

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

EVERALDO VITALI

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA FILIAL DE
INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO DE ARROZ NA CIDADE DE ELDORADO
DO SUL NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

CRICIÚMA

2012

EVERALDO VITALI

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA FILIAL DE
INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO DE ARROZ NA CIDADE DE ELDORADO
DO SUL NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado para obtenção do grau de
Bacharel no curso de Ciências Contábeis da
Universidade do Extremo Sul Catarinense,
UNESC.

Orientador: Prof. Fernando Marcos Garcia

CRICIUMA

2012

EVERALDO VITALI

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA FILIAL DE
INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO DE ARROZ NA CIDADE DE ELDORADO
DO SUL NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 05 de Dezembro de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Fernando Marcos Garcia - Especialista - UNESC - Orientador

Prof.(a) Andréia Cittadin – UNESC - Avaliadora

Prof. Fabrício Miguel - UNESC - Avaliador

Aos meus pais, Hilário e Valdenira, a minha namorada Luciana e a minha flor de formosura Júlia, motivos de toda a minha força e inspiração.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me acompanhar todos os dias, indo e vindo comigo, cuidando de tudo enquanto eu aqui estava.

A toda a minha família, de modo especial ao pai e a mãe pelo incentivo, exemplo e por sempre me darem força.

A Luciana, minha namorada, que esteve comigo por todo esse período. Muito obrigado pela paciência, pelo incentivo, pela força, pela motivação e pela energia.

A Júlia, minha filha linda, que sempre disse: "Pai, mete ficha."

A Rampinelli, que foi uma das incentivadoras deste projeto pessoal.

A todos os professores e mestres em especial ao Garcia, por mostrar que além de termos conhecimento técnico, devemos ser pessoas de caráter.

A todos os meus colegas, em especial, o Rafa, a Chay, a Pâm, a Josi, pelo apoio, alegrias e tristezas que vivemos juntos nesse período.

Enfim, a todos que contribuíram de alguma forma, para a subida de mais este degrau na vida.

Pois quando a sabedoria entrar no seu coração e o conhecimento for agradável à tua alma, o bom siso te guardara e a inteligência te conservara.

Rei Salomão.

RESUMO

VITALI, Everaldo. Estudo de viabilidade para implantação de uma filial de indústria de beneficiamento de arroz na cidade de Eldorado do Sul no estado do Rio Grande do Sul. 2012. 89 p. Orientador: Fernando Marcos Garcia. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

As empresas têm papel importante para a sociedade onde atuam. São geradoras de emprego e renda, além de influenciarem diretamente na permanência da população em áreas onde estão instaladas. A chegada de uma nova indústria em determinado local faz com que aconteça direta ou indiretamente oferta de emprego, gerando fundos para a sustentação das famílias, comunidades e dos municípios e estados. Além da geração de emprego e renda, as indústrias contribuem constantemente no desenvolvimento social das comunidades. Deste modo, o presente trabalho, visa apresentar um estudo de viabilidade estrutural, econômica e financeira para implantação de uma filial de uma indústria de beneficiamento de arroz. Para que fossem alcançados os objetivos propostos, essa pesquisa tem como objetivos descritiva, quanto aos procedimentos como bibliográfica, um estudo de caso e a abordagem do problema como qualitativa e quantitativa. Por meio do plano de negócios foi verificada a estrutura da empresa e constatou-se a probabilidade da abertura da filial ocorrer com sucesso. O plano de negócios foi de fundamental importância na conclusão do trabalho, pois contém todas as informações necessárias para que o empreendedor possa tomar suas decisões. Conclui-se que o plano de negócio é de suma importância para a concretização da ideia de implantação ou implementação de um negócio.

Palavras-chave: empreendedor. plano de negócios. viabilidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura para elaboração de um plano de negócio.....	31
Figura 2 - Exemplo de Layout	40
Figura 3 - Estrutura do DRE.....	47
Figura 4 - Organograma administrativo da Rampinelli Agroindustrial Ltda.	61
Figura 5 - Localização da futura unidade de beneficiamento	65
Figura 6 - Planta da produção.....	66
Figura 7 - Planta do escritório	67
Figura 8 - Fluxograma do processo da produção de arroz.....	68
Figura 9 - Layout Filial.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos e Níveis de planejamento nas empresas.....	25
Quadro 2: Diferença básica entre os três tipos de planejamento	26
Quadro 3: Fatores de localização industrial e localização comercial	39
Quadro 4: Exemplo de custos fixos e variáveis.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Estrutura do fluxo de caixa.....	49
Tabela 2- Cálculo para formação do preço de venda mercado interno.....	63
Tabela 3 - Cálculo viabilidade de venda FCL.....	64
Tabela 4 - Máquinas e equipamentos necessários para produção	69
Tabela 5 - Necessidade de mão de obra	70
Tabela 6- Investimento Inicial.....	72
Tabela 7 - Cálculo para amortização FINAME	73
Tabela 8 - Cálculo da receita mensal	74
Tabela 9 - Faturamento anual	75
Tabela 10 - Demonstração de despesas.....	75
Tabela 11 - Demonstração dos custos fixos e variáveis	77
Tabela 12 - Demonstração do resultado do exercício	78
Tabela 13: Fluxo de caixa	79
Tabela 14: VPL considerando valor de residual	81
Tabela 15: VPL sem considerar valor residual	82
Tabela 16: TIR.....	82
Tabela 17: <i>Payback</i>	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIMAQ – Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos.
ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
CDO – Contribuição para o desenvolvimento orrizicola
COFINS – Contribuição para o financiamento da Seguridade Social
CENBIO – Centro nacional de Referência em Biomassa
DFC – Demonstração de Fluxo de Caixa
DRE – Demonstração de Resultados do Exercício
EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FCL-Full Container Load
FINAME – Financiamento de Máquinas e Equipamentos
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FUNRURAL–Fundo de Assistência e Previdência do Trabalhador Rural
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
IOF – Imposto sobre Operações Financeiras
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social
IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados
IRGA – Instituto Rio Grandense do Arroz
ITR – Imposto Territorial Rural
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MERCOSUL – Mercado Comum do Sul
PIS – Programa de Integração Social
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
TIR – Taxa Interna de Retorno
VLP – Valor Líquido Presente

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA E PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 ESTRATÉGIA.....	20
2.2 EMPREENDEDORISMO.....	21
2.3 PLANEJAMENTO	23
2.3.1 Tipos de planejamento	24
2.3.2 Planejamento estratégico	26
2.4 PLANO DE NEGÓCIO	29
2.4.1 Sumário executivo	32
2.5 ANÁLISE DE MERCADO.....	32
2.5.1 Ambiente interno	33
2.5.2 Ambiente externo	34
2.5.3 Estudo de clientes	34
2.5.4 Estudo de concorrentes	36
2.5.5 Estudo de fornecedores	37
2.6 ESTRATÉGIA DE MARKETING	37
2.7 ASPECTOS TÉCNICOS	39
2.7.1 Localização	39
2.7.2 Layout	40
2.7.3 Engenharia do projeto	41
2.8 ASPECTOS FINANCEIROS	41
2.8.1 Investimento e financiamento	42
2.8.2 Custos fixos e variáveis	44
2.8.3 Receita	45
2.8.4 Demonstração do resultado do exercício	46
2.8.5 Fluxo de caixa	48
2.8.6 Valor presente líquido	50

2.8.7	Taxa interna de retorno.....	50
2.8.8	Payback.....	51
3	PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DA FILIAL	52
3.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	52
3.2	ANÁLISE DE MERCADO	53
3.2.1	Análise do setor	53
3.2.2	Identificação do produto.....	54
3.2.3	Estudo de clientes e fornecedores	56
3.2.4	Estudos dos concorrentes	57
3.2.5	Matriz SWOT	57
3.2.6	Base estratégica da organização.....	58
3.2.6.1	Negócio	59
3.2.6.2	Missão	59
3.2.6.3	Visão	59
3.2.6.4	Valores	59
3.2.7	Característica e histórico da empresa pesquisada	59
3.2.7.1	Organização interna	60
3.3	ESTRATÉGIA DE MARKETING	61
3.4	PROJEÇÃO E PREÇO DE VENDAS.....	62
3.5	LOCALIZAÇÃO	65
3.6	TAMANHO - PLANTA	66
3.7	ENGENHARIA DO PROJETO	67
3.7.1	Processo de produção.....	67
3.7.2	Necessidade de máquinas, equipamentos, móveis e utensílios.	69
3.7.3	Necessidade de mão de obra	70
3.7.4	Layout.....	71
3.8	ANÁLISE ECONÔMICA FINANCEIRA.....	72
3.8.1	Investimento	72
3.8.2	Financiamento	73
3.8.3	Receitas, Custos fixos, Custos variáveis e Despesas.....	74
3.8.4	Demonstração do resultado do exercício	78
3.8.5	Fluxo de caixa.....	79
3.8.6	Valor Presente Líquido	81

3.8.7Taxa interna de retorno.....	82
3.8.8Payback.....	82
4CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
REFERÊNCIAS.....	85

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o tema e o problema que é o estudo de viabilidade para implantação de uma filial de uma empresa de beneficiamento de arroz na cidade de Eldorado do Sul no estado do Rio Grande do Sul.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O estado do Rio Grande do Sul é conhecido pela grande área rural e por ser o maior produtor de arroz do país. Diante deste contexto, muitos produtores do estado de Santa Catarina migraram para lá, com a ideia de lucratividade, visto que na região se encontram terras férteis e, por consequência, com alta produtividade.

O consumo mundial de arroz vem apresentando elevações e por outro lado, fatores climáticos não mantêm estáveis a produtividade a nível mundial, fazendo com que países de diversas partes do mundo venham até o Brasil a procura de produto para importação. Além disso, apesar do consumo individual de arroz ter diminuído, o consumo total aumenta em função do crescimento populacional.

Empreendedor é aquele quem tem a capacidade de criar novos negócios ou também modificar e aperfeiçoar empresas já existentes. Esta ação não é privilégio apenas de contadores ou especialistas em outras áreas, mais sim, de pessoas com ideias e capazes de correr riscos.

O risco faz parte de quase todas as ações tomadas no decorrer do negócio empresarial, porém podem ser previamente mensurados, por meio de ferramentas estatísticas e análise de mercado.

Instituições pequenas mostraram que com tomadas de decisões corretas, conseguiram alavancar seus negócios, crescendo de forma surpreendente em tempo razoável.

Diante deste contexto, visando oportunidade de crescimento, levanta-se a seguinte interrogação: quais as condições necessárias para implantação de uma filial beneficiadora de arroz na cidade de Eldorado do Sul no estado do Rio Grande do Sul?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Apresentar um estudo de viabilidade para implantação de uma filial de indústria de beneficiamento de arroz na cidade de Eldorado do Sul, no estado do Rio Grande do Sul.

Tendo por objetivos específicos:

- verificar pontos fortes e fracos, internos e externos para essa implantação;
- planejar economicamente o negócio;
- analisar vantagens, estruturais do negócio;
- diagnosticar e avaliar matéria prima;
- apresentar a viabilidade financeira do projeto.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo de viabilidade é ferramenta importante para a construção de um projeto empresarial, seja para implantação ou expansão de negócio já existente. Este documento tem por objetivo fornecer ao empreendedor todos os detalhes do negócio almejado, estratégias para que os objetivos propostos sejam alcançados, métodos organizacionais e de gestão, informações mercadológicas e estruturais além do estudo da viabilidade financeira.

