produção agrícola.

Para compreender as razões históricas dos padrões de preços das áreas agrícolas, apresentamos os *insights* teóricos do modelo de von Thünen. Este modelo relaciona os padrões espaciais das atividades agrícolas praticadas em torno de um centro urbano com a teoria de rendimentos agrários e a busca do equilíbrio ótimo. A teoria de rendimentos agrários afirma que por causa dos custos menores com transporte o produtor poderá lucrar mais, e, portanto, estará disposto a pagar mais por um hectare de terra localizado perto de uma cidade e de seu mercado.

The model

Land equilibrium



From Fujita et Thisse (2003)

Teoricamente, para cada situação, a melhor configuração produtiva pode ser a seguinte:

- Perto da cidade com baixos custos de transporte e preços da terra mais altos:
 - Produtos perecíveis e frágeis
 - Produção comercializada diretamente com os consumidores
 - Produção com alto valor agregado
 - Produção que não exige muito espaço
 - Produção mais intensiva
- Longe da cidade, com altos custos de transporte e preços da terra mais baixos:
 - Produtos que podem ser estocados e movimentados com facilidade
 - Pouco valor agregado por hectare
 - Atividades mais extensivas, que exigem áreas maiores.

As limitações mais notáveis no modelo de von Thünen são:

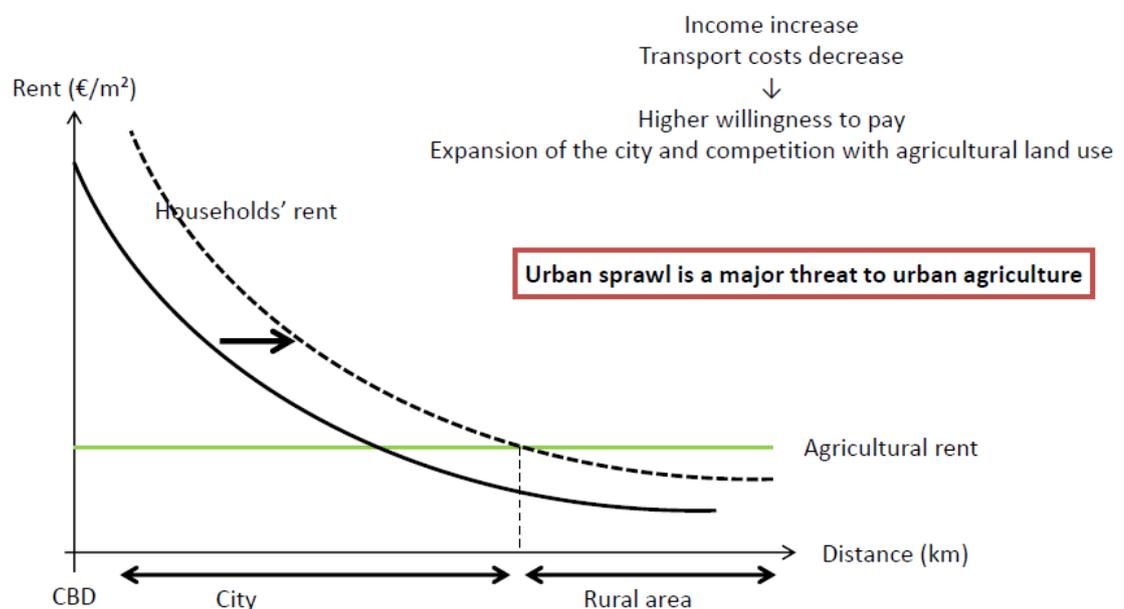
- A estrutura de distribuição e comercialização evoluíram
- As cidades hoje têm vários centros
- As premissas do modelo são insuficientes (não se considera a heterogeneidade das situações, como o relevo, água, infraestrutura etc.).

De qualquer modo, algumas das afirmações de von Thünen ainda são verificáveis nas situações atuais: o preço das terras cai conforme aumenta a distância até a cidade, e as operações agrícolas são mais intensivas quanto mais perto dos centros urbanos. Porém o modelo de von Thünen não é capaz de explicar totalmente o padrão de preços nas áreas periurbanas.

Vamos examinar uma análise mais contemporânea, e ver as suas implicações para a produção. Atualmente o preço da terra ao redor das cidades é explicado principalmente pelas pressões da urbanização e pelas medidas das áreas (?). Os lotes de terra na periferia das cidades podem ser “urbanizados” e se transformar de agrícolas em residenciais, ou ser destinados a outros fins mais urbanos. Um lote urbanizável é mais lucrativo potencialmente para o proprietário do que um dedicado a qualquer uso agrícola. Portanto, quanto mais perto da cidade, mais valorizada a terra fica.

As teorias de von Thünen sobre as escolhas dos produtores quanto à localização de suas operações podem também ser aplicadas às pessoas quando decidem onde vão morar. Presumindo que a maioria das pessoas trabalha nos centros urbanos, elas avaliam a sua acessibilidade à cidade e por isso se dispõem a pagar mais para morar onde é fácil chegar ao centro.

The case of residential location choice



Os elevados preços da terra perto das cidades são um sério problema para os produtores urbanos. Muitas vezes eles compensam esses preços altos ao:

- arrendarem lotes menores de terra, mas investindo em vários equipamentos para aumentar a sua produção (estufas, tecnologia, inovações etc.)
- acrescentarem outras fontes de renda (integração vertical, vendas diretas, serviços, diversificação etc.), independentes dos recursos do solo.

Externalidades urbanas e da produção

Uma característica específica dos produtos agrícolas é a geração de outros serviços, além da produção de alimentos em si. Isso pode ter implicações em termos de oportunidades e problemas, especialmente no contexto urbano ou periurbano. Do ponto de vista da economia, as externalidades são as consequências indiretas da ação de um agente econômico no bem-estar de outros agentes, que em geral não são levadas em conta no mercado nem no preço. Elas podem ser positivas (melhorando o bem-estar) ou negativas (prejudicando-o). Exemplos de externalidades positivas são a manutenção da paisagem, da herança cultural e da biodiversidade, enquanto que as negativas incluem potencialmente a poluição da água, o empobrecimento do solo, a emissão de gases do efeito-estufa etc. Para maiores detalhes, ver o Módulo 2.



Tarefa 5.1

Para concluir e rever os principais pontos e observações abordados neste capítulo, resuma as limitações e oportunidades da agricultura urbana (com foco na horticultura), com relação aos vários aspectos numa tabela formatada como essa abaixo:

OPORTUNIDADES	DIFICULDADES
Quanto ao preço da terra e padrões de uso do solo	
Em termos da distribuição de alimentos	
Quanto à demanda e às exigências e necessidades dos consumidores	
Em termos de oferta de outros serviços (multifuncionalidade)	

Referências

- Anker, R. (2011). Engel's law around the world 150 years later. Political Economy Research Institute Working Paper No, 247.
- Cavailhès, J., & Wavresky, P. (2003). Urban influences on periurban farmland prices. *European Review of Agricultural Economics*, 30(3), 333-357.
- Cavailhès, J., & Wavresky, P. (2007). Les effets de la proximité de la ville sur les systèmes de production agricoles. *Agreste Cahiers*, 2, 41-47.
- CIE (2015). Drivers of demand for Australian agricultural products, Centre for international economics.
- Coisnon, T., Oueslati, W. & Salanié, J. (2014). Urban sprawl occurrence under spatially varying agricultural amenities. *Regional Science and Urban Economics*, 44, 38-49.
- Combris, P., Amiot-Carlin, M. J., Caillavet, F., Causse, M., Dallongeville, J., Padilla, M., Renard, C. & Soler, L. G. (2008). Les fruits et légumes dans l'alimentation: enjeux et déterminants de la consommation [Fruits and vegetables in food habits: issues and drivers of consumption – in French], Editions Quae.
- CTIFL (2013). Le comportement du consommateur dans ses achats de fruits et légumes [Consumers' behaviour in fruits and vegetables' purchases – in French], Baromètre 2013.
- FAOstat (2011) Dataset on Agriculture: <http://faostat3.fao.org/home/E>
- INSEE (2015) Cinquante ans de consommation alimentaire [Fifty years of food consumption – in French], Insee Première N°1568
- Kearney, J. (2010). Food consumption trends and drivers. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Biological Sciences*, 365(1554), 2793-2807.
- Prior, G., Phillips, R. & O'Discroll, C. (2014). The Food and You survey, TNS BMRB, Food Standards Agency.
- Uhel, R. (2006). Urban sprawl in Europe: the ignored challenge. *EAA Report*, 10(2)

5.1.2 – Pesquisa de mercado qualitativa

A natureza cambiante da agricultura urbana significa que os papéis e habilidades envolvidos estão sempre evoluindo. Neste subcapítulo vamos examinar a “economia compartilhada” com alguns exemplos pesquisados pelo projeto Urban Green Train. E para concluir iremos verificar o papel da tecnologia e quais são as capacidades “brandas” necessárias para ser bem-sucedido na agricultura urbana.

Com a idade média dos agricultores europeus e norte-americanos subindo rapidamente, a questão de quem irá cultivar alimentos no futuro vem se destacando como uma preocupação fundamental para as políticas públicas. O alto preço das terras torna o ingresso nesse setor econômico muito difícil para inúmeros interessados em potencial.

A agricultura urbana oferece uma oportunidade para as pessoas que queiram produzir alimentos e ao mesmo tempo ter acesso aos benefícios que as cidades oferecem. Isso favorece novas formas de organização que nunca estiveram tipicamente associadas com a agricultura rural comercial - tais como, por exemplo, o surgimento da “economia compartilhada” (já discutida em 1.4.2).

Como já mencionado, as tendências e padrões de consumo variam nos diversos países e regiões, o que demanda pesquisas de mercado bem específicas. Pesquisas de mercado (qualitativas) objetivam orientar negócios focados nos consumidores, considerando suas necessidades e desejos, e as demandas potenciais dos clientes e das outras partes interessadas.

As pesquisas de mercado devem seguir idealmente uma ordem consistente:

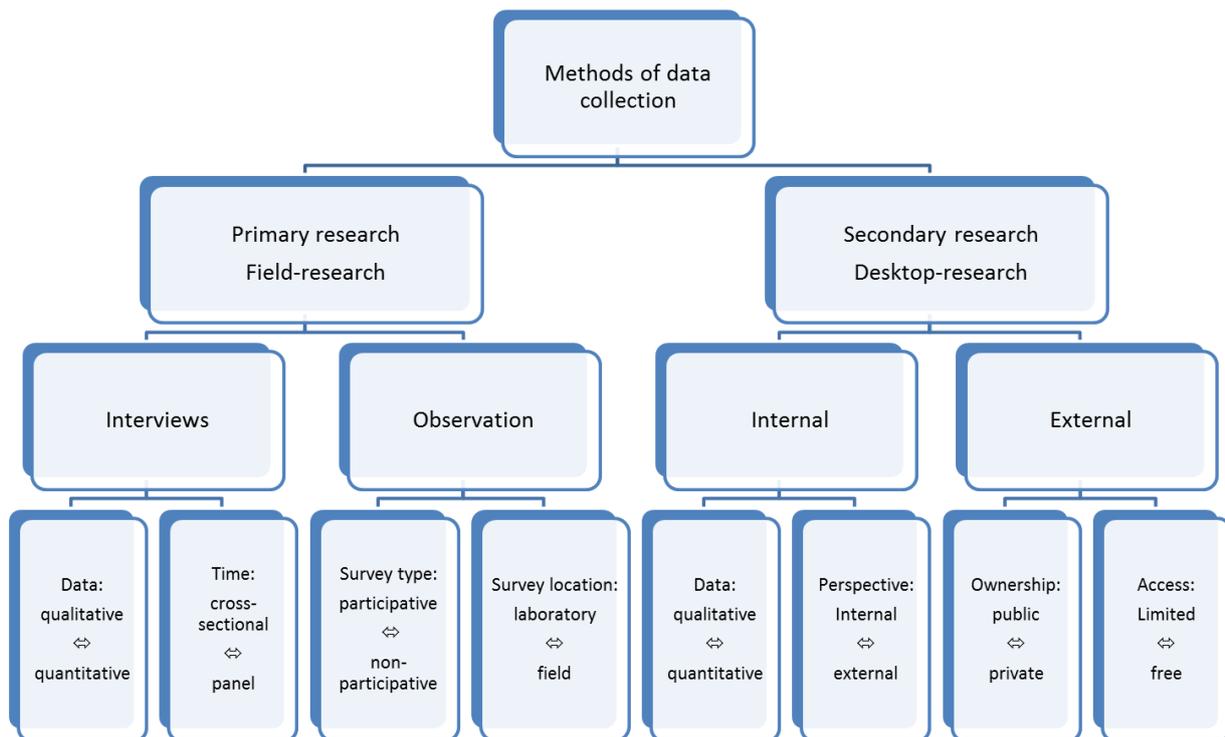
1. Definição
 - a. Definição do problema
 - b. Definição dos objetivos
2. Projeto
 - a. Desenvolver hipóteses / questões da pesquisa
 - b. Determinar as fontes de informação e os métodos da pesquisa
 - c. Planejamento do tempo e do orçamento
3. Coleta de dados
 - a. Recrutamento e treinamento da equipe
 - b. Organização, implementação e monitoramento da coleta de dados
4. Análise
 - a. Análise, consolidação e interpretação dos dados
5. Documentação
 - a. Elaboração do relatório
 - b. Apresentação dos resultados e conclusões

Em geral, existe uma grande variedade de métodos de coleta de dados. Dentre eles é necessário escolher um que melhor se atenda à pesquisa de mercado que precise ser feita.

Primeiramente, é preciso diferenciar entre pesquisa primária e secundária.

As pesquisas de mercado qualitativas são geralmente primárias (pesquisas de campo), embora as pesquisas secundárias tenham algumas vantagens, como o baixo custo, e o acesso imediato aos dados.

Mas as pesquisas secundárias, realizadas em escritórios, também têm desvantagens, como o risco de se basearem em dados desatualizados ou levantarem dúvidas quanto a sua objetividade e acurácia, ou à forma de se agregarem os dados etc.



Os métodos qualitativos nas pesquisas de campo incluem entrevistas e observações. As entrevistas são um método de coleta de dados onde as pessoas são indagadas para darem informações sobre as questões colocadas pelo pesquisador.

O grau de padronização diferencia as pesquisas qualitativas (pouco grau de padronização) das quantitativas (alto grau de padronização). Os objetivos das entrevistas qualitativas são:

- Conhecer o ponto de vista subjetivo dos entrevistados,
- Compreender as causas, experiências, interações e
- Estruturar uma nova área de pesquisa e gerar hipóteses testáveis.

Elas são caracterizadas por um diálogo flexível e aberto, que permite que as perguntas sejam estendidas e alteradas. Interações deliberadas entre o entrevistador e o entrevistado levam a um conteúdo mais rico de informações comparado com as abordagens quantitativas, altamente padronizadas.

Os dados recebidos são verbais, e não numéricos.

Os tipos de entrevistas qualitativas são:

- Entrevistas qualitativas pessoais
- Entrevistas em profundidade
- Entrevistas narrativas
- Entrevistas especializadas
- Grupos de discussão
- Grupos de discussão focais.

A análise das entrevistas qualitativas é baseada em registros anotados ou memorizados pelo entrevistador, ou gravadas em vídeo ou áudio e / ou em transcrições.

Os prós e os contras estão resumidos na tabela a seguir:

Prós	Contras
Método flexível, adaptável para muitos contextos de pesquisas	Mais intensivo em tempo e em custos
Possibilidade de interação	Exige mais do entrevistador / observador (a qualidade dos dados coletados depende da condução da entrevista)
Permite identificar questões subconscientes	A análise dos dados é mais trabalhosa
Maior poder explicativo por causa da discussão mais aberta	Resultados quantitativos fazem falta
	Muito espaço para interpretações

As *observações* constituem outro importante componente das pesquisas de mercado qualitativas.

Existem vários tipos de observações, incluindo o rastreamento de clientes, o rastreamento do olhar, o comportamento de compra, os padrões de uso das páginas-web e aplicativos, o manejo do produto, o uso das mídias, as rotinas de trabalho, que são gravados principalmente com os protocolos adequados.

5.2 – Planejando o negócio

5.2.1 Modelos de negócios na agricultura urbana

A agricultura urbana oferece vários benefícios sociais e ambientais à sociedade – mas ela também tem uma dimensão econômica: operações agrícolas urbanas e projetos bem geridos são "campeões ocultos" das estratégias de desenvolvimento ambiental das cidades!

Duas pesquisas, conduzidas pelos projetos COST-Action "Urban Agriculture Europe" e Erasmus+ "Urban Green Education for Enterprising Agricultural Innovation", financiados pela União Europeia, identificaram, entre diversos casos de sucesso estudados, seis estratégias básicas de negócios, na maioria das vezes aplicadas segundo várias combinações.

Quando bem aplicadas, essas estratégias tornam viáveis economicamente empresas e projetos que, sem elas, e limitadas à condição de "agronegócio como usual", não teriam muita chance de futuro.

Os modelos de negócios da agricultura urbana são frequentemente inovadores. e as empresas e os projetos servem como "laboratórios vivos" para a produção agrícola do futuro. Esse fato já deveria ser um forte argumento para atrair maior apoio político dos tomadores de decisões locais europeus, regionais e locais.

A **estratégia da redução de custos** é usada tipicamente por operações agrícolas e horticolas de grande ou média escala, que buscam reduzir seus custos por unidade produzida aumentando a escala da produção – principalmente usando tecnologias intensivas em capital e no “estado-da-arte” tecnológica. Mas também existem meios para as operações e projetos urbanos de escala média ou pequena aplicarem essa estratégia, por exemplo pela especialização em cultivos de maior valor, explorando as sinergias com outras indústrias (por exemplo reusando sobras de energia ou os resíduos orgânicos delas), reduzindo os custos da colheita por meio de esquemas “colha você mesmo” ou contando com a ajuda de parceiros voluntários.

A **estratégia da diferenciação** é aplicada frequentemente nas áreas urbanas, e significa criar distinções com relação à produção, processamento e/ou comercialização convencionais dos produtos agrícolas. Ela ajuda a sobreviver num mercado muito competitivo oferecendo preços mais baixos, viáveis para produtores menores e de tempo parcial, e sem possibilidades de aumentar sua área produtiva. A base de seu sucesso é a relação pessoal, transparente e confiável entre produtor e consumidor. A diferenciação está muitas vezes ligada à comercialização direta e ao processamento próprio: frescor, gosto, localização, tradição e personalidade podem ser argumentos convincentes para atrair os consumidores.

A **estratégia da diversificação**, que combina as operações agrícolas com outras atividades econômicas, é outra resposta para a pressão crescente pelas áreas urbanas. Essa estratégia é frequentemente usada por produtores periurbanos médios, que efetuam paralelamente algumas ou mesmo muitas atividades não diretamente agrícolas, como agroturismo, hospedagem de cavalos, atividades de lazer, terapêuticas, educativas, treinamento, reciclagem de resíduos orgânicos, paisagismo etc. A diversificação exige muito dos gestores do local, que precisam criar sinergias entre as várias atividades e usar com critério os equipamentos produtivos de modo a reduzir os custos. Um segundo tipo de diversificação é realizado por instituições cujas atividades principais não são agrícolas: elas se envolvem com a agricultura e a horticultura por seus benefícios sociais, focando na inclusão de pessoas deficientes ou marginalizadas, por exemplo.

A **estratégia da economia compartilhada**, em oposição a modelos de negócios orientados exclusivamente para o lucro, vem inspirando iniciativas como expressão de uma nova sociedade civil. A produção é organizada e compartilhada coletivamente – mas também os recursos necessários são mobilizados e geridos em conjunto, inclusive a terra, o trabalho, o crédito, as ferramentas, o maquinário, a rede de contatos e o conhecimento. Iniciativas comunitárias, cooperativas de trabalhadores, financiamentos coletivos ou projetos com mão de obra coletiva seguem essa estratégia. Combinações com outros modelos de negócios são promissoras: entre os exemplos temos empresas sociais focadas na criação de emprego e renda para os trabalhadores, a agricultura apoiada pela comunidade (onde os consumidores financiam antecipadamente os custos e o trabalho dos agricultores) entre outros.

As iniciativas de economia compartilhada na agricultura urbana são laboratórios sociais, que se revelam algo mais do que um novo modo de produção e distribuição de alimentos – mas um canal para divulgar uma nova consciência sobre nutrição, alimentos e sistema alimentar, chegando, algumas delas, a promover a soberania alimentar dos moradores urbanos juntamente com a fundação de uma nova sociedade civil.

A **estratégia da experiência** baseia-se na visão de que mais valor é agregado quando se fornecem experiências notáveis do que quando apenas se fornecem bens ou serviços básicos: significa vender uma *história*, mais do que um mero serviço ou um produto físico. Ela requer grande habilidade na relação com os consumidores e na comercialização, mas pode ser praticada por operações produtivas relativamente pequenas. Essas operações urbanas podem “vender” suas experiências únicas graças justamente à distância muito curta entre elas e seus consumidores – podendo criar uma interação direta e excitante entre fenômenos opostos como a natureza e a cultura, os espaços verdes de um lado e as construções e infraestruturas cinzas do outro. Atividades que valorizem o local, o treinamento e o lazer (experiências gastronômicas, por exemplo) são importantes nessa estratégia, combinada com a produção de alimentos.

A **estratégia experimental** na agricultura urbana baseia-se em iniciativas que integram explicitamente processos de inovação tecnológica que atendem a necessidades sociais, como a mitigação da mudança climática, a prevenção da poluição ambiental e o uso mais eficiente dos recursos. Geralmente elas são especialmente adequadas para responder aos contextos urbanos, usando prédios e espaços abandonados e sinergias com outras estruturas. As inovações vão desde a produção (p.ex. sistemas aquapônicos ou iluminação artificial em cultivos em interiores) e o processamento (p.ex. a reciclagem de resíduos urbanos) até funções externas à produção agrícola (p.ex., a revitalização de áreas urbanas degradadas ou poluídas). Uma característica importante é que, muitas vezes, novas tecnologias ainda em desenvolvimento estão no centro das proposições de valor. E frequentemente a produção agrícola desempenha um papel secundário no projeto, e as tecnologias “de vanguarda” empregadas são usadas como elementos centrais para o marketing da operação e dos produtos.

Com todas essas estratégias, a agricultura urbana precisa ajustar-se ao ambiente urbano usando as oportunidades existentes, lidando com as limitações presentes, e aproveitando sempre que possível a sua localização na cidade como uma vantagem mercadológica.

Os negócios que negligenciam as demandas e condições urbanas têm dificuldade para se manterem viáveis economicamente, e poucos vão além da fase de implantação.

Ao escolherem seu modelo de negócio mais adequado, os empreendedores e associados devem primeiro definir sua posição inicial: seus recursos, objetivos, pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças.

Modelos de negócios bem-sucedidos refletem quase sempre várias combinações das estratégias descritas acima. Dependendo da situação inicial, muitas delas podem ser favoráveis não só do ponto de vista individual, mas também social.

Resumindo as seis estratégias:

- Se você planta trigo em grande escala para reduzir seus custos operacionais:
Essa é a **estratégia da redução de custos**.
- Se você planta uma variedade específica de trigo, mói e vende o pão feito com ele:
Essa é a **estratégia da diferenciação**.
- Se você planta trigo e o vende bolo feito com ele numa loja no próprio local do cultivo:
Essa é a **estratégia da diversificação**.
- Se você planta trigo juntamente com parceiros e compartilha a colheita:
Essa é a **estratégia da economia compartilhada**.
- Se você planta trigo e organiza um evento onde os consumidores moem e preparam seu próprio pão:
Essa é a **estratégia da experiência**.
- Se você planta trigo numa cobertura predial ou num espaço interno com iluminação artificial de LED:
Essa é a **estratégia experimental**.



Tarefa 5.2

Por favor assista aos seguintes vídeos sobre as iniciativas de agricultura urbana [Uit Je Eigen Stad, Rotterdam](#) e [Arvaia](#), e comente seu modelo de negócio básico estratégico.

Referências

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*; The Free Press: New York, NY, USA.
- van der Schans, J.W., Lorleberg, W., Pölling, B. (2015). Urban Agriculture – it is a business! Business models in Urban Agriculture. Proceedings of 2nd International Conference on Agriculture in an Urbanizing Society, 14 - 17 September 2015 Rome, Italy.
- Pölling, B., Lorleberg, W., Orsini, F., Magrefi, F., Hoekstra, F., Renting, H., Accorsi, M. (2015). Business models in Urban Agriculture - answering cost pressures and societal needs. Proceedings of 2nd International Conference on Agriculture in an Urbanizing Society, 14 - 17 September 2015 Rome, Italy.
- van der Schans, J.W., 2010. Urban Agriculture in the Netherlands. *Urban Agriculture magazine* 24, 40-42. <http://www.ruaf.org/sites/default/files/UA%20Magazine%2024%20sept2010web%2040-42.pdf> (May 19th, 2015)
- van der Schans, J.W., 2015. Business models urban agriculture. https://www.wageningenur.nl/upload_mm/f/3/6/fb858e59-2190-46d9-8fe7-f293efd8c0a8_MFL_Business%20models%20urban%20agriculture.%20Juni%202015%20Small.pdf (accessed on 1.1.2016).

5.2.2 Gabaritos para Modelo de Negócio e para Proposição de Valor

Introdução

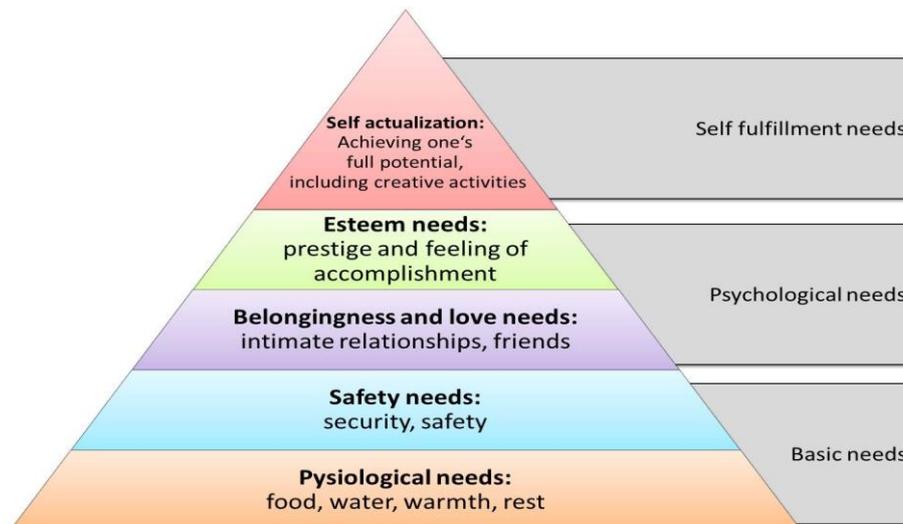
Este é um fenômeno para todos os economistas: teoricamente, a maior parte dos mercados nos países industrializados e com alto padrão de vida deveria estar saturada, porém ainda existem opções para novos produtos e serviços e promover o crescimento econômico. E isso também é verdade para os mercados de alimentos, que poderia ser considerado em geral saturado nos países da União Europeia.

Porém, um novo ator ao entrar nesse mercado saturado precisará sempre expulsar competidores – e isso só será possível devido a uma **proposição de valor** convincente, ligada a uma forte **proposição única de venda** (*unique selling proposition* – USP).

A proposição de valor é o argumento pelo qual o consumidor deve comprar o seu produto ou serviço, e a USP é o argumento pelo qual o consumidor deve escolher especificamente o seu produto ou serviço em vez dos oferecidos pelos competidores. A USP também pode ser entendida como o argumento de diferenciação com relação às ofertas competidoras. Portanto, a proposição de valor e a USP estão diretamente interligadas.

Antes de entrar em detalhes, precisamos entender em geral os níveis de necessidades dos consumidores. De acordo com a famosa hierarquia de necessidades proposta por Abraham Maslows (McLeod 2016 *apud* Maslow 1943), as necessidades humanas seguem uma ordem, começando pelas necessidades básicas, passando pelas necessidades psicológicas e culminando nas necessidades de auto-realização.

A hierarquia das necessidades é ilustrada por uma pirâmide de cinco estágios:



Hierarquia das necessidades humanas. Fonte: McLeod 2016 *apud* Maslow 1943.

Para os mercados e suas demandas, esse modelo tem implicações interessantes: quando as necessidades de um nível são satisfeitas, as do(s) estágio(s) seguinte(s) ganham relevância – mas as pessoas também podem estar buscando “melhorar” o atendimento das necessidades num nível já satisfeito minimamente.

Portanto, surgem novas necessidades lateralmente quando determinada necessidade é atendida – e podemos conceber uma "infinidade de necessidades" (que é um vetor que promove o crescimento econômico contínuo, oferecendo sempre novas oportunidades de negócios).

Para elaborar uma ideia e um modelo de negócios, é muito importante analisar primeiro as necessidades potenciais de seus futuros clientes – eles estão procurando atender às suas necessidades básicas, de segurança, psicológicas ou para auto-realização?

Ou suas necessidades são uma combinação de todas essas questões, e qual dos níveis de necessidade têm mais relevância?

Uma vez que você tenha uma ideia de negócio, tente analisar como ele se encaixa com as necessidades dos clientes – ou primeiro pesquise as necessidades deles e, em seguida, desenvolva a sua ideia de negócios de acordo com elas.

Por fim, a estratégia do seu modelo de negócio também depende da hierarquia das necessidades e qual ou quais delas você deseja cobrir com a sua oferta: "eficiência de custo" pode ser uma boa estratégia para um modelo de negócio orientado para necessidades básicas; a "diferenciação", a "diversificação" e a "economia compartilhada" podem atender bem as necessidades psicológicas; e a "experiência" pode ser adequada às necessidades de auto-realização.

Para encontrar uma ideia de negócios excitante e inovadora, não há "receitas" específicas - apenas faça um *brainstorming*, discuta com seus amigos, veja que ideias são trazidas e adotadas por outras pessoas – e procure aquela mais "divertida" para você, e que combine com seus sonhos, desejos, habilidades e estilo.

Uma vez que você tenha uma ideia de produto ou serviço, você deve pensar, discutir, testar – e moldar sua **proposição de valor** (e a sua **USP** também) – criando o núcleo do seu modelo de negócios e a base para a sua estratégia de marketing.

Porém muitos produtos e serviços introduzidos no mercado não fazem sucesso – muitas vezes porque sua oferta não corresponde à demanda ou por que as empresas desenvolveram produtos que os clientes não querem. A taxa de falha de novos produtos em geral – e também no mercado de alimentos – é muito alta.