O plano de negócio fornece ao empreendedor a mensuração necessária para que se perceba a viabilidade do negócio proposto. Afirma Bernardi (2006, p. 4):

o plano de negócios em si não garante o sucesso da empresa ou a sua lucratividade; no entanto, quando desenvolvido com boa qualidade, aumenta as chances do empreendimento, pois, através da reflexão e da compreensão das necessidades, cria bases sólidas para o monitoramento do modelo e da estratégia do negócio.

Nesta proposta, o estudo procura oferecer fundamentação teórica a cerca de temas relacionados com pontos fundamentais para a criação e permanência das instituições. Conceitua temas importantes como: empreendedor, empreendedorismo, estratégia e planejamento, além dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Quanto à parte prática, o estudo apresenta a estrutura de um plano de negócios em suas diferentes perspectivas, dando condições para que o empreendedor qualifique e quantifique a necessidade de esforços físicos, intelectuais e financeiros para a implantação ou implementação do negócio.

A implantação de uma unidade de beneficiamento de cereais, por se tratar de um setor de alta competição, deve antes passar por um planejamento visando verificar a viabilidade ou não do projeto desejado.

Pretende-se ao fim do trabalho, contribuir na tomada de decisão do empreendedor, ou seja, ajudá-lo a direcionar os esforços em busca do sucesso do empreendimento.

1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

O trabalho objeto do estudo precisa ter adotada uma metodologia, para o alcance do objetivo. Neste caso, trata-se de metodologia da pesquisa. Segundo Beuren (2006, p. 48), “a pesquisa de modo geral, investiga o ambiente em que o homem vive e o próprio homem”, e acrescenta Furasté (2007, p. 33), que “pesquisar é investigar, buscar, procurar constantemente.”

A pesquisa tem várias ramificações. Como o trabalho visa descrever um plano e negócios, pode-se afirmar que se apresenta em caráter descritivo. Segundo Martins Junior (2008, p. 82):

uma pesquisa descritiva visa descobrir e observar os fenômenos existentes, situações presentes e eventos, procurando descrevê-los, classificá-los, compará-los, interpretá-los e avaliá-los, com o objetivo de aclarar situações para idealizar futuros planos e decisões.

Em se tratando dos procedimentos, serão utilizados os bibliográficos. Conforme Furasté (2007, p. 33) a pesquisa bibliográfica

baseia-se fundamentalmente no manuseio de obras literárias, quer impressas, quer capturadas via internet. É o tipo mais largamente utilizado. Quanto mais completas e abrangentes forem as fontes bibliográficas consultadas, mais rica e profunda será pesquisa.

Por meio deste estudo será conhecida a literatura necessária para a elaboração do referencial teórico. Bauren (2006, p. 87) acrescenta

que o material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros. Por meio dessas bibliografias reúnem-se conhecimentos sobre a temática pesquisada. Com base nisso é que se pode elaborar o trabalho monográfico, seja ele em uma perspectiva histórica ou com o intuito de reunir diversas publicações isoladas e atribuir-lhes uma nova leitura.

Depois de tomada a decisão de qual tipo de pesquisa será usada no estudo proposto, deve-se analisar se ela será qualitativa ou quantitativa. Isto depende de que forma forão coletados os dados para a criação do trabalho.

Quanto a esta abordagem, serão usadas as duas formas de coletas. Para Alves (2007, p. 58) a pesquisa qualitativa tem como características:

- O pesquisador procura captar a situação ou fenômeno em toda a sua extensão.
- Trata de levantar passíveis variáveis existentes e na sua interação, o verdadeiro significado da questão, daí a experiência ser do pesquisador ser fundamental.
- O pesquisador colhe informações, examina cada caso separadamente e tenta construir um quadro teórico geral (método indutivo).

Com relação à pesquisa quantitativa, o próprio Alves (2007, p. 58) a define como aquela que:

- Busca estabelecer relação entre causa e efeito entre as variáveis de tal modo que a pergunta “em que medida?” seja respondida com razoável rigor.
- Parte de parâmetros (características mensuráveis de populações, por exemplo) e examina hipóteses de caráter particular.
- É metrificante; pressupõe a utilização da estatística.

Os conceitos teóricos sobre o tema estudado serão de fundamental importância para a construção do trabalho, servindo como alicerce para a elaboração do estudo de caso.

O presente trabalho visa elaborar um estudo na empresa Rampinelli Agroindustrial Ltda., com o propósito de verificar a viabilidade da implantação de uma filial de beneficiamento de arroz. Este procedimento pode ser denominado como estudo de caso, que é definido por Martins Junior (2008, p. 85), “pesquisa um determinado grupo, família ou comunidade.”

Neste mesmo pensamento, Beuren (2006, p. 84) define que o estudo de caso “[...] caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso.

Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seu conhecimento a respeito de determinado caso específico.”

Este estudo tem por característica a exploração minuciosa de determinado assunto. Alves (2007, p. 56) elucida que o estudo de caso “trata-se de um estudo em profundidade, exaustivo, radical, de poucos objetos, visando obter o máximo de informações que permitam o amplo conhecimento, o que seria impossível em outra pesquisa.”

Desta forma, por meio destes procedimentos, procura-se fornecer maior entendimento sobre o problema proposto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados conceitos sobre diversos assuntos que farão parte do presente trabalho, baseados em literatura de autores especializados em cada área.

2.1 ESTRATÉGIA

A chave para o sucesso das empresas está atrelada a habilidade de identificar as principais necessidades de setores e estabelecer certo equilíbrio entre eles. Para que isso aconteça é necessário algo que oriente a tomada de decisões dentro da organização. Este exposto vem conceituado como estratégia. De acordo com Oliveira (2001, p.25):

A palavra estratégia significa literalmente a arte do general e deriva da palavra grega *strategos*, que significa general. Na Grécia antiga, estratégia significa tudo o que general faz, ou seja, estava ligada à questão militar, em cujos termos, estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros, fora do campo de visão do general.

Em concordância ressalta Peng (2008, p.08), “a palavra estratégia é general. Estratégia possui fortes raízes militares desde os trabalhos de Sun Tzu, estrategista militar chinês.”

Serra, Torres e Torres (2004, p. 04) salientam que “[...] quase sempre, a primeira relação à palavra estratégia está direcionada a situações políticas, guerras ou jogos. Frequentemente estratégia está ligada a dois ou mais competidores, disputando o mesmo objetivo.”

Desta habilidade antiga, criou-se a estratégia empresarial adaptando-se às exigências de cada época.

“Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades no ambiente da empresa” (OLIVEIRA, 2001, p. 25).

Almeida (2003, p. 29) descreve que “estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica

à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior em toda a entidade.”

Diante destas diversas definições, Serra, Torres e Torres (2004, p. 05) afirmam que:

estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

A estratégia organizacional descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos trilhando uma visão para o futuro e alcançando vantagem competitiva.

Destaca Serra, Torres e Torres (2004), que para que aconteça a vantagem competitiva é necessário que se alcance um desempenho superior. Desta forma a instituição deve estabelecer uma estratégia que tenha coerência e compreensão do negócio.

Para que a definam os caminhos a serem trilhados e se tenha uma real visão de futuro, ela deve ser bem elaborada. Hrebiniak (2006, p. 83) afirma que “uma estratégia ruim gera uma execução deficiente. Estratégias mal concebidas praticamente garantem resultados deficientes na execução. A execução realmente começa com uma boa estratégia.”

O processo de formulação da estratégia baseia-se em uma sequência de análises. A Fundação Nacional de Qualidade - FNQ (2008, p. 7) afirma que

todas as organizações estão envolvidas em uma rede complexa de forças ambientais que apresentam um comportamento dinâmico, provocam constantes mudanças e criam diversas oportunidades ou facilidades e ameaças ou restrições atuais e futuras para a organização.

Desta forma, é fundamental analisar todos os fatores externos e internos que podem influenciar no sucesso da empresa para posteriormente elaborar as estratégias.

2.2 EMPREENDEDORISMO

Em tempos de economia globalizada e com o desenho de que cada vez

mais o desenvolvimento necessita ser sustentável, as pessoas buscam continuamente meios de criar e incrementar negócios. Esta busca nada mais é do que empreender ou ser empreendedor.

Segundo Dolabela (2008),

o empreendedor nada mais é que um ser da sociedade, produto do meio em que vive. Caso uma pessoa viva em ambiente em que empreender é visto como algo positivo, ela terá motivação para criar ou expandir o próprio negócio.

Chiavenato (2005, p. 4) elucida que “os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e aceitam o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de mercadorias e serviços [...]”

Acrescenta Dolabela (2008, p.25),

o empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas, para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido, acredita que seus atos podem gerar conseqüências.

Para Hisrich e Peters (2004, p. 29), “um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, matérias e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes, também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem.”

O empreendedorismo surge do desejo do empreendedor. Comenta Dolabela (2008, p.13), “o empreendedorismo pode ser considerado como um instrumento de desenvolvimento social (não só de crescimento econômico), e o disseminou por meio da educação para que possa produzir mudança cultural.”

Souza e Guimarães (2005, p. 2) contribuem dizendo que

o termo empreendedorismo, nos dias atuais, vem sendo utilizado de forma abrangente, referindo-se a ações inovadoras e dinâmicas em busca de resultados concretos em empresas, em geral, e em outras organizações, tanto governamentais como não governamentais.

Concorda Chér (2008, p. 39), “empreendedorismo é a modificação ou melhoria de experiência anterior, decorrente de atuação em determinado seguimento com emprego de alguma empresa.”

Segundo Hisrich e Peters (2004, p. 28),

em todas as definições de empreendedorismo, falamos de um tipo de comportamento que inclui: tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito próprio e aceitar o risco do fracasso.

O empreendedor é um personagem de comportamento diferenciado, sempre aberto a modificações e novas ideias. Está disposto a correr riscos e não aceita o primeiro fracasso como um fim.

2.3 PLANEJAMENTO

O planejamento é ferramenta de suma importância para a gestão de uma empresa. Nesta abordagem, será conceituado por alguns autores. Menciona Tavares (2005, p. 68), que “o planejamento é um processo de transformar o conhecimento em ação, com o suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto que as ações adotadas no presente possam ter no futuro.”

Ressalta Oliveira (2004, p.36), “o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atividades administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as aplicações futuras de decisões presentes [...]”

Partindo destes princípios, analisa-se que o planejamento não serve apenas para suporte em questões relacionadas à competitividade, mas sim para alcançar a perpetuidade da organização. É notório que sua elaboração deve estar voltada a necessidades do momento vivido focando interesses futuros.

Para que se tenha uma visão global da contribuição do planejamento em uma instituição, ocorre a necessidade de enumerar seus princípios.

Oliveira (2004, p.37) enumera os quatro princípios gerais os que se deve estar atento.

- O princípio da contribuição aos objetivos e nesse aspecto, o planejamento deve, sempre visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.
- O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle)
- O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e

- atividades da empresa.
- O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Através desses aspectos o planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

Percebe-se então, que é necessário certo cuidado quando planejar. O planejamento deve sempre ter o objetivo de diminuir os riscos e pontos críticos e elevar os resultados.

2.3.1 Tipos de planejamento

O planejamento pode ser definido conforme o tempo e local de atuação dentro das organizações. Oliveira (2004) afirma que considerando os níveis hierárquicos, o planejamento distingue-se em três tipos: estratégico, tático e operacional.

Oliveira (2004) menciona que, o planejamento estratégico tem relação direta com objetivos a serem alcançados em longo prazo, usando de estratégias que envolvem a empresa em um todo. O planejamento tático está relacionado aos objetivos de mais curto prazo, usando de estratégias que afetam parte da empresa. Já o planejamento operacional, pode ser considerado como formalização através de metodologias de trabalho e documentos escritos.

Retrata Oliveira (2004, p.48), “o planejamento estratégico [...] diz respeito tanto a formulação de objetivos, quanto à seleção de cursos de ação a serem seguidos para sua consecução [...].”

O planejamento a nível tático ocorre de forma setorial na empresa, “[...] tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo” (OLIVEIRA,2004, p. 48).

Já em nível operacional, o planejamento é elaborado com foco na rotina empresarial e é desenvolvido por um curto prazo. Conforme Oliveira (2002, p. 49),

o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Estes níveis estão explanados no Quadro 1:

Quadro 1: Tipos e Níveis de planejamento nas empresas.

Tipos e níveis de planejamento nas empresas					
TIPO					NÍVEL
Planejamento Estratégico					Estratégico
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento de produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Planos de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimentos	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (1999).

O planejamento em nível estratégico está no topo da cadeia, vislumbrando de forma geral todas as perspectivas da empresa. O nível tático trabalha em curto prazo e tem por objetivo organizar setores individuais da organização. Já o nível operacional, foca o próprio dia-a-dia da empresa, fatos rotineiros e que são modificados com frequência.

As diferenças entre os três tipos de planejamento estão apresentadas no Quadro 2:

Quadro 2: Diferença básica entre os três tipos de planejamento

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO TÁTICO
Prazo	Mais Longo	Mais curto
Amplitude	Mais Ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior
DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO TÁTICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL
Prazo	Mais Longo	Mais curto
Amplitude	Mais Ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2004).

A diferença entre os tipos de planejamento está demonstrada no quadro acima. Analisa-se que os pontos principais são os que estão relacionados a tempo, área de atuação, riscos, atividade e flexibilidade.

Esta seqüência de quadros ilustra um breve exposto sobre os tipos de planejamento, auxiliando de forma básica na formação de conhecimento sobre o assunto. Cabe ressaltar que este estudo tem importância fundamental para a sobrevivência das empresas e deve ser aprofundado antes de ser praticado nas organizações.

2.3.2 Planejamento Estratégico

O planejamento, de uma forma geral, consiste em uma ferramenta essencial para a gestão de uma organização, o mesmo será conceituado no decorrer da abordagem.

Segundo Oliveira (2007, p.02) “esse é o momento primordial para as empresas terem um planejamento estratégico estruturado, pois só assim poderão delinear um futuro esperado para suas empresas e as maneiras de alcançar ou se

aproximar, o mais possível, desse futuro desejado.”

Acrescenta Pereira (2011, p. 01) que “as continuas mudanças nos diversos seguimentos da sociedade política, econômica, tecnológica, e principalmente no cenário social do mundo, estão forçando grandes transformações no modo de gerenciar as organizações de maneira jamais antes vistas.”

Para atender estas mudanças e alcançar o futuro almejado define-se como instrumento primordial, o uso do planejamento estratégico.

Segundo Pereira (2011, p. 01), “o processo de planejamento estratégico se constitui em uma ferramenta organizacional que serve de apoio a tomada de decisão e interpretação do ambiente em que a organização esta inserida.”

Almeida (2003) define o conceito de planejamento estratégico da seguinte forma:

é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir. Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que e a implementação do plano estratégico, para que sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Acrescenta Tavares (2005, p. 68), que “o planejamento é um processo de transformar o conhecimento em ação, com o suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto que as ações adotadas no presente possam ter no futuro.”

A direção a ser seguida e o sucesso dependem das decisões tomadas no presente. De acordo com Oliveira (2002, p.35), “planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.”

Ainda citando Oliveira (2002, p. 35), “toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.”

Ressalta Rasmussen (1990, p. 33), o “planejamento estratégico é ferramenta fundamental para a alta gestão da empresa no fim do século, para ter vantagem sobre a concorrência e identificar vantagens macro ambientais.”

Popolim (2007, p. 44), elucida que “o planejamento estratégico baseia-se em uma análise da situação estratégica atual que abrange os objetivos e metas, os clientes e mercados, os produtos e serviços, as vantagens competitivas e o

desempenho [...].”

Para Oliveira (2007, p. 04), “o planejamento pode ser conceituado como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.”

Chiavenato e Sapiro (2004, p. 39) afirmam que

o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. [...] Está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa.

Quanto menor a incerteza maior será a probabilidade de o almejado ser conquistado. Para Oliveira (2002, p. 36), “o exercício sistemático do planejamento estratégico tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos [...].”

Ressalta Popolim (2007), a estruturação correta do planejamento estratégico indica um caminho para a empresa deve tomar, determina objetivos específicos a serem seguidos, fornece meios para medir processos e resultados, ajuda na tomada de ações corretivas em possíveis variações do ambiente e persegue a lucratividade.

A definição de planejamento deve ser correta sem mistura de definições. Oliveira (2007) enfoca que:

- O planejamento estratégico não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resultado de problemas ou plano, pois:
- Previsão: correspondem ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma serie de probabilidades.
- Projeção: corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica.
- Predição: corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo e desenvolvimento.
- Resolução problemas: corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.
- Plano: corresponde a um documento formal que se constitui na

consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma decisão em que a relação custo versus benefício deve ser observada.

Além de vislumbrar resultados que indicam a perpetuidade do negócio, o planejamento estratégico avalia as estratégias do presente com visualização futura analisando se seus resultados serão positivos ou negativos. Diante deste contexto, torna-se possível modificações e implementações para inibir os riscos futuros.

O planejamento estratégico não deve ser confundido com outro tipo de ação. Este tipo de planejamento está ligado a ações de longo prazo, não é simplesmente um projeto corriqueiro da organização.

2.4 PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio é um instrumento de planejamento onde estão descritas os principais fatores que envolvem um empreendimento. É um documento criado para mapear o curso de uma empresa ao longo de um período da sua existência.

Conforme Chiavenato (2005, p.22), "negócio é um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens ou serviços, a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira por seu esforço."

"Quando se fala em empreendedorismo, remete-se naturalmente ao termo plano de negócios.[...]que é parte fundamental no processo empreendedor"(DORNELAS, 2005, p. 93).

Para Siegel,Schultz,Ford e Carney (1996, p.20),

Muitas pessoas, ao pensar em plano de negócios, estão pensando em empresa nova. Isto, porém, não é necessariamente correto. As empresas já em funcionamento devem criar planos de negócios e frequentemente a fazem. Para uma empresa em funcionamento, o plano de negócios tem diversas funções. Ele é uma forma de obtenção de consenso e consistência em toda a empresa.

Segundo Chiavenato (2005, p.128), "o plano de negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, ele define suas principais características e condições para proporcionar uma análise de sua viabilidade e dos seus riscos, bem como facilitar sua implantação."

Acrescentam Hisrich e Peters (2004, p. 210) que,

o plano de negócios é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes, envolvidos no início ou implemento de um novo empreendimento. É com frequência uma integração de planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos.

Chiavento (2005, p. 128) complementa que este roteiro direciona os esforços do empreendedor, fazendo com que ocorra uma visualização da idéia, “um pequeno *check list*, para que nada passe despercebido.”

O plano de negócios movimenta diversos aspectos do empreendimento. Desta forma o empreendedor deve elaborá-lo contendo elementos importantes e adequados aos seus anseios.

De acordo com Dornelas, Timmons, Zacharakis e Spinelli(2008, p.27),“há uma série de coisas que você precisasse dedicar antes de começar a fazer o plano de negócios em si.Em primeiro lugar, você não vai fazer um plano para cada idéia que esteja considerando.”

O plano de negócios deve ser formulado, globalizando um conjunto de idéias. Deve envolver uma série de fatores organizacionais, que são fundamentais para a organização. Degen (2005, p.178), afirma que

o plano é uma formalização de idéias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das repostas aos pré requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o negócio.

Para Dornelas (2003, p. 98), a elaboração de um plano de negócio envolve, “um processo de aprendizagem e alto conhecimento e ainda permite ao empreendedor situar-se em seu ambiente de negócio.”

Segundo Chiavenato (2005, p.131), “o plano de negócios deve conter a descrição do setor, a natureza jurídica do negócio, a estrutura organizacional da empresa, os relatórios financeiros simulados, um plano estratégico e um plano operacional.”

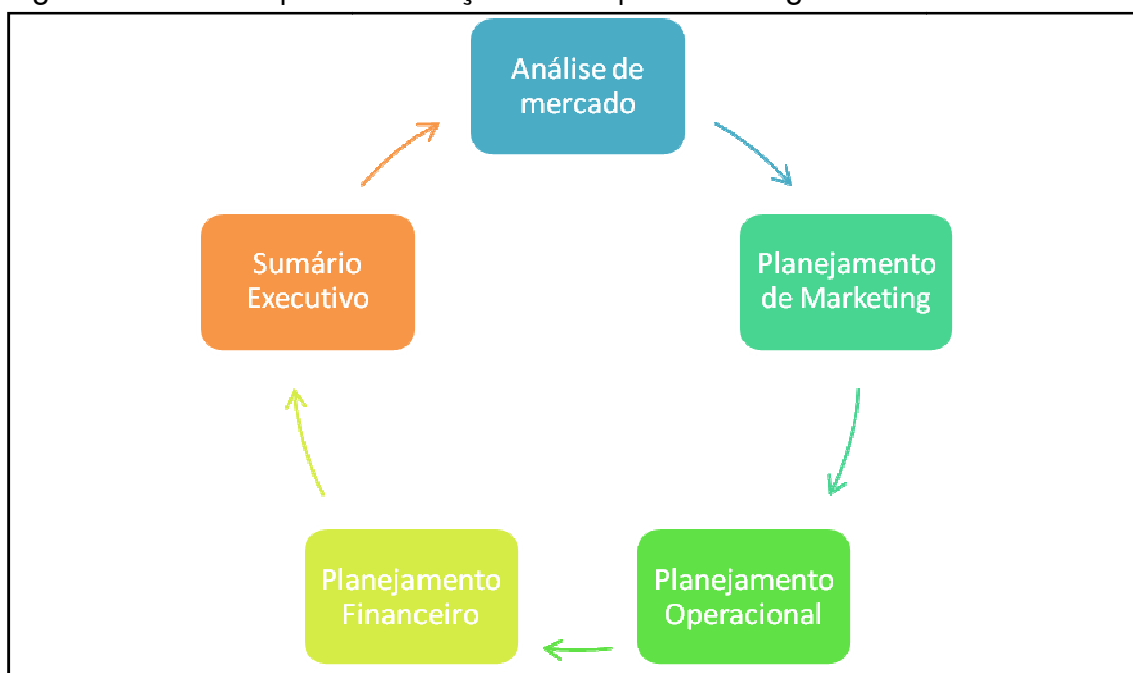
A confecção do plano de negócios não deve acontecer de forma isolada e singular. Hisrich e Peters (2004) descrevem que o empreendedor deve consultar fontes de conhecimento durante sua preparação, como advogados, contadores, consultores de marketing,engenheiros, etc.