Modelos de negócios

Na literatura, o conceito de “modelo de negócio” para criar e analisar negócios surgiu na década de 1990 (Henriksen et al., 2012). Muitas definições e interpretações de modelos de negócios são usadas, mas um entendimento em comum é óbvio:

“É, portanto, amplamente aceito que o conceito de “modelo de negócio” está surgindo como uma nova unidade de análise, que esses modelos enfatizam uma abordagem sistêmica e holística para explicar como as firmas fazem negócios, que as atividades organizacionais desempenham um papel importante nas diversas conceitualizações dos modelos de negócio, e que os modelos buscam explicar como valores são criados e capturados.” (Henriksen et al., 2012).

A identificação de “quem”, “o quê”, e “como” são essenciais para formular modelos de negócio adequados para gerar uma visão geral da criação e captura de valor, das relações e dos fatores de sucesso, e de comparações com os negócios concorrentes.

Gabarito do Modelo de Negócio – GMN

Osterwalder, Pigneur – e mais de 470 praticantes de 45 países – escreveram "Business Model Generation", incluindo o Gabarito de Modelo de Negócios (*Canvas Business Model*, Osterwalder e Pigneur, 2010).

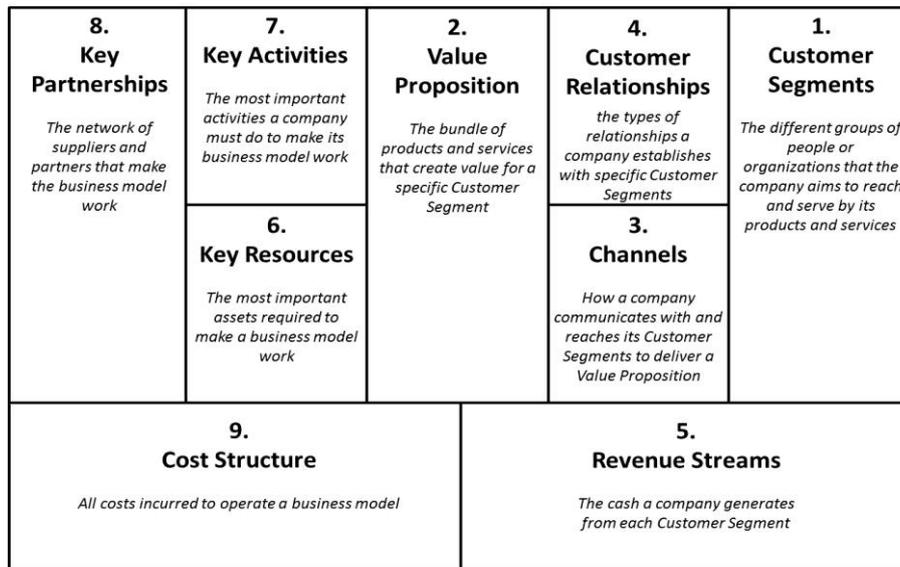
Eles definiram que "um modelo de negócio descreve as bases racionais de como uma organização cria, entrega e captura valor" (Osterwalder e Pigneur, 2010).

O Gabarito é mencionado como uma ferramenta simples e compreensível, mas sem simplificar demais as atividades empresariais. É um instrumento de gerenciamento estratégico para documentar os modelos de negócio existentes e até mesmo para desenvolver e visualizar novas ideias.

Os quatro componentes principais do Gabarito do Modelo de Negócio são os clientes, a oferta, a infraestrutura e a viabilidade financeira. Esses quatro componentes principais são a espinha dorsal de nove blocos de construção básicos, para o preenchimento do Gabarito (Osterwalder e Pigneur, 2010).

O Gabarito fornece visões das empresas úteis para enfatizar os principais fatores de sucesso, detectar barreiras, comparar concorrentes e gerar ideias e inovações para os negócios. "Embora o Gabarito tenha uma estrutura simples, ele oferece um sistema complexo de interdependências entre os diferentes elementos" (Henriksen, et al., 2012).

Os nove blocos básicos devem ser analisados na ordem ilustrada na figura a seguir:



As breves descrições a seguir dos nove blocos básicos do Gabarito do Modelo de Negócio, baseado em Osterwalder e Pigneur (2010), têm o objetivo de ajudar no uso dessa ferramenta.

Bloco 1: Segmentos de Consumidores

Os clientes formam "o coração de qualquer modelo de negócio" (Osterwalder e Pigneur, 2010) e, portanto, esse bloco é o primeiro a exigir atenção. As empresas visam conquistar e servir diferentes grupos de pessoas ou organizações (Osterwalder e Pigneur, 2010). O seu agrupamento em segmentos com necessidades mútuas, comportamentos ou outras características é de primordial importância para os outros oito blocos do Gabarito do Modelo de Negócio. Os autores definiram diferentes tipos principais de Segmentos do Consumidor:

- Mercado de massa
 - Não há distinção entre os vários segmentos de consumidores
 - Um grande grupo de consumidores com necessidades e problemas comparáveis
- Mercado de nicho
 - Segmentos de consumidores específicos, especializados
- Mercado segmentado
 - Segmentos de consumidores com necessidades e problemas apenas levemente diferentes
- Mercado diversificado
 - Segmentos de consumidores sem relações, com necessidades e problemas muito diferentes
- Mercado/plataforma multilateral
 - Segmentos interdependentes de consumidores

Bloco 2: Proposição de Valor

As "proposições de valor" constituem "o pacote de produtos e serviços que cria valor para um segmento específico de clientes" (Osterwalder e Pigneur, 2010). Pacotes agregando produtos e serviços visando aos desejos de segmentos de clientes específicos. Os valores podem ser quantitativos e qualitativos (Osterwalder e Pigneur, 2010). Algumas proposições de valor são os fatores "novidade", desempenho, marca, customização, design, preço, redução de custos e riscos, acessibilidade e conveniência. Os blocos 3 e 4 (Canais e Relações com os clientes) ligam os Segmentos de Consumidores com as Proposições de Valor.

Bloco 3: Canais

As interfaces de uma empresa com seus clientes são os canais de comunicação, distribuição e vendas (Osterwalder e Pigneur, 2010). Os canais revelam como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para lhes oferecer proposições de valor. Uma mistura adequada de canais é crucial para satisfazer os clientes. As empresas podem usar canais diretos (lojas próprias, vendas, vendas na web)

e / ou indiretos (lojas parceiras, atacadistas). Esses canais devem reunir cinco fases: conscientização, avaliação, compra, entrega e pós-venda.

Bloco 4: Relacionamento com os consumidores

O relacionamento com os consumidores inclui os tipos de contato que ligam as empresas com segmentos de clientes específicos. Esses contatos “podem variar de pessoais a automatizados” (Osterwalder e Pigneur, 2010). Os principais focos desse relacionamento são a conquista e a manutenção de clientes e a promoção das vendas. Aspectos importantes do relacionamento com os consumidores são a assistência pessoal, com base na interação direta (presencial, por telefone, e-mail etc.), assistência especial a grupos específicos, autoatendimento, serviços automatizados, comunidades e a co-criação.

Bloco 5: Fluxos de receitas

O dinheiro que uma empresa recebe pelos produtos vendidos e/ou serviços prestados aos segmentos de consumidores constitui os fluxos de receitas (Osterwalder e Pigneur, 2010). Existem muitos meios de gerar receita, inclusive os dois principais mecanismos para definição de preços com as abordagens fixa e dinâmica: venda de ativos, taxas de uso, taxas de subscrição, empréstimos/aluguéis/arrendamentos, licenciamentos, taxas de corretagem e propaganda. (?)

Bloco 6: Recursos-chave

Esses recursos constituem os principais ativos necessários para conduzir um modelo de negócio (Osterwalder e Pigneur, 2010). “Esses recursos permitem que uma empresa crie e ofereça uma Proposição de Valor, alcance os mercados, mantenha o relacionamento com os segmentos de consumidores, e obtenha rendimentos” (Osterwalder e Pigneur, 2010). Os recursos-chave, que podem ser divididos em físicos, financeiros, intelectuais e humanos, são próprios ou arrendados ou comprados de parceiros.

Bloco 7: Atividades-chave

Igualmente aos recursos-chave, as atividades-chave são necessárias para a criação e oferta da Proposição de Valor (Osterwalder e Pigneur, 2010). As atividades-chave são as ações importantes que uma empresa precisa desenvolver para conduzir um modelo de negócio específico. As três principais atividades são a produção, a solução de problemas e a rede de distribuição.

Bloco 8: Parcerias-chave

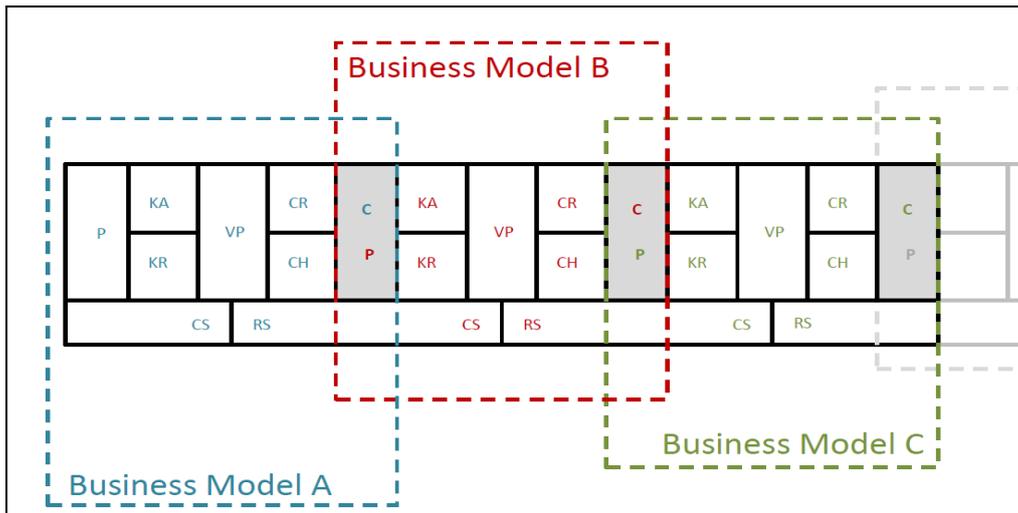
A rede de fornecedores e parceiros necessária para o funcionamento do modelo de negócio é chamada “Parcerias-chave” (Osterwalder e Pigneur, 2010): as empresas se aliam com parceiros para otimizar o modelo de negócios, reduzir riscos e adquirir recursos. Os parceiros-chave podem ser divididos em quatro tipos: as alianças estratégicas entre não-competidores; a “coopetição” (cooperação + competição, que são parcerias estratégicas entre competidores); as parcerias para desenvolver novos negócios; e as relações entre empresas compradoras e fornecedoras. Elas baseiam-se principalmente em três tipos de motivação: otimização e economia de escala; redução dos riscos e incertezas; e acesso a certos recursos e atividades.

Bloco 9: Estrutura de custos

Este bloco resume os custos mais importantes incluídos num modelo de negócio (Osterwalder e Pigneur, 2010). É necessário dinheiro para criar e entregar valor, manter contatos e gerar renda. O foco dessas estruturas pode enfatizar desde os custos propriamente ditos até os custos mais ligados ao valor. Os modelos de negócio que enfatizam os custos focam na sua minimização (proposição de valor com baixo custo, automação máxima etc.), enquanto que os que enfatizam o valor focam em proposições de valor “premium” e em serviços customizados. Custos fixos, custos variáveis, economias de escala e de foco predominam na estrutura de custos.

Em processos onde existem várias partes interessadas e cadeias comerciais mais longas, “é provável que uma análise de um modelo individual de negócio não represente suficientemente os parceiros localizados acima e abaixo no fluxo na cadeia de valor” (Lundy, 2012).

Para influenciar os processos que envolvam os fornecedores e consumidores, é possível interligar modelos de negócios (ver o diagrama a seguir) ou criar modelos mais amplos, que só são significativos no caso de coesão e colaboração relevantes entre os atores da cadeia de valor (Lundy, 2012).



Fonte: Lundy, 2012

O Gabarito para Modelos de Negócios vem sendo crescentemente adotado também para estudos de casos agrícolas. Alguns exemplos acessíveis *online* são descritos a seguir.

Gabarito para Proposição de Valor – GPV

Para alcançar o chamado produto adequado para o mercado, você deve começar analisando com muito cuidado os segmentos-alvo de clientes para o seu produto e, em seguida, projetar os recursos do produto que combinem bem com as necessidades desses clientes.

Os autores do Gabarito do Modelo de Negócio, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, propuseram juntamente com Alan Smith (Osterwalder et al., 2014) uma nova ferramenta prática "para ajudar os empresários a mapear, pensar, discutir, testar e dinamizar a proposição de valor da empresa em relação às necessidades de seus clientes".

Este método, amplamente aceito pelos planejadores de marketing em todo o mundo, pode ser entendido como um complemento mais detalhado para a Gabarito do Modelo de Negócio, e será explicado em breve (para uma visão mais profunda, é recomendada a leitura das publicações originais – ver "Referências" no final). Esse Gabarito também é adequado para acompanhar as empresas jovens na sequência de uma "estratégia de *start-up lean*", começando com o mínimo, experimentando produtos-pilotos básicos (os chamados produtos viáveis mínimos) enquanto procura o produto mais adequado para o mercado.

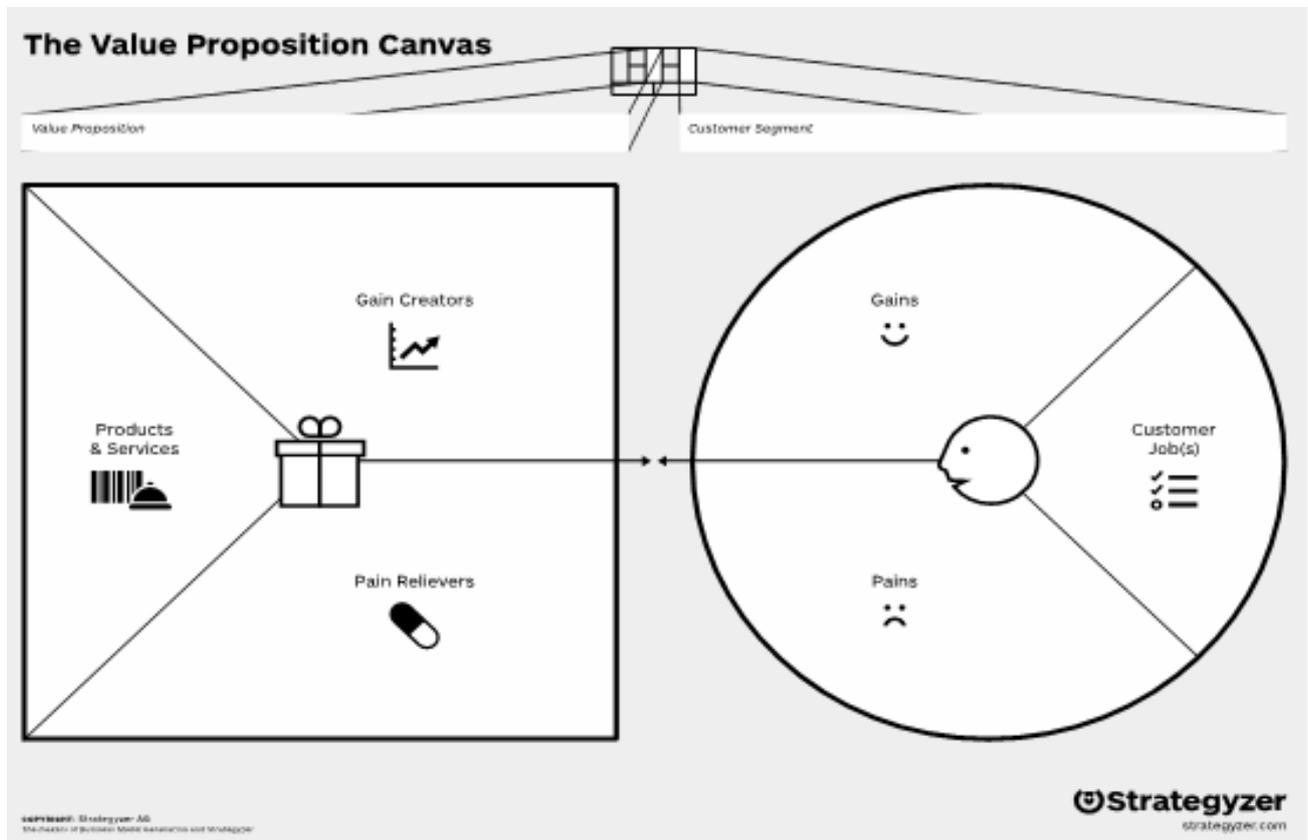
O objetivo do GPV é apoiar o empreendedor de forma sistemática no desenvolvimento de seu projeto de proposição de valor, de forma a atender às necessidades de seus clientes, ajudar a resolver seus problemas e orientar os "trabalhos a serem realizados" (ver mais adiante). Isso é chamado de ajuste do produto – ou do problema – para encontrar a solução.

Um GPV é dividido em dois lados - o lado direito é para o segmento de clientes, e o lado esquerdo para as proposições de valor (ver a figura). Ambos os lados devem ser bem ajustados entre si para que o negócio seja bem-sucedido.

Para uso prático, você pode imprimir o Gabarito e escrever diretamente no papel, ou – se você o estiver usando para um trabalho em grupo – use-o como um cartaz, prenda numa parede e cole as notas para preenchê-lo e discutir cada problema.

As explicações a seguir foram recolhidas do blog de Alexander Osterwalder "*Business Model Alchemist – Achieve Product-Market Fit with our brand-new value proposition*" (Alquimista do Modelo de Negócio – Alcance o produto adequado para o mercado com nossa nova proposição de valor), disponível em www.strategyzer.com (Osterwalder, 2014).

Essas diretrizes são dedicadas a empresas de todos os tipos e setores em fase inicial e, na maioria dos casos, apenas uma parte das perguntas da diretriz geral coincidirá com o plano de fundo da ideia de sua empresa. Para produzir informações mais completas, as questões para orientar todos os problemas são apresentadas nos parágrafos a seguir.



Fonte: Strategyzer, 2016

Trabalhos dos consumidores – *Customer Jobs*

Para os clientes, os *trabalhos* são as atividades que eles querem ver realizadas, problemas que eles querem ver resolvidos ou necessidades que eles desejam satisfazer. Por exemplo, um cliente não quer um aspirador (este poderá ser o “Produto” no lado esquerdo), mas uma casa limpa. A necessidade é uma casa limpa, o “Trabalho” a ser feito é limpá-la (será registrado no lado direito). Ele pode querer “comer” e “desfrutar” (como o Trabalho a ser feito, o “tomate” como o Produto e o “gosto bom” como o Ganho).

Insatisfações dos consumidores – *Pains*

Estas são “emoções negativas, os custos, os riscos e situações indesejáveis” que seu cliente pode enfrentar ou já enfrentou, durante ou depois de ter o Trabalho realizado. Recomenda-se classificar todas as insatisfações encontradas e indicar com que frequência elas aparecem.

Ganhos dos consumidores – *Gains*

São os benefícios esperados ou desejados pelo cliente, e aqueles que o surpreenderiam positivamente. Os ganhos podem ser vantagens na utilidade funcional, ganhos sociais, emoções positivas e economia de custos. Novamente, classifique os ganhos seguindo a relevância para seus clientes e observe com que frequência esses ganhos podem aparecer.

Produtos e serviços – *Products and services*

Com base no perfil elaborado de seus clientes, você pode moldar suas proposições de valor. Comece isso listando todos os produtos e serviços que representam a sua oferta / proposta. Depois disso, classifique seus produtos e / ou serviços de acordo com sua importância para os seus clientes.

Alívio da insatisfação – Pain relievers

O próximo passo é descrever como os seus produtos e serviços criam valor para os clientes no sentido de diminuir (ou remover) as suas insatisfações (emoções negativas, custos, situações e riscos indesejáveis relacionados ao Trabalho do cliente). Novamente, classifique as insatisfações de acordo com sua importância para os clientes, e quais podem ser reduzidas ou eliminadas por seu produto ou serviço. Indique também, com que frequência as insatisfações surgem.

Ganho de benefícios

Por fim, você deve demonstrar como seu produto ou serviço cria “Ganhos” para seus clientes. Como eles produzem benefícios esperados, desejados ou inesperados referentes à utilidade funcional, ganhos sociais, emoções positivas e economia de custos? Novamente, classifique os ganhos de acordo com sua importância para os clientes, e quais podem ser fornecidos ou aumentados por seu produto ou serviço. Indique também com que frequência surge cada um deles.



Tarefa 5.3A

Por favor, pense sobre uma ideia de negócio de agricultura urbana. Tenha em mente os estudos de caso que você pesquisou antes e também os recursos de todo o curso.

Você vai prosseguir com essa sua ideia ao longo dos próximos capítulos deste Módulo para no final resultar em um plano de negócios!



Trabalho de grupo

Junte-se em grupos; de preferência formados por quatro a oito pessoas. Dentro do grupo, cada ideia de negócio individual recebe a atenção dos demais. Esta sessão de trabalho em grupo tem como objetivo melhorar a ideia do seu negócio, ajustando-a com base nos comentários e recomendações dos outros membros do grupo.

Para cada ideia de negócio, prepare e conduza uma “conversa de elevador” ou seja, uma breve apresentação (dois minutos) de uma ideia comercial com o objetivo de convencer outras pessoas!

Quando todos os membros do grupo apresentaram sua ideia de negócios bem resumida (na “conversa de elevador”), usem o “método dos seis pensamentos” de Edward de Bono para repensar as ideias de negócios de seu grupo.

Por favor, tomem o tempo necessário para prestar atenção a cada uma das ideias, considerando as seis perspectivas para cada ideia (veja abaixo). O método dos seis pensamentos visa olhar um problema de seis ângulos diferentes, cada qual correspondendo a um “chapéu” para a agricultura urbana:

Chapéu branco: abrange fatos, números, necessidades de informação e solução de lacunas. Trabalhe as propostas com argumentos e considere bases de dados disponíveis.

Chapéu preto: é o chapéu de julgamento e cautela. É usado para indicar por que uma sugestão não corresponde aos fatos, à experiência disponível, ao sistema em uso ou à política que está sendo seguida. O chapéu preto deve ser sempre lógico.

Chapéu vermelho: abrange intuição, sentimentos e emoções. Permite ao pensador apresentar uma intuição sem necessidade de justificá-la. Dá total permissão a um pensador para apresentar seus sentimentos sobre o assunto em pauta no momento.

Chapéu amarelo: é o chapéu do pensamento positivo, lógico. Argumenta por que algo funcionará e oferecerá benefícios. Usado para justificar a expectativa dos resultados de alguma ação proposta (ou para justificar benefícios no que já aconteceu).

Chapéu verde: envolve a criatividade, alternativas, propostas, expõe o que é interessante e provocante, e sugere mudanças.

Chapéu azul: é o chapéu que privilegia a visão geral ou o controle do processo. Não foca no assunto, mas em "pensar" sobre o assunto. Em termos técnicos, o chapéu azul está focado na meta-cognição.



Tarefa 5.3B

Depois de decidir sobre uma ideia de negócios de agricultura urbana (Atribuição 5.3A) e (possíveis) ajustes resultados do trabalho de grupo explicado acima, preencha os Gabaritos do Modelo de Negócios e de Proposição de Valor com sua própria ideia. Use cada Gabarito para cada ideia de negócio (individualmente).



Trabalho em grupo (se aplicável)

Por favor, apresente e discuta a sua ideia com os respectivos Gabaritos em grupos diferentes dos anteriores, reunindo entre quatro a oito pessoas.

A nova discussão visa validar sua ideia de negócio e receber *feedback* adicional valioso para a próxima tarefa (a redação de um plano de negócios). Depois de receber comentários dos membros do seu grupo, você pode ajustar suas ideias se considerar necessário.



Vídeos recomendados para compreender o uso do Gabarito do Modelo de Negócio

<https://www.youtube.com/watch?v=RzkdJiax6Tw>

<https://www.youtube.com/watch?v=ks68qw5cBMc>

Referências

- Henriksen, K., Bjerre, M., Almasi, A. M. & Damgaard-Grann, E. (2012). Green Business Model Innovation. Conceptualization report. Nordic Innovation Publication 2012. http://www.nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2012/2012_16%20Green%20Business%20Model%20Innovation_Conceptualization%20report_web.pdf
- Lundy, M. (2012). LINK methodology. A participatory guide to business models that links smallholders to markets. / Mark Lundy, Gertjan Becx, Nancy Zamierowski, Alexandra Amrein, Jhon Jairo Hurtado, Erika Eliana Mosquera, Fernando Rodriguez. Cali, CO: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). 171p. CIAT Publication No. 380. http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/big-files/2012/LINK_Methodology.pdf
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-96.
- McLeod, S. A. (2016). Maslow's Hierarchy of Needs. Retrieved from www.simplypsychology.org/maslow.html
- Nationale Federatie Stadsgerichte Landbouw (2013). Stadsboeren in Nederland. Professionalisering van de stadsgerichte landbouw. <http://www.vanbergenkolpa.nl/postbus/website/NFSL.pdf> Nguyen, T., TRUONG, M., 2013: The Business Plan. Case: Organic Farm in Ho Chi Minh City, Vietnam. Bachelor's Thesis in International Business. Lahti University of Applied Sciences. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64452/Nguyen_Tri.pdf?sequence=2
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. <http://www.businessmodelgeneration.com>
- Osterwalder, A. (2014). Business Model Alchemist - Achieve Product-Market Fit with our brand-new value proposition. Retrieved from www.businessalchemist.com / www.strategyzer.com (date 10.11.2016).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. Smith, A. (2014). Value Proposition Design. How to create products and services customers want. Wiley and strategyzer.com.

5.2.3 Formatando o projeto de negócio

Noções básicas para o planejamento

Um plano de negócios

- é um "bilhete" para o futuro de sua própria empresa
- é um plano / cronograma de como sua idéia comercial será transferida para a prática
- é a ferramenta de planejamento mais importante para iniciar sua nova empresa
- informa outras pessoas e instituições sobre os seus objetivos e as medidas para alcançá-los
- serve como documento básico para negociações com bancos, investidores, serviços de consultoria e parceiros de negócios
- muitas vezes é a base para esses parceiros decidirem se vão apoiá-lo / cooperar com você ou não.

Características dos planos de negócios

Em resumo, um plano de negócio deve:

- Informar;
 - Qual o produto ou serviço
 - Quem serão os consumidores
 - Qual será o preço para o consumidor
 - Com qual "estrutura" será oferecido (produção, marketing, distribuição...)
 - Em quais mercados será oferecido
- Considerar todos os fatores que podem influenciar o sucesso de seu novo negócio;
- Listar as chances e os riscos de modo transparente, honesto e plausível;
- Convencer os potenciais parceiros e investidores de que você tem competência suficiente para conduzir o negócio e – no caso dos investidores – de que recuperarão seu dinheiro com lucro ou juros;
- Ter flexibilidade, caso novas circunstâncias surjam, para ser adaptado de acordo.

Não existe uma estrutura internacional oficial de um plano de negócios, mas os vários métodos diferentes para configurar tais planos seguem basicamente os mesmos princípios e cobrem o mesmo conteúdo.

A seguir apresentaremos a estrutura de plano de negócios que segue as diretrizes propostas pelo Ministério Federal Alemão da Economia, mas que podem ser aceitas por atores de outros países europeus.

As diretrizes estruturam o conteúdo de um plano de negócios conforme as seguintes seções:

- 1 Resumo
- 2 Dados pessoais do(s) fundador(es)
- 3 Ideia do negócio: produto(s) e/ou serviço(s)
- 4 Mercado e competidores
- 5 Marketing
- 6 Organização e equipe
- 7 Formato legal
- 8 Oportunidades e riscos
- 9 Plano financeiro e financiamento
- 10 Documentos anexos

Esses pontos serão detalhados a seguir.

1. Resumo

Esta é a seção mais importante, porque os potenciais investidores e parceiros vão lê-lo primeiro – e só irão continuar lendo se o conteúdo do resumo despertar o seu interesse. Um resumo confuso provavelmente eliminará qualquer interesse.

Sendo assim, um resumo bem escrito precisa oferecer todas as informações importantes sobre sua ideia de negócio de maneira bem curta, porém clara e precisa, para despertar o interesse do leitor. Não escreva longas apresentações gerais nem inclua informações de fundo - apenas apresente seus "grandes pontos" – seus argumentos pelos quais sua iniciativa será um sucesso!

O resumo deve apresentar informações breves e básicas sobre os pontos abaixo (que serão detalhados depois nas demais seções):

- Dados pessoais sobre o(s) fundador(es)
- Ideia do negócio (produto(s) e/ou serviço(s))
- Proposição única de venda
- Mercado
- Marketing
- Distribuição
- Formato legal
- Plano financeiro (necessidade de capital) e financiamento
- Data de fundação da empresa.

Escreva o resumo e teste-o com seus amigos e familiares, e verifique se eles entendem a sua ideia e se o resumo foi capaz de convencê-los.

2. Dados pessoais sobre o(s) fundador(es)

Aqui você deve se apresentar e a seus associados no empreendimento. Informe a sua motivação para ser um empresário no campo de negócios escolhido, a sua competência – habilidades específicas ("duras" e "suaves"), a sua formação, qualificação, conhecimento e experiência profissional. Além do conhecimento técnico, você – ou seu(s) parceiro(s) – também deve provar habilidades no campo comercial.

3. Ideia do negócio: produto(s) e/ou serviço(s)

Neste capítulo, você deve convencer seu leitor da viabilidade de seus produtos e / ou serviços, e por que eles são melhores do que os concorrentes. Existem "valores agregados" específicos para os clientes, em comparação com produtos-padrão no mercado? Qual é a "proposta única de venda" (USP) da sua oferta = o que "faz a diferença" do ponto de vista de um cliente, se ele comprar seu(s) produto(s) ou serviço(s) em comparação com os oferecidos por outras empresas.

Descreva como você criará o(s) produto(s) e serviço(s) que deseja oferecer. Você empregará tecnologias de produção específicas (excepcionais)? Então deve explicá-las – mas de forma compreensível para os "não-especialistas". Anexe fotos e ilustrações significativas – os detalhes técnicos serão incluídos em um anexo.

Finalmente, informe os seus objetivos empresariais de curto e longo prazos – os passos previstos do desenvolvimento de sua empresa para os próximos anos.

4. Mercado e competição

Essa parte trata de quatro questões: o mercado, os clientes, os concorrentes e a localização da empresa.

Seu mercado:

Verifique e apresente dados e informações sobre o desempenho do mercado específico em que você atua ou quer atuar – como são os preços aos consumidores, as vendas e os lucros das empresas que nele atuam? É possível "ganhar dinheiro" neste mercado?

Os dados estatísticos e colhidos das empresas podem ser usados como pressupostos para o seu plano de negócios – veja a seção 9 abaixo, que trata da parte financeira.