A estrutura de um plano de negócios pode ser diferente para cada tipo de empreendimento ou seguimento empresarial. De acordo com Dornelas (2003, p.99),

Não existe uma estrutura rígida específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem suas particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio.

A Figura 1 demonstra os passos para elaboração de um plano de negócios, pois conforme foi citado acima e segundo Baron e Shane (2007, p. 188), “os planos de negócios são diferentes em seus conteúdos específicos, assim como as pessoas que os preparam. Entretanto, há um consenso de que todos devem conter algumas seções básicas.”

Figura 1: Estrutura para elaboração de um plano de negócio



Fonte:Elaborado pelo autor.

Sendo assim, Dornelas (2003) explica que a estrutura deve ser organizada em uma sequência lógica de forma que se permita entender a estrutura da organização e os objetivos específicos da organização, mercado desejado e estratégias de marketing, além do anseio financeiro.

2.4.1 Sumário executivo

O sumário executivo é o resumo de um plano de negócios. Mesmo se apresentando no início do plano, é o último a ser elaborado.

Segundo Dornelas (2005, p. 126), “o sumário executivo é a principal seção de um plano de negócios e deve apresentar uma síntese do que será apresentado na seqüência, preparando o leitor e atraindo o mesmo para uma leitura com mais atenção e interesse.”

Complementa Hisrich e Peters (2004) que o resumo executivo deve fazer com que o investidor tenha interesse na leitura. É considerada uma seção muito importante do negócio, visto que o investidor usa o resumo como ponto determinante para a sequência da leitura do plano de negócios.

Chiavenato (2005, p. 132), orienta como fazer um sumário executivo,

- Texto de um parágrafo sobre a natureza do negócio e os aspectos mais importantes do empreendimento; inclui missão visão e negócio;
- Texto de um parágrafo sobre as necessidades que a empresa vai atender no mercado; inclui o papel do empreendimento e relação a responsabilidade social;
- Resumo das características do mercado em que a empresa vai operar; mostra como o mercado esta se comportando em relação ao produto/serviço a ser oferecido;
- Breve relatório sobre os sócios do empreendimento;
- Breve relatório sobre os recursos financeiros necessários.

Objetivo do sumário executivo é apresentar de maneira resumida e de fácil entendimento todas as informações contidas no plano de negócios.

2.5 ANÁLISE DE MERCADO

Analisar o mercado é importante, pois foca o estudo dos clientes, concorrentes e fornecedores, ameaças e oportunidades, para depois disso determinar a melhor estratégia para a empresa.

Antes de criar uma empresa é preciso ter a certeza que a atividade escolhida pode se desenvolver. Para Hisrich e Peters (2004, p. 215) “um os elementos iniciais de informação que o empreendedor precisa é o potencial de mercado para produto ou serviço. A fim de avaliar a dimensão do mercado é

necessário que o empreendedor defina este mercado.”

Chiavenato (2005, p.202) destaca que “a pesquisa de mercado procura obter informações sobre os consumidores e suas relações com os produtos/serviços que a empresa pretende colocar no mercado.”

Ressalta Dornelas (2005, p. 142) que,

a análise de mercado é considerada por muitos uma das mais importantes seções do plano de negócios, é também a mais difícil de se fazer , pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência , agregando maior valor aos seus produtos/serviços , com o intuito de conquistar seus clientes continuamente.

Desta forma, Dornelas (2005) conclui que a análise de mercado permite a empresa, conhecer de perto o ambiente onde o produto ou serviço se encontram.

Na sequência, encontram-se algumas definições para uma análise de mercado do segmento da empresa.

2.5.1 Ambiente Interno

A análise do ambiente interno tem por objetivo identificar os pontos fortes e fracos da empresa. De acordo com Oliveira (2007, p.81),

a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as dificuldades e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante atual posição de seus produtos ou serviços versus segmento de mercado.

O autor destaca ainda que, além destas análises, devem ser percebidos os pontos neutros que por diversos critérios não são considerados.

Para Chiavenato (2005, p. 149),“é a análise interna da empresa que detecta suas forças e potencialidades a fim de utilizá-las e aplicá-las, bem como suas fraquezas e fragilidades para corrigi-las e melhorá-las.”

Enfatiza Valadares (2003) que se procura nessa abordagem fazer um levantamento do diagnóstico interno da empresa buscando mostrar seus pontos fortes e fracos diante do conjunto de informações encontradas na análise externa.

Este estudo evidenciará onde ocorrem as maiores deficiências e por consequência onde devem estar concentradas as maiores atenções e investimentos.

2.5.2 Ambiente externo

O estudo do ambiente externo busca avaliar as oportunidades e ameaças da empresa. Valadares (2003) define ameaças como forças variáveis externas contrárias aos objetivos da empresa. Estas não podem ser controladas dentro do cenário desejado. Também faz a definição de oportunidades como forças variáveis externas que por sua vez podem favorecer o desempenho da organização desde que sejam identificadas e aproveitadas em determinado tempo.

Conforme Oliveira (2007, p.85), “quando se considera esse fator, deve-se analisar o processo de relacionamento entre a empresa e o ambiente externo, onde estão os valores variáveis e não controláveis pela empresa.”O autor enfatiza que este processo, não deve ocorrer apenas no nascimento da empresa, mas acompanhar as constantes mudanças no ambiente relevante a ela.

Neste contexto, Oliveira (2007, p. 71) destaca que:

o ambiente empresarial não é um conjunto estável , uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente , grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas , em direções diferentes e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir , influenciar e interagir com as demais forças do ambiente.

Sendo assim, Serra, Torres e Torres (2004, p. 57) corroboram que “toda organização é um sistema aberto e, por isto, sofre influências externas. Portanto, uma empresa já constituída e que tenha definida sua missão deve estar sempre atenta ao que a cerca, analisando o ambiente com frequência [...].”

Contudo, esta análise visa identificar as ameaças eternas existentes na área, para que se possam criar métodos de minimizar os efeitos ameaçadores e aumentar desta forma as oportunidades a fim de proporcionar o resultado desejado.

2.5.3 Estudo de clientes

Há grande importância no conhecimento e descrição, principalmente para os componentes da organização, de quem são os clientes, suas características e comportamento. “Todo negócio existe para atender às necessidades do mercado e mais especificamente, às necessidades e conveniências do cliente” (CHIAVENATO, 2005, p. 198).

Chiavenato (2005, p. 200) elucida que “um cliente pode ser uma empresa, um usuário de produtos/serviços ou consumidor final[...], é quem determina direta ou indiretamente se o negócio será bem sucedido ou não.”O autor enfatiza que em função disso o cliente deve ser encarado como o principal patrimônio da empresa.

Em face ao exposto Degem (2005, p.137) explica que “a principal razão do fracasso de muitos negócios foi à falta de conhecimento, por parte do empreendedor, sobre o que realmente queriam seus clientes.”Comenta ainda que não é errado imaginar que o negócio, produto ou serviço vai agradar o cliente,é necessário ter certeza.

Acrescentando a esta linha de pensamento, o SEBRAE (2007) explana que:

O empreendedor deve lançar mão de todas as estratégias que estiverem ao alcance para superar as expectativas do cliente [...], analisar a postura da concorrência, criar um layout e uma identidade visual adequada ao perfil do cliente e simplificar o sistema de concessão de crédito.

O SEBRAE (2007) coloca ainda que as empresas precisam entender melhor a dinâmica de procura do cliente e desenvolver estratégias de negócios, comunicação e conhecimento que levem o consumidor a buscar seus sonhos e desejos de consumo.

O cliente pode ser um divulgador positivo ou negativo do produto/serviço. Conforme Rebouças (2008) o cliente é aquele que compra um produto ou serviço a ele ofertado por sua empresa. Sem o cliente não ocorre a venda e, por consequência, o faturamento. Além disso, não se pode considerar o cliente um mero comprador, mas sim, como um divulgador positivo ou negativo da marca, pois dependendo da satisfação em que ele se encontra, automaticamente elogia ou difama o produto adquirido.

Ainda citando Rebouças (2008), existem os seguintes tipos de clientes:

- *Prospect*: o cliente que apenas possui intenção de comprar de sua empresa, mas que não efetuou a aquisição por algum motivo.
- *Shopper*: visitaram ou vão visitar seu estabelecimento pelo menos uma vez.
- Cliente eventual: não são compradores fiéis. Já compraram uma ou mais vezes, até mais de um produto, mas apenas por necessidades eventuais.

- Cliente regular: compra periodicamente e está perto da fidelidade
- Cliente defensor: seja satisfeito ou insatisfeito divulga a marca.

Em um mercado de livre comércio e globalizado, uma importante diferença entre destacar-se ou fracassar está ligada ao estudo e conhecimento de qual é o desejo de consumo de produto/serviço do cliente.

2.5.4 Estudo de concorrentes

Tem-se por concorrentes as empresas que fornecem produtos e serviços iguais ou similares aos que se pretende oferecer e também empresas que de alguma forma desviam a atenção do cliente. Desta forma, é de suma importância que este seja bem conhecido. Dornelas (2005, p.148) comenta que “conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado.”

Para que ocorra este conhecimento as empresas devem analisar individualmente seus concorrentes. Oliveira (2007, p. 95) coloca que “na análise dos concorrentes é válido que a empresa elabore o plano estratégico de cada um de seus principais concorrentes, da forma mais detalhada possível.” Afirma ainda o autor, que este estudo deve estabelecer quais as vantagens existem sobre o concorrente.

Acrescenta Salim et al(2005, p. 78) que “ a análise da concorrência deve ser feita com relação a aspectos e características de um produto/serviço, comparando cada um deles com os dos produtos/serviços de concorrentes.”

O conhecimento do concorrente afetará diretamente os próximos passos que a empresa tomar. Dornelas (2005, p.148) ilustra que:

a importância de uma análise criteriosa dos principais concorrentes fica evidente quando a empresa precisa estabelecer ma estratégia de marketing e conhecer quais alternativas de produtos/serviços existem no mercado onde sua empresa atua e, ainda, por que seus clientes alvo optam por outro produto.

Observando a concorrência é possível adquirir conhecimento a respeito da área de trabalho em que se atua. Rosa (2007) explica que se deve identificar quem são os principais concorrentes, depois disso acrescenta que é importante visitá-lo se examiná-los. Lembra também que os concorrentes são as empresas que

geralmente tem a mesma atividade, atende os mesmos clientes e pode servir como comparativo.

2.5.5 Estudo de fornecedores

Os fornecedores são empresas ou simplesmente pessoas que fornecem produtos/serviços necessários para a realização do negócio. O SEBRAE (2010) define o fornecedor como “elos fundamentais dentro do processo, pois fornecem os insumos necessários para que a empresa atenda com seus produtos ou serviços o cliente ou usuário final.”

Nesta linha, Chiavenato (2005, p. 32) conceitua os diferentes tipos de fornecedores como: “fornecedores de recursos financeiros [...], os fornecedores de recursos materiais [...], fornecedores de recursos tecnológicos [...], fornecedores de recursos humanos.” Acrescenta que na medida em que se aumenta o *mix* de produtos e serviços aumenta-se também a quantidade de fornecedores.

Diversos itens devem ser levados em consideração na escolha dos fornecedores. Para Rosa (2007), “A escolha dos fornecedores tem grande importância no planejamento da empresa. É preciso descobrir quem são, onde se localizam os fornecedores e quais são os mais adequados para o seu negócio.”

Dolabela (2008) mostra que é importante listar as principais características de cada fornecedor, como, localização, tempo de atuação no mercado, principais clientes, além de relacionar que tipo de produto cada um comercializa e a qualidade do produto.

Para que se tenha um produto final de qualidade é necessário que se tenha matéria de ótima qualidade. Conforme Martins (2012), “qualificar um fornecedor assegura a uniformidade da qualidade, da segurança e eficácia dos produtos adquiridos, com o objetivo da melhora contínua da qualidade.”

Desta forma, é essencial que os empreendedores conheçam seus fornecedores e tenham com eles uma ligação de confiança e de parceria.

2.6 ESTRATÉGIA DE MARKETING

O plano de marketing estabelece métodos adotados para levar o

produto/serviço ao conhecimento dos clientes, pode-se considerá-lo como o principal elo entre a empresa e o cliente. Conforme Dornelas (2005, p. 150), “as estratégias de marketing, são meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos.”

A estratégia de marketing ocorre dentro do plano de negócios e estão ligadas ao planejamento estratégico. Segundo Ceconello e Ajzental (2008, p. 161), “o plano de marketing diz respeito à elaboração e implementação da estratégia de marketing, que é uma parte do plano de negócio, caracterizando um conjunto de ações táticas de marketing que, de forma dinâmica devem estar atreladas ao planejamento estratégico geral de empresa.”

Chiavenato (2005, p. 195) afirma que:

Marketing é o conjunto de ações destinadas a criar produtos/serviços e colocá-los à disposição do mercado, no local, tempo e volume adequados. Ele está totalmente focado no foco do cliente. Seus componentes - a criação e/ou o desenvolvimento de produtos/serviços, a localização e/ou a distribuição deles, a propaganda e a promoção, o preço, a embalagem – devem estar sempre orientados para o cliente e suas necessidades específicas.

A elaboração do plano de marketing deve ter objetivo devidamente definidos. Dolabela (2008, p. 172) ressalta que

os objetivos são as definições daquilo que deve ser realizado pela empresa nas áreas principais, durante períodos específicos de tempo. Os objetivos de marketing devem ser definíveis e quantificáveis, de forma que haja um alvo atingível para o qual se possa mirar. Devem ser definidos de tal forma que, quando o plano de marketing for implementado, o desempenho possa ser comparado com o objetivo.

A estratégia de marketing deve integrar diversos elementos da empresa, e precisa ser específico para cada produto e região. Para Ceconello e Ajzental (2008, p. 161), “o plano deve integrar os elementos interdependentes do composto de marketing, tais como vendas, gerência de produtos, assistência ao cliente, propaganda, promoção de vendas, merchandising, lobby, relações públicas, marca e distribuição.”

2.7 ASPECTOS TÉCNICOS

O sucesso do negócio depende muito de como da elaboração de seu projeto físico. A localização do negócio em ponto estratégico, com grande oferta de matéria prima e facilidade logística, além de uma estrutura física interna que favoreça o setor produtivo podem auxiliar o sucesso do empreendimento.

2.7.1 Localização

A escolha do local onde a empresa pretende se instalar deve observar aspectos relevantes de acordo com a atividade exercida. Segundo Chiavenato (2005, p. 174), “a escolha de um local para situar as instalações depende de vários fatores, os quais variam se a empresa é produtora de bens ou prestadora de serviços, se é industrial ou comercial etc..”

De fato, a definição da localização é fator determinante para o futuro do negócio. O Quadro 3 expõe alguns fatores relevantes na escolha da localização:

Quadro 3: Fatores de localização industrial e localização comercial

Localização Industrial	Localização Comercial
proximidade de mão de obra	proximidade dos clientes
proximidade dos mercados	facilidade de acesso
proximidade de transporte	facilidade de transporte
infra - estrutura energética	facilidade de estacionamento
incentivos fiscais	infra - estrutura para recreação
custo do terreno	adequação do local
facilidade de localização	Visibilidade
adequação de local	baixos custos imobiliários
infra-estrutura	baixos custos condominiais
	aparência do local

Fonte: Chiavenato (2005, p. 174).

O Quadro 3 mostra que os pontos determinantes para a localização

empresa dependem do ramo de serviço da empresa. Entre eles, alguns têm maior relevância e são determinantes na escolha do local.

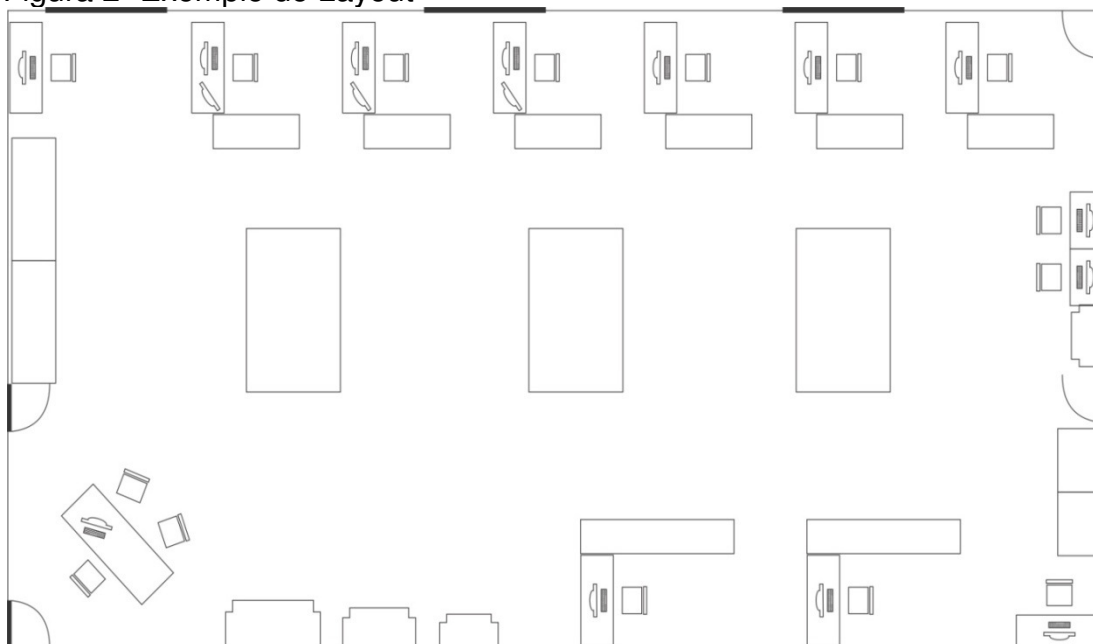
Pode-se perceber que no caso da indústria, antes de se decidir instalar o negócio, é necessário analisar diversos fatores, não somente próprios do ramo de atuação, mas toda a infra-estrutura que gira em torno do mesmo.

2.7.2 Layout

A organização e distribuição física de uma empresa é chamada de *Layout*. O *layout* na indústria tem grande relevância sobre o desempenho produtivo e deve ser criado levando em consideração as necessidades do negócio. Segundo Chiavenato (2005, p. 176), o *Layout* “representa a melhor disposição possível das máquinas e equipamentos, das mesas e móveis e de todos os recursos materiais ao longo do processo de produção para implementá-lo e facilitá-lo.”

Acrescentando Rosa (2007, p. 38) ressalta que no *Layout* “se definirá como será a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos (mercadorias, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, etc.) e das pessoas no espaço disponível.” A Figura 2 ilustra um exemplo de *layout*.

Figura 2- Exemplo de Layout



Fonte: Elaborado por 2designers Publicidade.

O *Layout* auxilia no arranjo do espaço de tal forma que o trabalho ocorra

com maior eficiência. O empreendedor necessita verificar qual a forma mais adequada na instalação física da sua organização, pois a correta disposição exerce grande influência sobre a produção.

2.7.3 Engenharia do projeto

O projeto de engenharia é o guia para construção da obra. Neste momento são feitas decisões quanto a diversos componentes físicos na definição da construção. De acordo com Souza (1997) as decisões tomadas na fase do projeto, conseguem influenciar diretamente o sucesso do empreendimento.

O empreendimento físico deve ser planejado tendo objetivos claros e decisões ajustadas para cada necessidade de processo. Construções mal projetadas ou sem projeto algum, acarretam consequências no segmento do negócio. Conforme Vieira(2006, p. 49),

historicamente a indústria não tem como principal prioridade o foco na fase de elaboração de projetos, sendo que muitas vezes a obra já começou sem que o mesmo estivesse totalmente concluído. Evidentemente, esse fato conduz a sérias dificuldades de execução e de continuidade produtiva.

A falta de qualidade nos espaços físicos industriais, são normalmente consequência de falhas na elaboração do projeto civil. O empreendedor precisa definir como a empresa será determinar qual tipo de construção e o que vai utilizar para a realização do projeto.

2.8 ASPECTOS FINANCEIROS

No plano financeiro são demonstradas a viabilidade ou não do empreendimento, a origem e necessidade de recursos para que se exerça a atividade e os custos que envolverão todo o processo. Nesta etapa do plano de negócios são elaborados: fluxo de caixa, demonstrativos de resultados, análise de investimentos, ponto de equilíbrio, indicadores econômicos e financeiros.

Conforme Dornelas (2005, p. 162)

[...] ela deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano, incluindo investimentos, gastos em marketing, despesas

com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio.

Salim et al (2003) complementa que o planejamento financeiro serve para se ter a prova que o negócio dará certo. Neste momento, o empreendedor faz o levantamento de todas as despesas e receitas do negócio, tendo desta forma, como avaliar se a organização será lucrativa ou não.

Acrescentando aos autores, o SEBRAE ilustra que analisar financeiramente uma empresa significa qualificar seu resultado financeiro, seja ele positivo ou negativo. Desta forma, cabe ao empreendedor consolidar todos os recursos disponíveis, receitas e despesas geradas, permitindo avaliar a viabilidade do empreendimento.

No mesmo contexto, Casarotto Filho (2002, p. 159) afirma que “após definidas estratégias [...] passa-se a consolidação desses parâmetros, ou seja, a análise do resultado final em termos econômicos e financeiros, incluindo, portanto, o equacionamento dos recursos necessários ao projeto.”

Estes recursos devem ser estimados de forma que possa atender todas as necessidades estruturais do projeto, além de permitir o início das atividades.

2.8.1 Investimento e financiamento

Depois de elaborado o projeto, cabe às empresas viabilizarem recursos para o andamento do negócio. Estes podem ser compostos de fundos da própria organização ou serem obtidos por meio de terceiros, são os denominados investimentos. “O investimento é uma aplicação de dinheiro em projetos de implantação de novas atividades, expansão, modernização etc. da qual se espera obter boa rentabilidade” (EHRLICH e MORAES, 2005, p.01).

Brito (2006, p.39) ilustra que:

As fontes de recursos de um projeto são os financiamentos. A empresa financia-se com recursos próprios ou de terceiros. Os recursos próprios são constituídos por patrimônio líquido e pelos recursos recebidos como investimentos fiscais para capitalização da empresa, investimentos espontâneos (doações), além da formação de lucros futuros. Os recursos de terceiros são constituídos pelos financiamentos a longo prazo[...].