Seus clientes:

Quais são as necessidades específicas e o poder de compra de seus potenciais clientes? Descreva qual seria o valor agregado dos produtos e serviços que você vai oferecer.

Existem segmentos específicos de consumidores – grupos de clientes com características socioeconômicas específicas (status familiar, idade, gênero, comportamento e poder de compra, preferências culturais ...) – que você deseja abordar particularmente? Recolha as informações relevantes junto aos seus clientes potenciais – se possível, realize uma (pequena) pesquisa própria – e inclua suas respostas no texto!

Seus competidores:

Se você estiver entrando em um mercado existente e lucrativo, provavelmente já existem outras empresas concorrentes. Qual é a sua oferta específica, quais os preços que eles estão praticando, qual pode ser o valor de suas vendas anuais e qual a cota de mercado que você espera conquistar? Qual é a sua Proposição Única de Venda – PUV, e quais são os pontos fortes e fracos de sua nova oferta?

Sua localização:

Em princípio, para qualquer empresa, uma boa localização é aquela onde o máximo possível de potenciais clientes vive ou trabalha. Alguns concorrentes ou empresas com ofertas complementares podem aumentar a atratividade de uma localização. Justifique como você escolheu a sua localização. Entre em contato com instituições públicas e prestadores de serviços e verifique todos os custos e condições legais que estão ligados à localização pretendida. As mesmas questões (mais ou menos) se colocam com relação a "locais virtuais", como sites e uma presença nas redes sociais, onde sua empresa pretende comercializar produtos ou serviços de modo complementar ou exclusivo.

5. Marketing

Por favor, note que “marketing” é mais do que propaganda! Com relação ao marketing, há quatro questões centrais:

- Qual é o valor agregado do(s) seu(s) produto(s) e / ou serviço(s) para seus clientes? (Isto está diretamente relacionado com sua Proposição Única de Venda (PUV))
- A que preços você irá oferecê-lo(s)? (Política de preços)
- Como seu produto(s) e / ou serviço(s) vai(vão) alcançar seus clientes? (Política de distribuição)
- Como seus clientes serão informados sobre sua oferta? (Política de comunicação)

Sua oferta:

Você já descreveu no seção 3 acima como você pretende produzir sua oferta; aqui você precisará mostrar como vai trazer seus produtos e serviços para seus clientes ou para o mercado. Isso começa com o PUV e o valor agregado que o produto ou serviço traz para seus clientes, mas há mais algumas questões a serem detalhadas. Existem outras atividades de desenvolvimento específicas necessárias para tornar seus produtos "prontos para o mercado"? Você planeja ou já realizou testes de produtos e teste de vendas? Você tem uma política de qualidade, que faz testes para garantir a qualidade do produto / serviço? Você já solicitou certificação de qualidade por uma instituição independente ou pública?

Seus preços:

Mostre sua planilha do cálculo de preço e justifique os preços mínimos para cada produto / serviço com base em seus custos. A sua ideia de preço não deve apenas cobrir os seus custos, mas também deve ser competitiva no mercado (que preços são praticados pelos concorrentes? Justifique por que deseja cobrar preços maiores ou menores em comparação com os deles).

A política de preços deve estar diretamente relacionada com sua estratégia de negócios geral!

Mas atenção: esta parte só pode ser realizada corretamente depois de ter sido configurada a parte de financiamento, especialmente depois de ter realizado o cálculo do custo total, com as despesas diretas e operacionais por produto ou serviço incluídas.

Sua distribuição:

Como seus produtos irão chegar fisicamente até seus clientes, ou como os clientes encontrarão o local dos serviços oferecidos? Você vai vender diretamente ou através de intermediários? Você vai usar uma loja virtual na internet?

Descreva e justifique seu "caminho de distribuição". Se você estiver procurando parceiros de distribuição, verifique e descreva suas competências e os custos de distribuição – muitas vezes esses custos exigem uma parcela significativa do preço ao consumidor.

Sua publicidade:

Com quais medidas e por quais canais você informará sua oferta aos potenciais clientes? Descreva e justifique por que você estará usando uma medida específica para um grupo-alvo ou segmento específico de clientes. Estime um orçamento de comunicação – e considere-o na parte financeira da seção 9. Alguns exemplos ou ideias de anúncios, spots e postagens são bem-vindos.

6. Organização e equipe:

Você não pode fazer todo o trabalho sozinho - quem estará fazendo o quê na sua empresa? Você está planejando ter funcionários e / ou parceiros? Quais seriam suas tarefas individuais? Você está planejando terceirizar algumas tarefas? Forneça um plano de organização da sua empresa.

Configure uma pequena tabela de planejamento de pessoal que mostre as necessidades de mão-de-obra ao longo do primeiro, segundo e terceiro anos.

Que tipos de contrato de trabalho você ofereceria? Quais seriam os custos totais da mão-de-obra? Tenha em mente calcular uma sobrecarga de salários para seguros sociais, férias e ausências em caso de doença.

7. Formato legal

Qual formato jurídico terá a sua empresa? Isso vai depender de você pretender ter ou não sócios, e das exigências burocráticas para a criação de empresas em sua região. Também é possível (e muitas vezes é feito) mudar o formato jurídico em algum momento após o início das operações.

8. Oportunidades e riscos

Ninguém pode prever o futuro, mas é útil pensar em possíveis mudanças nos fatores que podem influenciar positiva ou negativamente o sucesso de sua empresa. Pense nesses fatores, analise-os e descreva como essas mudanças podem afetar sua empresa e como você provavelmente reagirá. Este método é chamado de "formulação de cenários" (futuros potencialmente imagináveis, mais do que uma previsão). Recomenda-se formular os chamados "melhor" e "pior" cenários: descrever as três oportunidades e os três riscos mais importantes, e como eles podem afetar de forma positiva ou negativa a sua empresa. Tente estimar, para cada oportunidade e risco, as consequências práticas e financeiras para a sua empresa. Explique como você aproveitaria as oportunidades e evitaria ou resolveria os problemas causados pelos riscos. Investidores e parceiros aceitarão riscos – mas querem saber da sua competência para lidar com eles.

9. Plano financeiro e financiamento

A parte financeira é o núcleo principal de todos os planos de negócios.

Com referência ao financiamento, as seguintes questões são as mais importantes:

- Quais são as suas necessidades de capital? (Dados fornecidos pelo plano de investimentos, plano de vendas, plano dos custos com recursos humanos etc.)
- De quais fontes você obterá os recursos para cobri-las? (Dados fornecidos pelo plano de financiamento)
- Qual o faturamento com as vendas e quais despesas deverão ocorrer nos primeiros três anos? (Dados fornecidos pelo plano de investimento, plano de vendas e plano de recursos humanos)
- A sua empresa terá liquidez suficiente à disposição a qualquer momento? (Dados fornecidos pelo planejamento de liquidez)
- Como será a sua previsão de lucros e perdas nos próximos três anos? A empresa será lucrativa a longo prazo? (Dados fornecidos pela conta de ganhos e perdas e pelo cálculo de rentabilidade).

Seu plano de necessidade de capital:

Este plano mostra quanto dinheiro será preciso para enfrentar todos os custos iniciais de sua empresa e executá-los pelos, digamos, três primeiros anos. Os requisitos de capital total são compostos pelos custos de investimento, incluindo os custos da fundação (extraídos do plano de investimentos), os custos diretos de produção (extraídos do plano de vendas), os custos trabalhistas (extraídos do plano de recursos humanos) e outras despesas operacionais e custos gerais.

Os custos diretos e as despesas operacionais, incluindo os custos trabalhistas, devem ser pré-financiados por você (ou seus financiadores) até você faturar o primeiro dinheiro pelas vendas de produtos e / ou serviços. Recomenda-se não calcular este prazo com muito otimismo. Finalmente, você e seus parceiros têm que viver durante a fase inicial da sua empresa. Por isso deve estar previsto um salário para você e seus parceiros, ou devem ter suas despesas privadas cobertas com recursos de outras fontes.

Seu plano financeiro:

Este plano mostra onde você pretende obter o dinheiro para cobrir sua necessidade de capital, incluindo alguma reserva para problemas imprevistos, e quais serão as condições financeiras (termos, juros, taxas de reembolso, prazos de carência). Em geral, você deve começar decidindo quanto dinheiro você e seus parceiros desejam e / ou podem trazer para o projeto (= capital social). Isso pode ser realizado na prática de diferentes maneiras e com diferentes instrumentos. Uma alta participação de recursos próprios no capital social para cobrir suas necessidades melhorará as chances de sucesso de sua empresa e as condições para obter empréstimos bancários ou atrair investidores privados. Normalmente, o montante não coberto pelo capital próprio deverá ser financiado por passivos (dívidas), normalmente empréstimos bancários ou de particulares, ou por outros instrumentos financeiros. Você também deve verificar se seu projeto é elegível para apoio público, como empréstimos específicos e subsidiados para empresas em fase inicial, para jovens agricultores ou para empresas sociais, por exemplo.

Seu plano de liquidez:

O objetivo do plano de liquidez é mostrar aos doadores de capital, aos parceiros comerciais e aos fornecedores de insumos, a solvência potencial da sua empresa a qualquer momento, digamos ao longo dos três primeiros anos. Um ponto crítico do tempo pode ser a data quando termina o prazo de carência, e os pagamentos pelos empréstimos se iniciam. O método para prever a liquidez é apenas comparar todos os fluxos financeiros que entram e saem dentro de um período de tempo definido, normalmente um mês, considerando os custos e as vendas "reais" (os custos "virtuais", como a depreciação, não fazem parte desta conta). Se o saldo no final do mês for positivo, sua empresa é solvente. Se houver um superávit comparativamente grande, isso pode ser considerado como uma reserva de liquidez para cobrir custos crescentes imprevistos ou vendas decrescentes.

Seu cálculo de lucratividade / previsão de lucros e perdas:

Este cálculo mostra principalmente o desenvolvimento de suas vendas, seus custos e seu lucro potencial no futuro (curto prazo, médio e longo prazos). Pode ser realizado comparando os ganhos e perdas por mês ou por ano, mas a rentabilidade pode ser demonstrada adicionalmente com outros métodos de cálculo, como o método do valor líquido presente (*net present value method*) e o método da taxa interna de retorno (*internal rate of return method*). Esses métodos de cálculo da rentabilidade são mais adequados para mostrar potenciais de lucro em períodos mais longos, representando a vida útil total do investimento, sendo por isso recomendado usar ao menos um deles e apresentar seus resultados, que devem informar:

- se suas vendas serão capazes de cobrir seus custos
- quanto tempo será necessário até começar a lucrar
- lucratividade de sua operação em valores absolutos
- lucratividade relativa comparada com alternativas de investimentos.

Com base nesses dados, você deve pensar se o lucro é alto o suficiente para atender às suas expectativas, cobrir seus riscos, gerar reservas financeiras para eventuais problemas e o desenvolvimento empresarial, e pagar seus custos de vida (dependendo se você incluiu ou não um salário para você e seus parceiros).

10. Documentos anexos:

Recomenda-se anexar documentos, como curriculum vitae (CV), contratos de parcerias, referências sobre o formato jurídico, documentos técnicos e outras explicações úteis.

Referência

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie BMWi (2016). GründerZeiten07 - Businessplan. Berlin, BMWi.

5.2.4 Finanças

O financiamento e a gestão financeira são dois pilares importantes deste subcapítulo.

O financiamento trata do levantamento de capital financeiro através de recursos próprios e/ou emprestados, enquanto que a gestão financeira foca nas despesas com o capital financeiro através de investimentos privados ou numa empresa.

Os investimentos são recursos aplicados por longo prazo e para fins económicos, como as aplicações em ativos fixos, especialmente terra, prédios, máquinas e instalações para geração de energia, mas também ativos fixos como títulos e ações. Os investimentos visam gerar lucros, simplificar o trabalho e reduzir os riscos comerciais.

De acordo com a posição jurídica do credor do capital, diferenciamos o capital próprio (o capital social, ativos da empresa) e o capital externo (passivos da empresa). Além disso, os financiamentos interno e externo devem ser diferenciados. O financiamento interno – significando que os fundos são da empresa – pode ser feito via autofinanciamento (com o lucro) e pela reorganização dos ativos (venda de terrenos, depreciação). O financiamento externo (de fora da empresa) abrange o financiamento de depósitos (depósitos privados da empresa), capital social (envolvimento por cooperação) e o financiamento de crédito (empréstimos de um banco ou de outros).

O “financiamento coletivo” (*crowd funding*), que pertence ao financiamento de crédito, é uma forma mais nova de levantar recursos. A especificidade é que se trata de uma multidão de pessoas privadas emprestando dinheiro à empresa, geralmente em quantias bastante pequenas. Essa opção pode ser de especial interesse quando você estabelece um novo negócio de agricultura urbana. Na internet, você pode encontrar plataformas para anunciar a sua ideia com o objetivo de encontrar emprestadores “coletivos”.

Além disso, também existem formas mistas de financiamento, que são uma mistura entre capital próprio e crédito financiado. Dois exemplos são as “participações silenciosas” (*silent holders*), onde os acionistas “silenciosos” aplicam recursos mas não têm responsabilidade nem influência na gestão dos negócios e na tomada de decisões) e os “certificados ou cupons de participação” (*participation certificates / coupons*), que são como um crédito, mas cuja taxa de juros depende do lucro da empresa.

O capital de risco ou “empreendedor” (*venture capital*) é uma forma de capital próprio, embora ocorra principalmente dentro de empresas maiores: se houver uma start-up com riscos elevados e sem um banco disposto a lhe conceder um empréstimo, existe a possibilidade de encontrar uma empresa especializada em capital de risco disposta a financiar a sua fase inicial. Depois de alguns anos, a empresa financiadora recupera seu investimento de risco.

Em termos de prazo dos créditos, os financiamentos podem ser diferenciados do seguinte modo:

- Empréstimos de curto prazo (menos de 1 ano)
 - Saque a descoberto (*overdraft*), como *cheque especial*, *crédito automático etc.*
 - Crédito comercial (*trade loan*)
 - Empréstimo a prazo (*term loan*)
- Empréstimos de médio prazo (entre 1 e 5 anos)
 - Crédito oferecido pelo produtor ou fornecedor
- Empréstimos de médio a longo prazo (a partir de 5 anos)
 - Empréstimo pago anualmente (*annuity loan*)
 - Empréstimo amortizado (*amortization loan*)
 - Empréstimo pago todo no final do prazo (*bullet loan*)

A seguir um exemplo de um empréstimo pago anualmente (*annuity loan*) com o plano de pagamento incluindo os juros.

O valor do empréstimo é de 10.000 €, a duração é de cinco anos, e o juros é 5% ao ano.

Ano	Empréstimo/Dívida	Pagamento anual	Juros (5%)	Amortização
1	10.000,00	2.309,75	500,00	1.809,75
2	8.190,25	2.309,75	409,51	1.900,24
3	6.290,01	2.309,75	314,50	1.995,25
4	4.294,76	2.309,75	214,74	2.095,01
5	2.199,75	2.309,75	109,99	2.199,76
Total		11.548,75	1.548,74	10.000,00

O Excel oferece uma fórmula para calcular as anuidades do seguinte modo:

Anuidade ('fator de recuperação') = valor inicial x 'fator da anuidade'

O fator da anuidade é calculado por meio dessa fórmula: $((1 + i)^n \times i) : ((1 + i)^n - 1)$

i: taxa de juros, p.ex. 0,04 para uma taxa de juros de 4 %

n: número de anos

A anuidade permanece a mesma durante todo o prazo de amortização. Diferentemente, a amortização do empréstimo (incluindo os juros) caracteriza-se pela redução do valor a cada ano.