Para Ludícibos e Marion (2002, p.140) financiamentos “são empréstimos em que os encargos financeiros não variam proporcionalmente à inflação do período, mas já são conhecidos no momento da concessão do empréstimo.”

Estes valores são necessários para sustentar diversas operações da empresa. Segundo Chiavenato (2005) os recursos financeiros obtidos de capital próprio ou por financiamento servem para suprir operações comuns da empresa, em diversos setores do ramo de atividade, como compra de matéria prima, aquisição de máquina e equipamentos, pagamento de funcionários, pagamento de impostos, etc.

Cada empreendedor deve procurar as melhores taxas de juros e os melhores prazos para seus financiamentos. Atualmente a queda nas taxas de juros vem favorecendo o empreendedor. Conforme o Jornal Estadão (2012):

O Banco Central anunciou o nono corte consecutivo da taxa básica de juros, que caiu de 8% para 7,5% ao ano, novo mínimo histórico. O Comitê de Política Monetária (Copom) do Banco Central do Brasil também deixou aberta a possibilidade de nova redução da taxa Selic na sua próxima reunião, em 9 e 10 de outubro de 2012, mas indicou que essa possível redução deverá ser menor. Em nota, o Banco Central informou que a decisão de sua diretoria foi unânime. Disse ainda que os cortes já realizados se refletem, em parte, na recuperação da atividade econômica. Por isso, entende que, se o cenário econômico “comportar um ajuste adicional” nos juros, “esse movimento deverá ser conduzido com máxima parcimônia.”

Além disso, outras conquistas recentes favorecem a aquisição de máquinas e equipamentos, pela diminuição dos juros de linhas de crédito usadas pelas indústrias. Segundo a ABIMAQ (2012):

Depois de alguns meses de articulação, a ABIMAQ, conseguiu sensibilizar o governo federal para a necessidade de se implementar medidas complementares que possam contribuir para a retomada do nível das atividades da indústria de máquinas e equipamentos.

E as importantes notícias foram ratificadas em reunião realizada em 29/08/2012, em Brasília, entre o Presidente da ABIMAQ e o Ministro Guido Mantega. Logo após a reunião, o Ministro anunciou medidas e dentre elas as mais importantes para o setor de máquinas e equipamentos são:

- ✓ Redução da taxa de juros da linha PSI – FINAME, para 2,5% ao ano.
- ✓ Prorrogação da desoneração do IPI para máquinas e equipamentos até 31/12/2013.

Estas novas regras favorecem a aquisição de máquina e equipamentos, dando condições ao empreendedor e modernizar seu empreendimento ou iniciá-lo.

2.8.2 Custos fixos e variáveis

Podem ser classificados como custos a totalidade dos valores aplicados direta ou indiretamente em um bem/serviço para sua transformação, tendo como consequência um novo bem/serviço. Para Koliver (2008, p. 31) “custo é o valor de manutenção patrimonial qualitativa, ocorrida no ciclo operacional interno da entidade.”

Sua diferenciação compreende os custos fixos e variáveis. Um relacionado a produção em si, e outro com fatores não relacionados diretamente com quantidade produzida. Segundo Martins (2003, p. 49), “outra classificação usual (e mais importante que todas as demais) é a que leva em consideração a relação entre o valor total de um custo e o volume de atividade numa unidade de tempo. Divide basicamente os custos fixos e variáveis.”

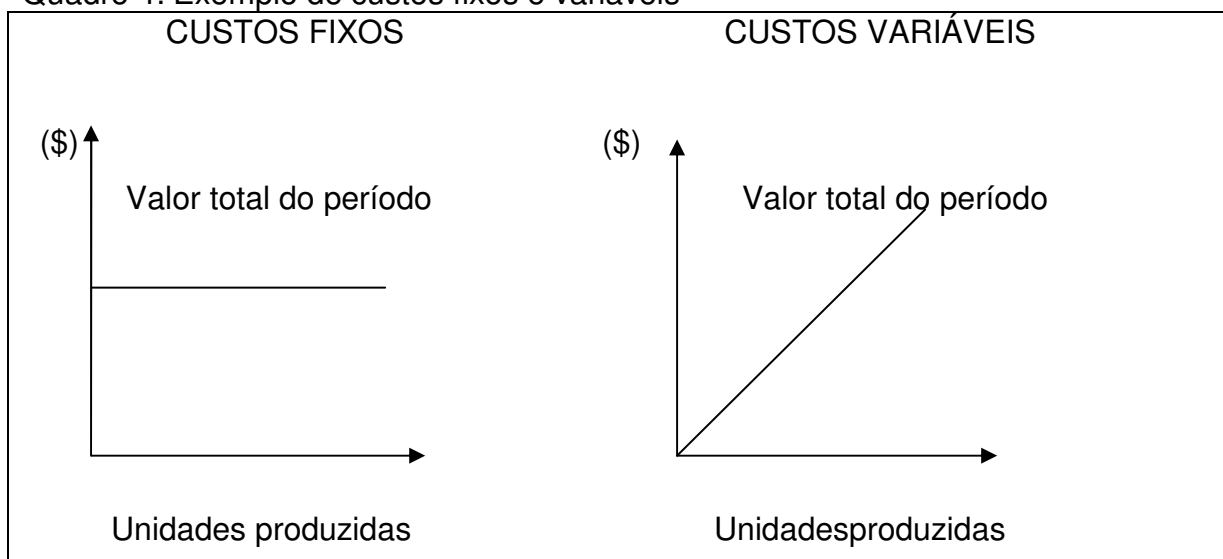
Oliveira e Perez Jr. (2005) definem como custos fixos aqueles que permanecem constantes dentro de uma instituição independentemente do volume produzido em um determinado período de tempo. Os custos variáveis, por sua vez, se alteram na medida em que a produção de uma empresa aumenta ou diminui. Os custos variáveis tem relação direta com o volume de produção ou serviço.

Neste contexto, Koliver (2008) acrescenta que os custos fixos compreendem aqueles que não sofrem alterações, independente da produção existir ou não, por outro lado, os custos variáveis somente vão existir quando ocorrer produção de um produto ou serviço.

Contribuindo, Wernke (2005, p. 8) define que “os custos variáveis são os gastos cujo total do período está proporcionalmente relacionado com o volume de produção [...] enquanto custos fixos são aqueles cujos valores totais tendem a permanecer constantes (fixos) mesmo havendo alterações no nível de atividades operacionais do período.”

O Quadro 4 ilustra custos fixos e variáveis.

Quadro 4: Exemplo de custos fixos e variáveis



Fonte: Elaborado pelo autor.

A perpetuidade das organizações depende de práticas gerenciais adotadas, dentre estas, o controle de custos está diretamente ligado com o posicionamento competitivo das instituições.

2.8.3 Receita

A receita é o valor obtido por entradas de recursos financeiros oriundos de vendas de produtos ou serviços. Para Marion (2006, p. 77), “a receita corresponde, em geral, a venda de mercadorias ou prestações de serviços. Ela é refletida no balanço, através da entrada de dinheiro no caixa (receita a vista) ou entrada em forma de direitos a receber (receita a prazo).”

Segundo Carlin e Hoog (2011, p. 160), obedecendo ao Pronunciamento Técnico CPC 30, a receita é definida no Pronunciamento Conceitual Básico, Estrutura Conceitual para Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis como:

Aumento dos benefícios econômicos durante o período contábil, sob a forma de entrada de recursos, ou aumento do ativo, ou diminuição do passivo, que resultam em aumentos do patrimônio líquido, e que não sejam provenientes de aporte dos proprietários da entidade.

A receita é denominada dependendo do modo como é gerada. Para Brito

(2006) as receitas dividem-se em três tipos: operacionais, não operacionais e extra operacionais.

- Operacionais: são as receitas geradas pela multiplicação do preço de venda pela quantidade vendida.
- Não operacionais: são as receitas geradas por operações que não corresponde ao objetivo fim da empresa.
- Extra-operacionais: são receitas geradas pela disponibilidade e melhor aproveitamento do parque fabril.

Em se tratando de receita operacional, a formação do preço de venda do produto/serviço a ser vendido é o que vai determinar a receita gerada. Segundo Dolabela (2008, p. 212), “o primeiro passo para projetar a receita é estabelecer o preço de venda do produto, em cujo cálculo deve ser considerado o preço praticado pelos concorrentes, os preços sugeridos pelos revendedores varejistas e, principalmente, a percepção que o consumidor tem do produto.”

Cabe ao empreendedor analisar se os indicadores são favoráveis a formação de receita suficiente para que se obtenha o lucro desejado.

2.8.4 Demonstração do resultado do exercício

A demonstração do resultado do exercício apresenta o resultado financeiro da empresa, ou seja, se ocorreu lucro ou prejuízo em um determinado período de tempo. Para Chiavenato (2005, p. 244), “a demonstração do resultado do exercício é um demonstrativo financeiro que serve pra exprimir com clareza o resultado que a empresa obteve no exercício social.”

Reis (2003, p.71) acrescenta que a demonstração do resultado do exercício:

é uma peça contábil que mostra os resultados das operações sociais - lucro ou prejuízo-e que procura evidenciar tanto o resultado operacional do período, ou seja,o resultado das operações principais e acessórias da empresa, provocado pela movimentação de valores aplicados no ativo, como o resultado líquido do período, ou seja, aquela parcela do resultado que, efetivamente, ficou à disposição dos sócios para ser retirada ou reinvestida.

A demonstração do resultado do exercício segue uma sequência estrutural vertical, que calcula de forma dedutiva os valores de receitas e despesas até encontrar-se o valor do lucro ou prejuízo do período.

As contas discriminadas no DRE seguem normas regidas por Lei. Conforme a Lei 6.404/76, artigo 187, o DRE deve discriminar:

- I - a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
 - II - a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
 - III - as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
 - IV - o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)
 - V - o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;
 - VI - as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)
 - VII - o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.
- § 1º Na determinação do resultado do exercício serão computados:
- a) as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente da sua realização em moeda; e
 - b) os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos.

A Figura 3- Estrutura do DRE.

Figura 3- Estrutura do DRE

MODELO DE DRE
Receita Operacional Bruta
(-)Deduções
Receita Operacional Líquida
(-)CMV
Resultado Operacional Bruto
(-)Despesas Operacionais
(-)Despesas Administrativas
Resultado Operacional Líquido
(+)Receitas Financeiras
(-)Despesas Financeiras
LAIR
(-)JIR/CSLL
Resultado Líquido

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste contexto Schmidt e Martins (2006, p. 48) acrescentam que

essa demonstração deve ser apresentada na posição vertical e discriminados seus componentes de forma ordenada, de maneira tal que fique evidenciado o resultado operacional, o resultado após as receitas e despesas não operacionais, o resultado antes do imposto de renda e contribuição social, o resultado antes das participações e o lucro líquido da entidade.

Esta demonstração oferece ao empreendedor uma síntese financeira real em determinado período evidenciando a formação de resultado final positivo ou negativo, sendo fundamental na tomada de decisão para eventos futuros.

2.8.5 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa demonstra a entrada e saída de recursos financeiros oriundos de recebimentos ou pagamentos da empresa. Santos, Schmidt e Martins (2006, p. 92) elucidam que “a principal função da demonstração do fluxo de caixa (DFC) é proporcionar ao usuário informações relevantes sobre os ingressos e as saídas de caixa de uma entidade durante um determinado período de tempo.”

Acrescenta Reis (2003, p. 238) que “a demonstração dos fluxos de caixa indica as alterações ocorridas no exercício no saldo de caixa, segregando-as em fluxos das operações, dos financiamentos e investimento.”

Neste contexto, Carlin e Hoog (2011, p. 81) enfatizam que “as informações dos fluxos de caixa são úteis para proporcionar aos usuários das demonstrações contábeis uma base para avaliar a capacidade de a entidade gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como suas necessidades de liquidez.”

O correto uso e análise do fluxo de caixa permitem a empresa melhor previsão das necessidades financeiras em determinado período. Para Chiavenato (2005, p. 229),

a previsão do fluxo de caixa permite prever e planejar as necessidades de caixa de curto prazo, pois proporciona uma visão dos recebimentos e dos pagamentos previstos que ocorrerão durante um certo período.[...] A informação fundamental para qualquer previsão de fluxo de caixa é a estimativa de vendas que a empresa pretende realizar. Tendo por base esta estimativa, pode-se calcular as entradas e as receitas da empresa e os gastos relacionados com a produção, estoque e distribuição[...].

A Tabela 1 ilustra a composição da previsão de fluxo de caixa.

Tabela 1- Estrutura do fluxo de caixa

Itens	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAIO	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.
	Recebimentos											
(-) Pagamentos												
(=) Fluxo líquido de caixa												
(+) Saldo inicial de caixa												
(=) Saldo final de caixa												
(-) Saldo mínimo de caixa												
(=) Financiamento necessário												
(ou) Saldo de caixa excedente												

Fonte: Chiavenato (2005, p.229).

A previsão do fluxo de caixa permite ao empreendedor analisar e agir de acordo com as previsões visualizadas na demonstração. A DFC obedece a Lei 6.404/76, artigo 188, que apresenta em sua redação;

Art. 188. As demonstrações referidas nos incisos IV e V do caput do art. 176 desta Lei indicarão, no mínimo: (Redação dada pela Lei nº 11.638, de 2007)

I – demonstração dos fluxos de caixa – as alterações ocorridas, durante o exercício, no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregando-se essas alterações em, no mínimo, 3 (três) fluxos: (Redação dada pela Lei nº 11.638, de 2007)

a) das operações; (Redação dada pela Lei nº 11.638, de 2007)

b) dos financiamentos; e (Redação dada pela Lei nº 11.638, de 2007)

c) dos investimentos; (Redação dada pela Lei nº 11.638, de 2007)

II – demonstração do valor adicionado – o valor da riqueza gerada pela companhia, a sua distribuição entre os elementos que contribuíram para a geração dessa riqueza, tais como empregados, financiadores, acionistas, governo e outros, bem como a parcela da riqueza não distribuída. (Redação dada pela Lei nº 11.638, de 2007)

A análise correta do fluxo de caixa permite ao empreendedor visualizar se seu negócio esta atendendo as expectativas propostas. Também serve como informação para a possível necessidade de captação de recursos.

2.8.6 Valor presente líquido

O valor presente líquido (VLP) é o método que determina o valor presente de pagamentos projetados para o futuro descontados das taxas de juros existentes menos o investimento inicial. Segundo Dornelas (2005) o valor presente líquido é uma estimativa do valor atual para os futuros fluxos de reais que estarão sendo gerados pelo projeto, deduzida do investimento inicial.

O cálculo do valor presente líquido deve observar indicadores estabelecidos pelo empreendedor e ser analisado de forma que ocorra a percepção da viabilidade ou não do investimento. Conforme Degen (2005, p.168),

no cálculo do valor presente líquido do fluxo e caixa(VLP), o futuro empreendedor precisa assumir uma taxa de retorno mínima(TR), para o investimento do novo negócio.[...]deve ser maior do que a taxa de aplicação a disposição,[...] e do custo de captação dos financiamentos necessários para cobrir as necessidades e recursos do novo empreendimento.

Degen (2005) acrescenta que a análise do valor presente líquido é simples. Caso seja igual a zero não ocorrerá lucro nem prejuízo sobre o desembolso. Quando for maior que zero, a taxa de retorno do investimento será maior que a taxa de retorno mínima oferecida e, portanto viável, por outro lado, quando for menor que zero o investimento deve ser no mínimo repensado, visto que a taxa de retorno mínima será maior do que o retorno do novo negócio.

2.8.7 Taxa interna de retorno

A taxa interna de retorno é um método para análise de investimento que além de avaliar a viabilidade do empreendimento também pode ser usada para comparar a rentabilidade de investimentos.

Para Cecconello e Ajzentel (2008, p. 254),“a taxa interna de retorno, mostra percentualmente a auto-suficiência do projeto, isto é, indica a taxa de retorno com que o fluxo projetado remunera o investimento previsto.” Dolabela (2008, p. 225) acrescenta que

a taxa interna de retorno(TIR) é um das técnicas mais usadas para avaliação das alternativas de investimentos.Ela iguala o valor presente líquido(VLP) ao investimento inicial referente a um projeto.Em outras

palavras , é a taxa de retorno que, se utilizada para o cálculo do VLP, atribuirá a este um valor exatamente igual ao valor do investimento inicial feito pelo empresário.

A taxa interna de retorno fornece ao empreendedor as informações para análise do investimento. Para Dolabela (2008, p. 225) “o critério de decisão para TIR é: se a TIR for maior que a taxa de retorno desejada, aceita-se o projeto; se for menor, ele é rejeitado.”

2.8.8 Payback

O método *Payback* é bastante usado por empreendedores, pois pode determinar qual o grau de atratividade do negócio demonstrando o tempo de recuperação do capital investido. Segundo Dornelas (2005, p.172), “a técnica de *payback* mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido. Assim, diferentemente da técnica de retorno contábil sobre o investimento a técnica de *payback* utiliza o fluxo de caixa, sendo mais precisa.”

Complementando Degen (2005) coloca que *payback* é o tempo de recuperação de um valor investido na abertura ou implementação de um negócio, calculado sobre o saldo acumulado de caixa.

A atratividade do projeto depende do tempo de recuperação do investimento inicial. Caso ocorra saldo positivo o projeto é viável. Em caso de saldo negativo o projeto deverá ser rejeitado.

3 PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DA FILIAL

Este capítulo tem por objetivo a realização prática do plano de negócios, seguindo as abordagens anteriores.

3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O Brasil é considerado o celeiro mundial, com grande representatividade na produção de alimentos. Com novas tecnologias que procuram aumentar a produtividade por área plantada, diminuir custos de produção e não agredir o meio ambiente, várias empresas estão vendo nesse país, possibilidades reais de lucratividade.

Em se tratando de arroz, o Brasil é hoje o 9º maior produtor do grão no mundo, com produção estimada de onze milhões de toneladas/ano (IBGE, 2012). Deste total, segundo pesquisa do IBGE efetuada em janeiro de 2011, cerca de sete milhões de toneladas são produzidas no estado do Rio Grande do Sul.

Com o mercado consumidor em crescente e por entender que a oferta de matéria prima, responsável por cerca de 70% do custo de produção (SETOR COMPRAS RAMPINELLI AGROINDUSTRIAL, 2012), é de fato maior no estado do Rio Grande do Sul, a empresa acredita que deve expandir seus negócios de forma mais agressiva, e conseguir uma fatia maior do mercado.

Desta forma o plano de negócios, visa apresentar um projeto para que se alcance este objetivo.

O projeto tem por objetivo, a instalação de uma indústria de arroz branco, com capacidade de produção de 2.700 toneladas/mês. O projeto de instalação ocorre na cidade de Eldorado do Sul-RS em uma área de dez hectares. Esta instalação visa a recepção de matéria prima com qualidade necessária para a produção do arroz branco, que por sua vez, precisa ter percentuais de grãos inteiros maiores que os necessários para a produção do arroz parboilizado.

Os investimentos partem da casa de R\$ 4.000.000,00(quatro milhões) de reais, que serão usados para construção civil, compra de equipamentos e início das atividades.

Chega-se a seguinte conclusão de análise econômica: Adotando-se uma

taxa de atratividade de 12% o VPL será de 2,8 milhões de reais. O negócio é economicamente viável, pois, além disso, tem uma taxa interna de retorno de 37,7%. O *payback* descontado, que é o tempo aproximado para recuperação do capital investido é de 4,06 anos.

3.2 ANÁLISE DE MERCADO

Serão analisados neste capítulo, o setor arroteiro, a identificação do produto, o estudo de clientes, concorrentes e fornecedores e matriz SWOT.

3.2.1 Análise do setor

Os produtos agrícolas são bens de primeira necessidade humana. Apesar disto, tem baixo valor comercial. São facilmente perecíveis e necessitam de acondicionamento adequado. Ao contrário da maioria dos produtos ditos como matéria prima que tem disponibilidade de oferta durante todo o período anual, os produtos agrícolas primários têm oferta de venda e estocagem concentradas na época da safra.

O arroz tem sua comercialização primária com o produto *in natura*, ocorrendo quase em sua totalidade nos período de fevereiro a junho de cada ano. O mercado é considerado de livre competitividade por parte do produtor e da indústria, definido basicamente pela oferta e procura. Antes da negociação, ocorre um processo de classificação que obedece a critérios estabelecidos pelo MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento).

Além dos fatores acima descritos, uma determinante na formação de preços é a intervenção do governo federal. Este se utiliza de vários seguimentos para manter os preços em um patamar aceitável tanto para o produtor, como para a indústria e consumidor final.

Na década de 90, ocorreu o início do livre comércio na zona do MERCOSUL, expondo o produtor brasileiro a competitividade internacional, derrubando os preços praticados pelo produto no país e tornando a produção do cereal economicamente inviável (COTRICEL, 2012). Atualmente este processo se extinguiu, visto a alta do valor do dólar em relação ao real.

Na região sul, concentra-se mais de 50% da produção nacional do grão, sendo o Rio Grande do Sul, o maior produtor brasileiro. Destes 88% vai para ser beneficiado em outros estados, e 46% de seu arroz beneficiado vai para São Paulo. Santa Catarina vêm em segundo lugar, com 10% da produção nacional e ainda importa em torno de 900 mil toneladas de outros estados para seu beneficiamento, sendo que 90% do arroz beneficiado é parboilizado e 80% são destinados ao sudeste e nordeste (MAPA, 2011).

O MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) projetou que o Brasil vai deve colher até 2020, 14,12 milhões de toneladas de arroz por ano safra. O consumo nacional, por sua vez, deve alcançar o patamar de 14,37 milhões de toneladas, obrigando o país a importar 652 mil toneladas por ano. Isto mostra que o volume produzido no Brasil, não atenderá a demanda interna, obrigando as importações e a parada das exportações ocorridas nos últimos períodos.

Mesmo com a instabilidade de preços praticados, a produção de arroz continua em crescente. Isto ocorre pela análise de levantamentos que indicam em um futuro próximo, a escassez de arroz em todo o mundo, ocasionados pelo crescimento populacional e, por consequência, o aumento do consumo.

O mercado internacional, que estava acostumado a ter produção superior à demanda, vem passando por situações de certa forma incomuns. Por redução na produtividade, principalmente na China e Índia.