Ano	Empréstimo/Dívida	Amortização	Juros (5%)	Pagamento
1	10.000,00	2.000,00	500,00	2.500,00
2	8.000,00	2.000,00	400,00	2.400,00
3	6.000,00	2.000,00	300,00	2.300,00
4	4.000,00	2.000,00	200,00	2.200,00
5	2.000,00	2.000,00	100,00	2.100,00
Total		10.000,00	1.500,00	11.500,00

Bancos ou outros credores exigem títulos ou garantias para cobrir os riscos relacionados aos empréstimos. Na agricultura, muitas vezes as garantias estão ligadas a propriedades (terra, edifícios) ou ao desempenho financeiro da empresa. Ao pedir ao banco um empréstimo, os analistas querem informações sobre a sua necessidade de capital, o balanço por três anos, uma visão geral de ativos e dívidas, a previsão de lucros e perdas (rentabilidade) e o plano de liquidez.

As questões importantes ao negociar com um banco incluem:

- Pergunte qual será a taxa de juros efetiva do empréstimo (com todos os custos incluídos)
- Informe-se sobre outras taxas adicionais que não estão incluídas na taxa de juros efetiva
- Solicite informações sobre a possibilidade de pagamentos especiais
- Peça um prazo de carência antes de iniciar os reembolsos (para aumentar a quantia de dinheiro disponível na fase inicial)
- Pergunte sobre a possibilidade de períodos sem reembolsos em caso de escassez de dinheiro

Antes de ir a um banco, você deve estar familiarizado com termos como *valuta* (?), valor nominal, desembolso de empréstimo / pagamento líquido, deságio, taxa de juros nominal e taxa de juros efetiva. A taxa de juros depende também como um banco classifica você ou sua empresa e as garantias que você pode oferecer. O método da taxa interna de retorno (*internal rate of return method*) calcula a taxa de juros efetiva de um empréstimo, que é um dos números principais a serem considerados ao se contratar um empréstimo. O Excel fornece uma função para isso: IRR.

Uma importante regra de financiamento é que você precisa compatibilizar os prazos dos financiamentos com os investimentos. Assim, os passivos de curto prazo devem ser financiados pelo capital disponível e os ativos fixos não devem ser financiados por passivos de curto prazo.

Além disso, é necessário um mínimo de capital próprio para reduzir os riscos e acessar capital adicional emprestado.

5.2.5 Detalhando o negócio – os aspectos econômicos do plano de negócios

Este capítulo é sobre a “seção 9” de um plano de negócio: “Planejamento financeiro e financiamento”. Algumas informações introdutórias sobre financiamento foram apresentadas no capítulo acima (5.2.4 Financiamento).

A seguir apresentaremos informações mais detalhadas sobre como elaborar esta importante seção do seu plano de negócio, incluindo os seguintes elementos:

- Plano de necessidades de capital
- Plano financeiro
- Planejamento da liquidez
- Cálculo da lucratividade / Cálculo de lucros e perdas (inclusive o cálculo do lucro bruto).

Existem várias ferramentas informatizadas de domínio público – geralmente baseadas no Excel – oferecidas por instituições que promovem empresas *start-ups*, que podem ajudá-lo a realizar essas tarefas. O SWICE-Calc, desenvolvido pelo Centro Internacional de Empreendedorismo (SWICE) da Universidade de Ciências Aplicadas da Westfália do Sul (todos os direitos reservados), é grátis para os participantes deste curso.

Para uma compreensão mais profunda, e caso você não tenha acesso a uma ferramenta adequada, fornecemos a seguir informações para configurar seu plano conforme sua conveniência. Recomendamos começar com cálculos do lucro bruto para cada um de seus produtos ou serviços como elementos centrais do seu cálculo de rentabilidade.



5.2.5 (1) Ferramenta de cálculo SWICE

Passo 1: Realizando o cálculo do lucro bruto

Para cada produto ou serviço, você deve primeiro pensar qual seria o possível preço de venda por unidade. Então, decidir qual a base de referência do seu cálculo de lucro bruto: seria a área de campo (ha) ou a área de estufa (m²)? Multiplique o número de unidades pelo preço de venda e obtenha seu faturamento pela base de referência escolhida.

A seguir você deve pensar no custo dos bens vendidos (CBV) – principalmente a soma dos custos brutos. Na agricultura, p.ex., as despesas para comprar insumos, como sementes, mudas, fertilizantes, água para irrigação, energia ou outros itens que não sejam “duráveis” ou que não possam ser usados por mais de um período de produção.

Abaixo vamos demonstrar como calcular os ciclos de lucro bruto usando as tabelas abaixo.

	Crop yield	Tomatoes 2 pieces per m ²			cucumbers 1,4 pieces per m ²			
		€/unit	unit/m ²	€/m ²	€/unit	unit/m ²	€/m ²	
Sales	1. class	1,00	36,00	36,00	0,36	58,00	20,88	
	2. class	-	-	-	0,60	3,78	2,27	
	Unsold	-	-	-	-	-	-	
	Proceeds			36,00			23,15	
Cost of goods sold (COGS)	Fertiliser			1,34			0,08	
	Biological plant protection			0,25			0,50	
	Variable machine costs			0,25			0,20	
	Seasonal worker			8,31			5,32	
	Package			1,29			1,14	
	Distribution costs			1,99			1,69	
	Foil			0,22			0,22	
	Rock wool			0,97			1,50	
	Other			1,02			0,25	
	Interest payments for prefinancing COGS	4%		0,07	4%		0,07	
		Total cost of goods sold (COGS)			27,47			14,87
		Gross profit			8,53			8,28

Exemplo de cálculo de lucro bruto para hortaliças produzidas em estufa de polietileno (Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft, 2015)

	Crop yield	Lettuce 90.000 pieces per ha			Carrots 100 kg per bag		
		€/unit	unit/ha	€/ha	€/unit	unit/ha	€/ha
Sales	1. class	0,55	67.500,00	37.125,00	67,99	450,00	30.595,50
	2. class	-	-	-	-	-	-
	Unsold	-	22.500,00	-	-	150,00	-
	Proceeds			37.125,00			30.595,50
Cost of goods sold (COGS)	Seeds	0,05	90.000,00	4.320,00	82,39	15,00	1.235,85
	Nitrogen	0,97	150,00	145,50	0,97	125,00	121,25
	Phosphor	0,88	40,00	35,20	0,88	60,00	52,80
	Potash	0,45	190,00	85,50	0,45	300,00	135,00
	Magnesium	1,76	50,00	88,00	1,76	50,00	88,00
	Chalk	0,05	300,00	15,00	0,05	300,00	15,00
	Subtotal fertiliser			369,20			412,05
	Herbicide			138,00			93,00
	Fungicide			164,00			159,00
	Insecticide			181,00			28,00
	Subtotal plant protection products			483,00			280,00
	Insurance, soil analysis, other			9,00			9,00
	Tillage	45,35	1,00	45,35	45,35	1,00	45,35
	Seed bed	29,86	2,00	59,72	13,25	2,00	26,5
	Planting	180,00	1,00	180,00	19,04	1,00	19,04
	Fertilization measures	2,16	2,00	4,32	2,16	2,00	4,32
	Plant protection measures	3,39	4,00	13,56	3,39	5,00	16,95
	Irrigation	2,76	80,00	220,80	2,76	120,00	331,2
	Chipping	13,02	2,00	26,04	13,02	-	0
	Harvesting	665,00	1,00	665,00	234,00	1,00	234
	Transport	0,05	5.625,00	281,25	0,23	600,00	138
	Processing	-	-	-	0,26	600,00	156
	Remove crop residues	17,56	1,00	17,56	17,56	1,00	17,56
	Variable machine costs			1.513,60			988,92
	Benefit of gasoil			- 134,00			- 93,00
	Seasonal worker	9,00	404,00	3.636,00	9,00	190,00	1.710,00
	Package	0,08	5.625,00	450,00	0,16	450,00	72,00
Distribution costs	0,14	67.500,00	9.450,00	16,92	450,00	7.614,00	
Interest payments for prefinancing COGS	4%		33,47	4%		43,89	
Total cost of goods sold (COGS)			20.130,27			11.036,86	
Gross profit			16.994,73			19.558,64	

Exemplo de cálculo de lucro bruto para hortaliças cultivadas ao ar livre
(Agricultural Chamber Lower Saxônia, 2014/15)

Por favor, preste atenção ao fato de que o trabalho sazonal – que é pago diretamente de acordo com a atividade produtiva (por exemplo, pago pelo número de unidades ou quilos colhidos) – pode ser integrado no CBV e no cálculo do lucro bruto, mas com base nas despesas brutas da empresa empregadora.

As despesas brutas por hora de trabalho sazonal podem variar de país para país devido a regulamentações nacionais específicas, como as leis de salário mínimo, custos com pagamentos de seguro social etc. Por favor pesquise os regulamentos específicos e eventuais custos adicionais da mão-de-obra para os empregadores em seu país.

Tendo reunido todos os CBV, calcule sua soma pela base de referência escolhida e por unidade. Finalmente, desconte o CBV por unidade do preço do produto, e você obterá o lucro bruto por unidade. Este primeiro número-chave é usado na prática para o monitoramento de curto prazo, porém, para o planejamento geral de uma empresa, ele fornece apenas uma ideia aproximada: o lucro bruto deve ser bastante expressivo, porque você ainda não considerou as despesas operacionais, os juros e os impostos.

Passo 2: Cálculo dos custos com mão-de-obra permanentes nas despesas operacionais

Os custos para empregados com contrato por mês, por ano ou sem limite de tempo devem ser tratados diferentemente. Eles fazem parte das despesas operacionais, não do CBV. Aqui você deve pensar e decidir quantos funcionários vai precisar para quais tipos de tarefas e também sobre o seu próprio papel – você e seus parceiros podem ser empregados da sua empresa e / ou obter uma parte do lucro líquido dela. Esta decisão depende do seu projeto de negócios e de suas necessidades pessoais.

Novamente, você precisa pesquisar as regulamentações nacionais que determinam os custos totais por mês dos funcionários – em geral, você deve começar com o salário antes das despesas trabalhistas (salário bruto) e adicionar os custos dos empregadores com seguridade social, férias, 13º. salário e eventuais custos adicionais ligados ao emprego dos funcionários. Dependendo do seu país, você deve calcular um acréscimo de 30% a 50% (ou mais) sobre o salário inicialmente considerado.

Passo 3: Calculando outras despesas gerais nas despesas operacionais

Além dos custos fixos de máquinas e edifícios (que serão tratados mais tarde), há outros custos gerais nas despesas operacionais ligados a:

- Serviços externos
- Telefone e internet
- Aluguéis
- Serviços de utilidade pública
- Seguros
- Reparos e manutenção
- Publicidade e marketing
- (Possíveis) patentes e licenças
- Outras despesas

Considere-os e calcule a quanto chegarão.

Considerando o imposto sobre valor agregado (*value added tax* – VAT)

Em geral, todas as empresas na maioria dos países do mundo são obrigadas a pagar o chamado imposto sobre o valor agregado (IVA/TAV) sobre a diferença entre suas vendas e suas compras de insumos. Na prática, eles recebem o IVA de seus clientes e pagam IVA aos provedores de insumos – e, se houver um excedente interno do IVA, eles devem entregá-lo à agência coletora de impostos. Muitas vezes existem regulamentos nacionais de IVA complexos e há exceções e / ou regulamentos específicos para pequenas empresas, *start-ups* e operações agrícolas.

Além disso, também são aplicadas diferentes taxas de IVA por país e por setor de produtos. Por exemplo, a taxa geral de IVA na Alemanha é de 19%, mas é 7% para os alimentos vendidos em mercados e lojas - e 19% em restaurantes. Para os seus cálculos, recomenda-se supor a taxa de IVA em zero e considerar todos os preços dos insumos e as vendas sem IVA para um primeiro planejamento, porque o IVA geralmente é uma "posição transitória" (*running through position*) que não afeta a rentabilidade, mas a liquidez de uma empresa. No entanto, para um planejamento de liquidez correto, o IVA deverá ser calculado posteriormente.

Passo 4: Plano de investimentos

Você precisa considerar os ativos fixos necessários para sua nova empresa, que correspondem aos "investimentos".

Para resumir, os ativos fixos são as instalações e os equipamentos "duráveis" – que podem ser usados por vários períodos (anos, estações, etc.) – necessários à produção ou prestação de serviço.

Os ativos fixos mais típicos são as máquinas, os prédios e terrenos (próprios), os equipamentos técnicos e os ativos "intangíveis" como patentes, licenças ou outras formas de propriedade intelectual.

Outros elementos de um plano de investimento são os "ativos atuais" (*current assets* – que você pode usar por mais de um ano, mas cujo custo total é considerado de uma vez só, no ano da compra) e os "custos iniciais" (todos os custos diretamente ligados à criação da nova empresa – veja a tabela a seguir).

3						
4	Period	Pre-start	1	2	3	4
5						
6	Investments					
7	Long term assets (from "Investments and depreciation")					
8	Machines	0,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00
9	Property	0,00	100.000,00	0,00	0,00	0,00
10	Equipment	0,00	15.000,00	0,00	0,00	0,00
11	Intangible assets	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	Other assets	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13						
14	Current assets					
15	Inventory	5.000,00				
16	Working fund	5.000,00				
17						
18	Start-up costs					
19	Notary	500,00				
20	Business registration	500,00				
21	Consulting	1.000,00				
22	Lawyer	500,00				
23	Marketing	5.000,00				
24	Website	2.000,00				
25	Other start-up costs	3.000,00				
26						
27	Total Investments	22.500,00	135.000,00	0,00	0,00	0,00

Exemplo de plano de investimento, que é o centro do plano de necessidades de capital (SWICE-Calc, 2016)

Passo 5: Calculando a depreciação para as despesas operacionais

Para todos os ativos e investimentos fixos, você deve configurar uma pequena tabela com o custo de aquisição, a data de compra, sua vida útil (em meses ou anos), o seu provável valor residual após completada a vida útil, e sua depreciação (por mês ou por ano). Calcular por mês ou por ano dependerá da sua decisão e da natureza dos seus processos de produção – se eles forem bastante curtos, você pode calcular em uma base mensal; se forem mais longos (como, por exemplo, na agricultura), você pode calcular anualmente. A depreciação por ano (ou por mês) é calculada pela seguinte fórmula:

(custo da aquisição – custo residual) dividido pelo número de anos (ou meses) de vida útil

Atenção, a terra deve ser tratada de forma específica: por ser ela um ativo “absolutamente durável”, não sofre depreciação (os custos da terra só entrarão nas “despesas operacionais” se ela for arrendada)!

Passo 6: Planejamento da necessidade de capital

Os custos com a aquisição de seus ativos duráveis constituem, em geral, a maior parte de suas necessidades de capital, completadas pelos custos com mão-de-obra, estoque de insumos para produção e outros custos iniciais, como as despesas com cartório, registro comercial, advogado, consultorias, marketing, criação de website etc. (ver tabela acima).

Finalmente, é preciso estimar a necessidade de capital para cobrir o seu CBV (custo dos bens vendidos), as despesas operacionais com mão-de-obra e gerais e os seus custos de vida pessoal pelo menos até você receber dinheiro pelas suas primeiras vendas. É recomendado considerar também algumas reservas!

Após somar todos esses itens de custo, você terá calculado as suas necessidades iniciais de capital.

Passo 7: Planejamento financeiro e empréstimos

Tendo agora uma ideia sobre as suas necessidades iniciais de capital, você precisa pensar como atendê-las.

Você pode cobri-las com capital próprio ou financiando-as com empréstimos (em dúvida, releia os capítulos 5.1.1 e 5.2.4). Em resumo, o financiamento de capital pode ser simplesmente "capital próprio" – levantados de várias maneiras, p.ex. com sócios, mas também por meio de "participações silenciosas" - dinheiro que alguém coloca em uma empresa sem exigir participação ativa nas decisões gerenciais.

Nas pequenas empresas, os chamados “anjos empresariais” (*business angels*), e nas de médio porte os “capitalistas de risco”, frequentemente financiam novos negócios. O financiamento dos débitos em geral pode ser realizado por empréstimos dos acionistas donos do negócio ou por empréstimos bancários.

Outra fonte importante para o financiamento inicial são fundos públicos, subvenções e ajudas diversas.

Para planejar as finanças de sua operação, você pode criar uma tabela que mostre as contribuições financeiras suficientes para cobrir as necessidades de capital por tipo de fonte (ver abaixo).

3					
4	Period	Pre-start	1	2	3
5					
6	Net receipts before financing (from "Liquidity planning")	-22.500,00	-163.987,50	22.312,50	-3.337,50
7					
8	Equity financing				
9	Equity capital	30.000,00			
10	Silent holdings				
11	Debt financing				
12	Shareholder loans	0,00	0,00	0,00	0,00
13	Bank loans	0,00	150.000,00	0,00	0,00
14	Other				
15	Public funding	10.000,00			
16					
17	Total financing	40.000,00	150.000,00	0,00	0,00
18					
19					
20	Current account overdraft	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00

Exemplo de plano de financiamento, neste caso referido a períodos de tempo (SWICE-Calc, 2016)

O item "Receitas líquidas antes do financiamento" mostra os lucros e perdas como contribuições positivas ou negativas para o financiamento. "Limite do crédito automático" é a crédito de curtíssimo prazo (com juros muito altos) na conta-corrente no banco. Usualmente há um limite para esse "crédito automático" autorizado pelo banco (o valor máximo em que a conta pode ficar negativa).

Passo 8: Cálculo do pagamento de juros

O valor dos juros que sua empresa deve pagar a cada momento depende do tipo do financiamento e das condições do empréstimo. Se você precisar de um financiamento, geralmente você poderá escolher entre um “empréstimo de anuidade” (*annuity loan*) e um “empréstimo de amortização” (*amortization loan*) – ver capítulo 5.2.4. Seguindo as explicações em 5.2.4, você poderá calcular os juros cobrados anual ou mensalmente pela dívida relativa aos seus empréstimos, e as taxas de reembolso (*repayment rates*). Os pagamentos de juros fazem parte do cálculo de lucros e perdas, mas não as taxas de reembolso (que devem ser pagas com a renda líquida, podendo ser incluídas no item do custo "depreciações", nas despesas operacionais, por exemplo).

Passo 9: Planejamento da liquidez

Os economistas gostam de dizer "liquidez, mais do que lucratividade" – e significa que uma empresa pode suportar perdas ao longo de algum tempo – mas, se não for capaz de pagar contas, juros e reembolsos pelos créditos, estará realmente em perigo.

Portanto, você deve cuidar para que sua empresa seja sempre solvente ou tenha "liquidez".

Um plano de liquidez tem por objetivo mostrar que, se o plano de negócios funcionar bem, sua empresa poderá pagar suas contas a qualquer momento (se precisar, consulte o capítulo 5.2.4).

Você precisa ter todos esses dados para poder calcular o plano de liquidez da nova empresa (ver tabela).

3	Period	Pre-Start	1	2	3
4	Liquidity (start of period):	200000	100000	105000	113000
5					
6	<u>Receipts:</u>				
7	Sales Revenues		100000	150000
8	Other incomes				
9					
10	<u>Disbursements:</u>				
11	COGS		-50000	-80000
12	Value added tax (VAT)			2000
13	Labour costs (from operating expenses)		-20000	-30000
14	General costs (from operating expenses)		-10000	-15000
15	Investments	-400000			
16	Interest payments (from operating expenses)		-5000	-5000
17	Repayment of loans		-10000	-10000
18	Tax payments			-4000
19					
20	<u>Financing:</u>				
21	Loans	300000			
22	Equity				
23					
24	Liquidity (end of period):	100000	105000	113000	

Exemplo de plano de liquidez de uma empresa iniciante

Na linha 4 da tabela – “Liquidez (início do período)” traz a soma de todos os ativos líquidos (dinheiro em conta(s) bancária(s) e em caixa). A partir deste valor, você subtrai todos os pagamentos feitos e adiciona todos os valores recebidos durante um determinado período. O valor final da "Liquidez (final do período)" (linha 24) deve ser bastante positivo - e isso significaria que sua empresa pode pagar suas contas e ainda acumular algumas reservas.

O valor obtido na linha 24 da coluna Pré-início será transferido para a coluna "Período 1" na linha 4, e continuará seguindo este esquema período após período. Além de um plano de liquidez, você pode calcular indicadores de liquidez e apresentá-los também no seu plano de negócios.

Passo 10: Previsão de lucro e perdas

Por fim, você precisa saber se sua empresa terá lucro dentro de determinado período de tempo (por mês, por três meses, por um ano – dependendo da duração do processo de produção).

Na agricultura, a maioria dos cálculos de lucros e perdas são baseados em períodos de um ano. Começamos geralmente com os resultados do seu cálculo de lucro bruto (ver Passo 1, acima) e, em seguida, adicionamos todos os elementos das despesas operacionais incluindo os custos trabalhistas fixos (Passo 2), os custos gerais (Passo 3) e as depreciações (Passo 5).

Depois, você considera os pagamentos dos juros pelos seus empréstimos (Passo 8), conforme a tabela a seguir.

52	Gross profit [C=A-B]	9.000,00	9.000,00	16.500,00	23.000,00
53					
54	Operating Expenses				
55	<u>Wages and salaries (from "HR Planning")</u>	2.400,00	2.400,00	7.200,00	7.200,00
56	Outside services			0,00	0,00
57	Telephone and internet			0,00	0,00
58	Rent			0,00	0,00
59	Utilities			0,00	0,00
60	<u>Depreciation (from "Investments and depreciation")</u>	779,76	779,76	2.339,29	2.339,29
61	Insurance			0,00	0,00
62	Repaires and maintenance			0,00	0,00
63	Advertising and marketing			0,00	0,00
64	Patents and licenses			0,00	0,00
65	Other expenses			0,00	0,00
66	Total operating expenses [D]	3.179,76	3.179,76	0,00	0,00
67					
68	Operating income [E=C-D]	5.820,24	5.820,24	16.500,00	23.000,00
69					
70	Non-operatings revenues [F]			0,00	0,00
71					
72	Non-operating expenses [G]			0,00	0,00
73					
74	EBIT [H=E+F-G]	5.820,24	5.820,24	16.500,00	23.000,00
75					
76	<u>Interest expense [I] (from "Loans")</u>	320,83	320,83	962,50	962,50
77					
78	<u>Income taxes [J] (enter tax rate in "Assumptions")</u>	1.099,88	1.099,88	1.199,64	2.499,64
79					
80	Net income [K= H-I-J]	4.399,52	4.399,52	14.337,86	19.537,86

Exemplo da previsão de lucros e perdas de uma empresa iniciante cobrindo quatro períodos de tempo

No entanto, se a empresa tiver receitas ou despesas fora de suas operações comerciais (por exemplo, ganhos ou perdas com investimentos financeiros), você também deve considerar esses dados (ver Receitas não operacionais e Despesas não operacionais na tabela acima).

Atenção, as taxas de reembolso são cobertas (mais ou menos) pelos valores da depreciação e não fazem parte da demonstração dessa previsão de ganhos e perdas.

Finalmente, antes de calcular o seu lucro líquido estimado, você deve considerar seu imposto de renda e de seus parceiros. Porém você pode definir, para o primeiro cálculo de planejamento, a taxa de imposto em zero por cento – mas sem esquecer dela nos cálculos posteriores!

Pode acontecer, facilmente, que ao longo dos primeiros meses (ou mais ...) a sua empresa perca dinheiro. Algumas empresas iniciantes passam por isso ao longo de anos – devido aos altos investimentos, a construções permanentes, à capacitação para a produção e à demora no desenvolvimento de conhecimento ou tecnologia diante da abertura de mercados e do aumento no volume de negócios. Mas isso não significa que não haverá sucesso no longo prazo.

Portanto, esse cálculo de lucros e perdas, como previsão, é uma primeira avaliação da lucratividade nos períodos iniciais, mas para avaliar melhor, são necessários métodos que considerem todo a vida útil de seus ativos fixos (ver a “economia do plano de negócio IV” - *Business plan economics IV*).

Passo 11: Adaptações e modificações

Finalmente agora você tem todos os resultados necessários para a seção 9 de seu plano de negócio – mas antes de apresentá-los a potenciais parceiros ou financiadores, verifique-os com relação à plausibilidade e se eles são – ou não – satisfatórios e adequados.

A liquidez negativa sempre exige uma melhoria nos termos de financiamento e / ou a redução de custos e / ou o aumento das vendas. No início a rentabilidade negativa pode ser suportada, porém não pode ser tolerada durante toda a vida útil dos seus investimentos.

Assim, os primeiros resultados do cálculo exigem, muitas vezes, uma segunda ou terceira rodada de adaptações até chegar a uma previsão financeira viável – mas mantenha números e premissas realistas!

Cálculos de lucratividade

Uma "ferramenta de cálculo de lucratividade" baseada em Excel pode ajudá-lo a analisar a rentabilidade a médio e longo prazos do seu projeto de negócios. Ela junta três métodos analíticos: todos eles devem dar resultados positivos bem claros para você concluir que sua empresa poderá ganhar dinheiro.



[5.2.5 \(2\) Ferramenta para cálculo da lucratividade](#)

Decisão sobre períodos para análise

Para trabalhar com a ferramenta, algumas explicações são necessárias (ver seção 5.2.4).

Você começa inserindo dados na seção A - por favor, liste seus investimentos mais importantes, os custos das suas aquisições, sua vida útil em anos e seu provável valor residual (se você pretende vendê-los após o uso). Em segundo lugar, você deve decidir os períodos de análise mais adequados para o seu projeto de negócios.

Na lógica dos cálculos de investimento, o período de análise é o prazo no qual você espera que todos os seus investimentos sejam devolvidos pelas vendas futuras, e sua empresa comece a gerar lucros. Este período de tempo será determinado em geral pela vida útil dos seus investimentos mais importantes; e, na maioria dos casos, este deve ser o investimento que tiver a vida útil mais longa. Por exemplo: se você investir na construção de uma estufa (no valor de 100.000 € e 20 anos de vida útil), um trator (valor de 30.000 € e 6 anos de vida útil), um equipamento de irrigação (valor de 20.000 € e 10 anos de vida útil) – então o investimento em estufa será o seu "investimento líder" e você ajustará o seu período de análise para 20 anos, correspondendo à sua vida útil de 20 anos e ao seu maior valor de investimento inicial.

No entanto, no planejamento de cálculos, você pode escolher qualquer período de análise – digamos, você quer saber se seu projeto será lucrativo e pagará seus investimentos após 10 anos; então tente isso!

Decisão sobre taxas de juros

A próxima questão a ser resolvida e inserida na Seção A é a taxa de juros para seu cálculo de investimento (=cálculo da taxa de juros). No entanto, isso dependerá diretamente do seu financiamento: por exemplo, se você tiver acesso a capital próprio, para o qual se esperam juros baixos ou nenhum, você pode manter baixo o cálculo dos juros – ou estimá-lo conforme as taxas de rentabilidade de investimentos alternativos.

Se você quiser financiar seu negócio com empréstimos, então você deve usar as taxas de juros efetivas como base para o seu "cálculo da taxa de juros", e adicionar 0,5% a 1,0% como compensação por riscos empresariais e como um "colchão de reserva". Exemplo: você obtém seus empréstimos com juros efetivos de 3% - então você deve definir o cálculo da taxa de juros entre 3,5% e 4%.

Entrando com dados para calcular o "fluxo de pagamentos"

Os métodos utilizados pela ferramenta são os chamados métodos de cálculo dinâmico, que permitem a entrada de diferentes números dos negócios para cada ano. Por favor, digite na seção B-D (dependendo do período de análise que você escolheu) para cada ano:

- Lucro bruto
- Despesas operacionais
- Depreciação
- Juros
- Reinvestimentos e
- Vendas de ativos

Os valores na linha "fluxo de pagamento" são relevantes para calcular o valor presente líquido e a taxa interna de retorno. Eles não precisam considerar depreciação e juros devido à natureza desses dois métodos (então a fórmula para o fluxo de pagamento adiciona a depreciação e os juros, que antes foram subtraídos como elementos das despesas operacionais).

Há um problema referente às diferentes vidas úteis dos investimentos. No exemplo acima, o trator tem uma vida de apenas seis anos – e você gastará dinheiro na compra de um novo no ano 7 e no ano 13.

Para integrar esses gastos no cálculo, você deve inserir os custos de aquisição dos novos tratores na linha "Reinvestimentos" nas células para o ano 7 e o ano 13. Outra questão é se o trator "antigo" ainda teria um valor residual, que você obterá ao vendê-lo. Se tiver, você deverá inserir este valor residual na linha "Vendas de ativos" para o ano 7 e para o ano 13 também. O mesmo procedimento que você deve aplicar para o equipamento de irrigação (reinvestimento no ano 11).

Interpretando os resultados médios de lucros e perdas

Outro número-chave – "Média de lucros e perdas" – informa sobre o lucro líquido anual potencial de sua empresa iniciante antes dos impostos. A ferramenta simplesmente vai calcular a média do lucro operacional em todos os anos do período de análise, considerando os valores dos ativos.

Interpretação dos resultados do valor atual líquido

O valor atual líquido de um investimento (o seu projeto comercial aqui é considerado um "investimento agregado") é calculado descontando todas as vendas e despesas futuras do seu valor atual, somando-as e depois subtraindo desta soma o valor total do investimento inicial. Se o valor atual líquido calculado de um projeto comercial for bastante positivo em comparação com o valor agregado de todos os investimentos iniciais, a sua empresa planejada pode ser considerada rentável (com base nos pressupostos que você fez). Por outras palavras, um valor atual líquido, p.ex. 20.000 €, indica que as suas atividades empresariais reembolsarão os seus investimentos iniciais e ainda obterão um excedente de 20.000 € no valor atual durante o período de análise. No valor atual, significa que os fluxos de rendimento reais positivos, que acontecerão mais tarde, serão consideráveis - mas se esses fluxos futuros forem descontados e agregados, o valor atual de todos juntos seria de 20.000 € mais o valor do investimento inicial.

Em princípio, todos os projetos com um valor atual líquido positivo podem ser considerados lucrativos – mas para uma melhor avaliação você deve comparar esse valor com a soma total dos investimentos iniciais. Se você investiu 1.000.000 € e o valor atual líquido for de apenas 5.000 €, não haverá rentabilidade significativa. Mas se o investimento inicial fosse, p.ex. 4.000 €, então a rentabilidade seria excelente.

Interpretação dos resultados da taxa interna de retorno

A taxa interna de retorno é calculada por um algoritmo que busca verificar qual é a taxa de juros que levaria a um valor atual líquido de um projeto de investimento exatamente igual a zero. Essa taxa de juros indica a taxa de retorno anual de cada euro que você investiu inicialmente no projeto. Digamos que a taxa interna de retorno seja de 3%: isso significa que, para cada 1 €, você receberá 0,03 € de volta por ano.

Mas como isso indicará a rentabilidade do seu projeto de negócios? Para verificar isso, você deve comparar a taxa interna de retorno com a sua expectativa pessoal de uma taxa mínima. Na maioria das vezes, essa taxa de retorno mínima depende de como o projeto foi financiado – e para ser considerado rentável, a taxa interna de retorno deve exceder de forma clara a sua taxa de retorno mínima pessoal, e especialmente (!) as taxas de juros cobradas pelos seus empréstimos. Por exemplo, se você financiou sua empresa com um empréstimo bancário de 4% de juros, uma taxa de retorno interna de apenas 3% não é capaz de cobrir o pagamento dos juros e o reembolso – e seu projeto seria considerado não lucrativo. Mas se você financiou seu projeto com capital próprio e você estima um retorno médio de 1% para os investimentos financeiros, então uma taxa interna de retorno de 3% seria suficiente para chegar à conclusão de que seu projeto é economicamente viável (porém com baixa rentabilidade).

O que fazer, se não houver lucratividade satisfatória?

Se esse for o resultado da sua análise de rentabilidade, você deve revisar seu plano de negócios e seus pressupostos – respeitando os fatos e sem manipular dados apenas para demonstrar oportunidades de lucro que na realidade não existem. Se um cálculo de rentabilidade levar a resultados negativos e o afastar de uma operação arriscada e da queima de dinheiro, então ele cumpriu bem o seu objetivo!

Referência:

Neuschäfer, K. and Gerlach, A. (2016): SWICE-Calc - tool to calculate finances for start-up enterprises. Soest, South Westphalia International Center for Entrepreneurship SWICE at South Westphalia University of Applied Sciences SWUAS. All rights reserved.

5.3 – Conduzindo o negócio

5.3.1 Marketing

As diversas estratégias de comunicação corporativa têm diferentes objetivos estratégicos. Convém compreender claramente o objetivo pretendido pela comunicação e pelos diferentes métodos que podem ser aplicados. Muitas vezes os métodos têm objetivos sobrepostos: por exemplo, a publicidade para um produto pode e deve criar uma marca forte; e as relações com os clientes podem e devem ser usadas para promover os produtos. A comunicação corporativa abrange:

- Produto: publicidade → aumentar as vendas
- Marca: relações públicas → criar uma imagem positiva da empresa
- Cliente: relacionamento com os consumidores → manter uma base de clientes satisfeitos

Ao longo da vida de um produto, existem diversas fases de comunicação:

- Fase introdutória:
 - chamar atenção e gerar curiosidade
 - criar visibilidade para o produto
 - gerar altas vendas iniciais e na continuação
 - construir uma imagem clara, concisa e diferenciada para a marca
- Fase de expansão
 - estratégias defensivas contra competidores (especialmente, contra os produtos “eu-também”)
- Fase de saturação
 - manter a base de consumidores (*top of mind*)
 - adaptar-se às mudanças no mercado
 - corrigir eventualmente seu posicionamento no mercado
- Fase de degeneração
 - baixa prioridade para o produto
 - geralmente a retirada do produto do mercado não exige ações de apoio da comunicação

As estratégias de comunicação “acima-da-linha” e “abaixo-da-linha” podem ser diferenciadas uma da outra. A acima-da-linha é a publicidade clássica, de comunicação de massa, e é usada para aumentar a consciência da marca, sua imagem, e usa vários tipos de mídia. Ela pode ser propaganda de um produto, de uma gama de produtos ou da empresa, as alianças de propaganda e os grupos de propaganda conjunta.

A comunicação abaixo-da-linha inclui a “colocação do produto” (*merchandising*), que objetiva (e paga por isso) colocar o produto num filme ou numa produção para a televisão. Seu objetivo é principalmente melhorar a imagem e reter a base de clientes. Uma vantagem é que a marca é representada em um contexto autêntico e crível, de modo que a ‘propaganda’ não é percebida como tal pelos consumidores. O patrocínio é outro meio de comunicação abaixo-da-linha, baseado no princípio dos benefícios mútuos. Seus objetivos são promover a consciência da marca, o posicionamento da imagem e a qualidade dos contatos. Outras formas de comunicações abaixo-da-linha são o “marketing de emboscada”, as equipes de promoção, o marketing de eventos, as atividades em pontos de venda, o “marketing de guerrilha” e o “boca-a-boca”.

Os critérios para selecionar os canais de comunicação incluem:

- Como o grupo-alvo pode ser influenciado?
- Limitações orçamentárias (custo)
- Objetivos da comunicação
- Envolvimento dos grupos-alvo
- Possibilidades e opções criativas
- Alcance e gama
- Limitações de tempo
- Autenticidade

5.3.2 Gestão das cadeias de suprimentos e da logística

A distribuição de bens e serviços requer gerenciamento e logística sofisticados. Essas atividades estão ganhando crescente relevância devido às novas tecnologias de informação, de posicionamento geográfico e de distribuição multicanal, e às preferências novas e mais heterogêneas dos consumidores.

As tendências gerais no varejo são:

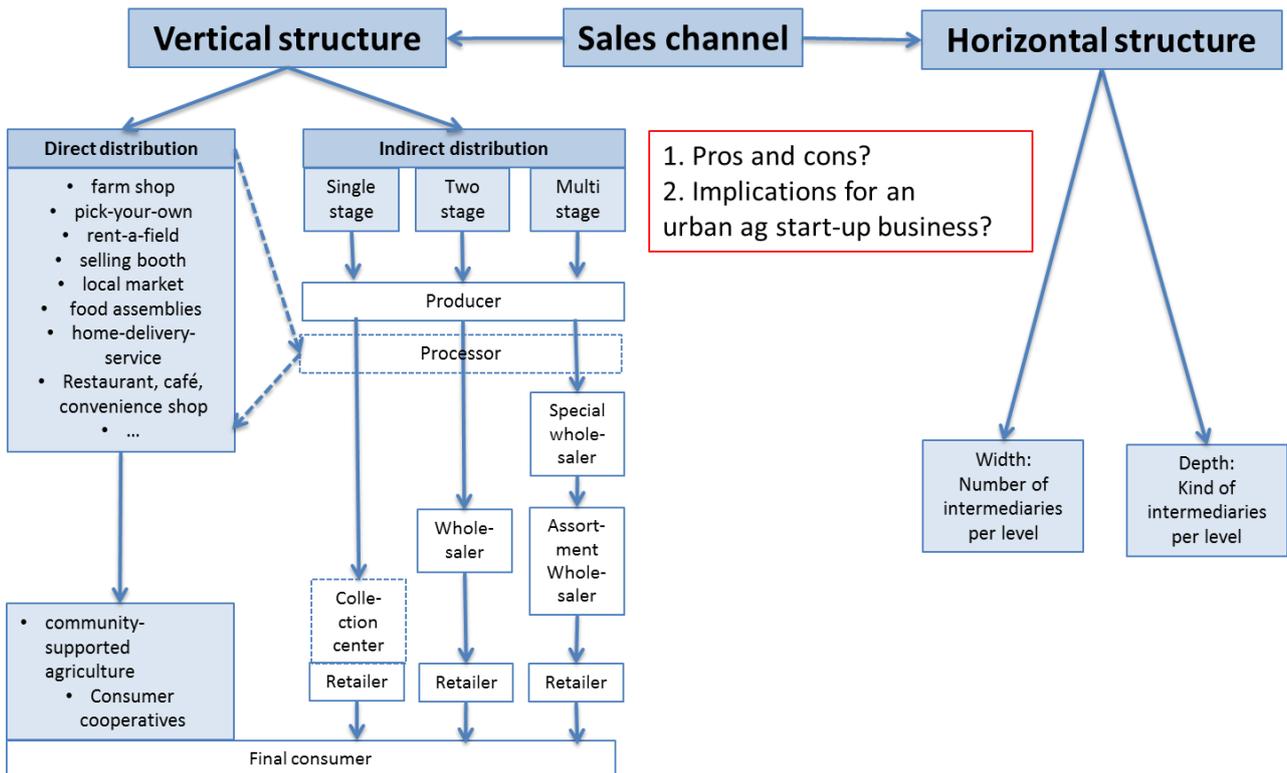
- Mudança estrutural e processos de concentração, especialmente no varejo de alimentos
 - Mercados maiores e conceitos como “tudo sob o mesmo teto”
 - Condições especiais de venda de produtos de marcas bem conhecidas apenas para os grandes varejistas
 - Os grandes varejistas impõem suas condições aos pequenos produtores
 - Os pequenos varejistas não podem oferecer a diversidade demandada por muitos consumidores a preços baixos
 - Encerramento das atividades de pequenos varejistas devido a:
 - Falta de planos de sucessão consistentes
 - Muitas horas de trabalho
 - Renda decrescente
- Comércio eletrônico e serviços de entrega mais flexíveis
 - Aumento da área de distribuição potencial
 - Menores barreiras para entrada no mercado → especialmente para lojas
 - Forte posição das plataformas maiores

Gerenciamento	Cadeia de suprimento	Logística
Legal, econômico, informacional e relacional		Físico
• Seleção dos canais de distribuição		• Decisões sobre a localização para a produção e estocagem
• Seleção da cadeia de atores/parceiros		• Seleção dos meios de transporte e rotas
• Política para a cadeia de suprimentos / marketing vertical		• Decisões sobre tempo e capacidade de estocagem
• Gestão do compartilhamento da informação		• Decisões sobre o serviço de distribuição

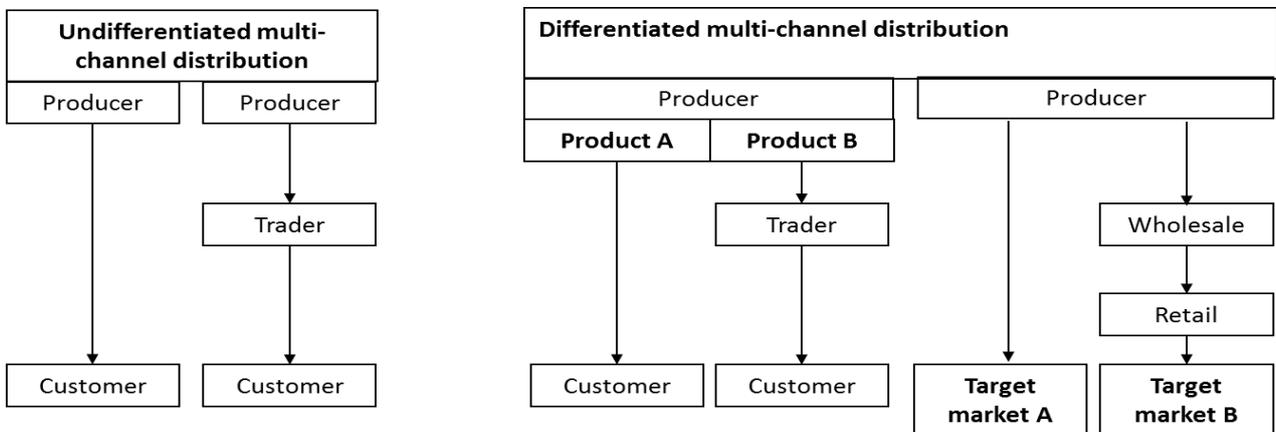
Características especiais da gestão das cadeias de suprimentos e da logística:

- As decisões são estratégicas e de longo prazo: difíceis de serem reformadas
- As decisões impactam muitas outras áreas de ação de um negócio, empresa ou projeto (produto, preço e promoção)
- A gestão das cadeias de suprimentos e da logística são gargalos importantes na comercialização
- Impacto forte das plataformas de varejo centralizadas e poderosas, capazes de explorar economias de escala.

Cadeias de suprimento



Os produtores escolhem diferentes canais de distribuição para um ou para diversos produtos simultaneamente: distribuição multicanal.



Principais fatores que diferenciam a distribuição direta da indireta:

Distribuição direta

- Serviços, bens de investimento
- Distribuição física mal desenvolvida
- Alta individualização
- Alta complexidade técnica
- Alta necessidade de explicações
- Muita importância para garantias e o desempenho dos serviços
- Nível do preço alto
- Frequência de compras baixa
- Nível de inovação alto

Distribuição indireta

- Bens de consumo de massa
- Distribuição física bem desenvolvida
- Alta padronização
- Baixa complexidade técnica
- Pouca necessidade de explicações
- Pouca importância para garantias e desempenho dos serviços
- Nível do preço baixo
- Frequência de compras alta
- Nível de inovação baixo

Distribuição física e logística

Distribuição física:

- Todas as funções necessárias para planejamento e execução dos planos de distribuição
- Garantir o fluxo físico dos materiais e produtos
- Do local de produção ao local de consumo
- Com o objetivo de atender aos requisitos do cliente
- Obter lucros!

Logística

A logística está limitada àquelas atividades que são

- executadas ou controladas pelo produtor
- ou encomendadas pelo produtor!

O objetivo principal da logística é alcançar um determinado nível no serviço de entrega com custos mínimos, ou alcançar um nível máximo no serviço de entrega com custos determinados.

Os princípios básicos dos sistemas de logística envolvem:

- Índice otimizado de utilização da capacidade
- Funções de armazenamento mínimas
- Funções de transporte mínimas
- Criação de grandes pedidos
- Tamanhos físicos dos pedidos padronizados

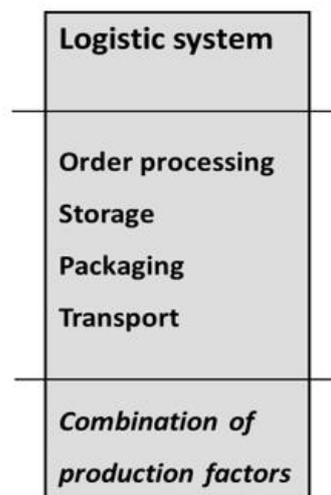
Os serviços de entrega dependem da logística

Production factors

- Work
- Inputs
- Material
- Information

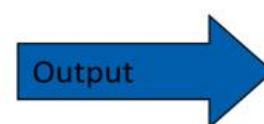


Logistic costs



Delivery service

- Time
- Availability
- Exactness
- Flexibility



Logistic performance

Fatores que determinam a extensão dos serviços de entrega:

- A melhoria nos custos logísticos do serviço de entrega
- As exigências ao serviço de entrega colocadas pelo mercado /consumidor / parte interessada
- O serviço de entregas dos competidores
- A possibilidade de substituição por produtos concorrentes
- As características físicas dos produtos

Compensações (compromissos) entre os setores do sistema logístico:

- Sistemas logísticos: processamento das ordens e pedidos, armazenagem, transporte e empacotamento
- Compensações possíveis:
 - *Custos de transporte e armazenamento*: um volume maior de transporte pode diminuir os seus custos, mas significa maiores estoques armazenados por mais tempo, aumentando, assim, os custos de armazenamento
 - *Custos de transporte e embalagem*: o uso ideal dos espaços no transporte reduz o seu custo, mas exige embalagens mais resistentes e, portanto, mais caras.
 - *Custos de transporte e instalações de armazenamento*: a redução dos custos de transporte por meio de instalações de armazenamento descentralizadas aumenta os custos por causa do número maior de instalações de armazenamento.

•

5.4 – Trabalho prático



Tarefa 5.4.

Escreva um plano de negócio para a sua ideia!

Por favor, siga a ordem proposta para o plano de negócios (dez seções; ver 5.2.3) e as instruções dadas previamente nos subcapítulos 5.2.3 a 5.2.6 e 5.3!