3.2.2 Identificação do produto

A Rampinelli Agroindustrial Ltda. tem em seu portfólio cinco produtos que são comercializados em sete marcas na seguinte maneira: Arroz Rampinelli parboilizado tipo 1, Arroz Rampinelli polido tipo 1, Arroz Caxanga parboilizado tipo 1, Arroz Rampinelli parboilizado integral tipo 1, Arroz Vô Fortunato parboilizado tipo 2, Arroz Faxinal parboilizado tipo 3, Arroz Baixo padrão tipo 3. Todos em embalagens de 1 e 5 quilos (RAMPINELLI AGROINDUSTRIAL, 2012). É produzido também arroz a granel e ensacado destinado exclusivamente para exportação.

A descrição dos produtos segue as especificações da portaria nº 269 de 17/11/1988, que regula a classificação do arroz em território nacional. O arroz sofre classificação em duas instâncias: arroz em casca e arroz beneficiado. Nesta parte do

estudo serão descartados os métodos de classificação do arroz em casca. O arroz beneficiado divide-se em subgrupos: integral, parboilizado e polido.

No preparo do arroz integral somente se retira a casca durante o beneficiamento, mantendo-se intacto o germe e as camadas interna e externa do grão, sendo obtido a partir do arroz em casca natural ou parboilizado.

Já no arroz polido retira-se o germe, a camada externa e a maior parte da camada interna do tegumento, podendo ainda apresentar grãos com estrias longitudinais, visíveis a olho nu. Neste processo o grão perde grande parte dos nutrientes. Este subgrupo é o mais consumido no Brasil e por isso é objeto principal do estudo.

O arroz parboilizado é um produto que ao ser beneficiado, os grãos apresentam uma coloração amarelada, em decorrência do tratamento hidrotérmico. O grão é pré-cozido para que ocorra a gelatinização parcial ou integral do amido.

O arroz, segundo a Embrapa, corresponde a 20% de toda a fonte de energia alimentar em todo o mundo. O grão é rico em proteínas, sais minerais e vitaminas do complexo B. No Brasil, o arroz é componente da cesta básica e corresponde a 12% das proteínas e 18% das calorias da dieta brasileira. É consumido na forma polida, parboilizado e integral. Existem estudos pendentes de comprovação de que o consumo de arroz pode manter os níveis de açúcar no sangue estáveis, além de diminuir as chances de doenças cardíacas, câncer e diabetes (EMBRAPA, 2004).

Dos subprodutos derivados do arroz também são encontradas substâncias benéficas à saúde. Por exemplo, do farelo extrai-se o óleo (rico em gama-orizanol), a água do arroz contém mucilagem, um tipo de muco que controla a flora intestinal e tem efeito terapêutico em doenças da pele e da casca foi isolado uma substância que é eficiente filtro solar orgânico e sem poder alergênico.

O grão também é classificado por suas dimensões em cinco classes: longo fino, longo, médio, curto e misturado. Será analisado neste estudo, somente as dimensões longo fino que é produto beneficiado pela empresa (EMBRAPA, 2004).

O grão longo fino contém no mínimo 80% do peso dos grãos inteiros. Devem ter a medida mínima de 6,00 mm de comprimento e 1,90 mm de largura após o polimento do grão.

O arroz polido tipo um, é considerado pela empresa como o ponto de interrogação da marca (EMBRAPA, 2004). Apesar de ser o mais consumido no Brasil, a empresa objeto do estudo não demonstrava até pouco tempo, o devido interesse na sua produção e comercialização. Hoje é crescente a procura do consumidor pelo produto polido, desta forma a empresa está entendendo que apesar de muitas indústrias já possuírem estruturas prontas para a produção deste tipo de grão, este é um produto interessante para ser trabalhado.

3.2.3 Estudo de clientes e fornecedores

No ramo de beneficiamento de arroz são identificados como clientes, além do consumidor do produto acabado, os fornecedores de matéria prima, geralmente compostos por agricultores de pequeno, médio e grande porte. Em se tratando do cliente em questão, o estado do Rio Grande do Sul, mais particularmente a região da grande Porto Alegre, proporciona grande oferta do grão em casca.

Este produto, com a implantação da filial, será de mais fácil captação, visto da dificuldade que hoje ocorre em relação principalmente ao desembolso do valor do ICMS e transporte para matriz, localizada em Forquilha-SC, do produto com casca. Cabe salientar que o percentual do ICMS no estado do Rio Grande do Sul corresponde a 12% do preço de pauta da mercadoria e, ao contrário da maioria dos produtos, este valor não é pago pelo vendedor mais sim pela indústria adquirente. Quanto ao frete, também é importante lembrar que 30% do peso do grão está na casca (CENBIO, 2004), isto aumenta o custo de frete consideravelmente. Esta série de fatores faz com que não exista competitividade na captação do grão, pois as indústrias lá localizadas usam estes não desembolsos como poder de barganha na compra ou armazenagem do grão.

Com relação ao cliente consumidor do produto acabado, foram identificados por meio de pesquisa como regiões consumidoras em potencial de arroz polido os estados do Paraná, Espírito Santo e Minas Gerais, além do Rio Grande do Sul. Também são consumidores deste tipo de produto o Nordeste em geral e parte do norte do país. Existem ainda grandes áreas para a expansão das vendas, principalmente no varejo e no setor de cozinhas industriais (SETOR COMERCIALRAMPINELLI AGROINDUSTRIAL, 2012).

Cresce também o interesse do mercado externo pelo arroz brasileiro, conforme ocorrido nas exportações recentes para países da África e Europa. Este tipo de comercialização depende diretamente do preço do produto em casca no mercado interno e do valor do dólar sobre o real.

3.2.4 Estudos dos concorrentes

São concorrentes diretos da Rampinelli Agroindustrial Ltda. todas as empresas voltadas para o varejo e atacado que atuam em regiões onde a Rampinelli também atua. Cada região tem um determinado grupo de empresas presentes no mercado e todas tentam conquistar a maior fatia do público consumidor. No mercado interno, pode-se citar como maiores concorrentes a Cooperativa Buriti, SLC Alimentos, Urbano Agroindustrial, Camil Alimentos, Josapar Agroindustrial, Pirai Alimentos, Realengo Alimentos, Agromaza Alimentos, Cooperativa de Palmares, Cooperativa de Jacinto Machado, Cooperativa Sul Catarinense, entre outras.

Como é visto acima, são inúmeras as empresas que concorrem diretamente no setor. Fica claro que quem conseguir efetuar o melhor preço de compra, melhor qualidade de produto, logística eficiente, plano de marketing inovador e preços competitivos, levará ligeira vantagem sobre os demais concorrentes.

3.2.5 Matriz SWOT

Nesta análise representa-se o ambiente interno da empresa, analisando forças e fraquezas, e o ambiente externo, analisando as oportunidades e ameaças.

Entre os pontos fortes, pode-se destacar a armazenagem e o processo produtivo da empresa. Os secadores contínuos são de última geração, proporcionando a padronização na qualidade do grão. O beneficiamento sofre um rigoroso processo de controle de qualidade, conhecimento de longa data, alinhado a tecnologia de ponta.

Vem de vários anos a preocupação da empresa com relação ao elo com a cadeia produtiva. São efetuadas visitas semestrais a todos os produtores, onde são levadas informações sobre novos produtos para aumento de produção, controle de

pragas, instruções sobre o período de aplicação de fertilizantes, etc. Todas as compras são efetuadas por funcionários da empresa, eliminando assim os atravessadores.

Outro ponto forte da empresa está relacionado com a entrega de produtos finais, efetuados na sua maioria por caminhões próprios. Esta iniciativa agiliza o processo de entrega, diminuindo o período entre a efetuação do pedido e a chegada do produto até o destino.

O atendimento ao cliente oferecido pelo setor comercial também é um ponto forte frente à concorrência, pois conforme ocorre com a compra de matéria prima não existe na venda a presença de atravessadores, uma vez que as vendas são feitas diretamente aos clientes de todos os portes.

Entre os pontos fracos, pode-se destacar a escassez de mão de obra, principalmente no setor produtivo. O trabalho é na sua maioria pesado, inibindo o interesse de profissionais na área.

Destaca-se também como ponto fraco, o pequeno número de produtos em relação à concorrência.

Quanto as oportunidades, pode-se destacar a valorização do dólar frente ao real, e a demanda de exportações provocada pela crise de alimentos no mundo.

Outra oportunidade está relacionada com a redução dos juros cobrados em linhas de crédito utilizadas pela indústria, como o FINAME, possibilitando a modernização dos equipamentos com prazos e juros acessíveis.

Como ameaça apresenta-se a possível escassez de matéria prima, tanto por fatores climáticos, como pela troca de cultura (soja e milho).

3.2.6 Base estratégica da organização

A base estratégica da Rampinelli Agroindustrial Ltda. foi desenvolvida por sua diretoria, gerência e um conjunto de colaboradores no ano de 2009. Foram definidos: negócio, missão, visão, objetivos e valores organizacionais (RAMPINELLI AGROINDUSTRIAL, 2012).

3.2.6.1 Negócio

Beneficiamento, comércio e transporte de arroz.

3.2.6.2 Missão

“Garantir a satisfação e a confiança dos clientes, oferecendo produtos de qualidade, oportunizando desenvolvimento aos colaboradores, sempre em harmonia com o meio ambiente.”

3.2.6.3 Visão

“Ser marca de referência nas regiões que atua até 2015.”

3.2.6.4 Valores

- Ética – Respeito ao ser humano e seus direitos;
- Imagem – Comprometimento, orgulho do que somos e do que fazemos;
- Desenvolvimento – Gestão participativa e sucesso compartilhado;
- Eficiência – Agilidade e comunicação
- Crescimento – Solidez e rentabilidade

3.2.7 Característica e histórico da empresa pesquisada

A empresa Rampinelli Agroindustrial Ltda. tem como atividade obeneficiamento, comércio e transporte de arroz. Atualmente a empresa possui 177 colaboradores e situa-se na cidade de Forquilha/SC. Os produtos oferecidos pela empresa: Arroz Rampinelli parboilizado tipo 1, Arroz Rampinelli polido tipo 1, Arroz Caxanga parboilizado tipo 1, Arroz Rampinelli parboilizado integral tipo 1, Arroz Vô Fortunato parboilizado tipo 2, Arroz Faxinal parboilizado tipo 3, Arroz Baixo padrão tipo 3(RAMPINELLI AGROINDUSTRIAL, 2012).

A empresa Rampinelli Agroindustrial Ltda. atende os seguintes estados do Brasil: Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Pernambuco, Paraíba, Alagoas, Ceará, Sergipe, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul.

A empresa origina de um pequeno engenho na comunidade de São Bonifácio no município de Nova Veneza–SC, teve suas atividades iniciadas em 10 de julho de 1986. Cinco anos depois, em 1991, foram construídos os primeiros silos para a armazenagem de arroz. A ampliação das instalações veio em seguida, em 1994, mesmo ano dos investimentos em recursos tecnológicos, que trouxe maior capacidade de produção. Em 2002 a empresa inaugura sua primeira filial para armazenagem e secagem de arroz na cidade de Triunfo/RS. Em 2005 é inaugurada a segunda filial, na cidade de Eldorado do Sul/RS. Em 2010 foi inaugurada a filial de Caruaru/PE.

A marca “Arroz Rampinelli” rompe fronteiras e torna-se reconhecida no ramo de beneficiamento e comércio de arroz entre os rizicultores e consumidores do Brasil.

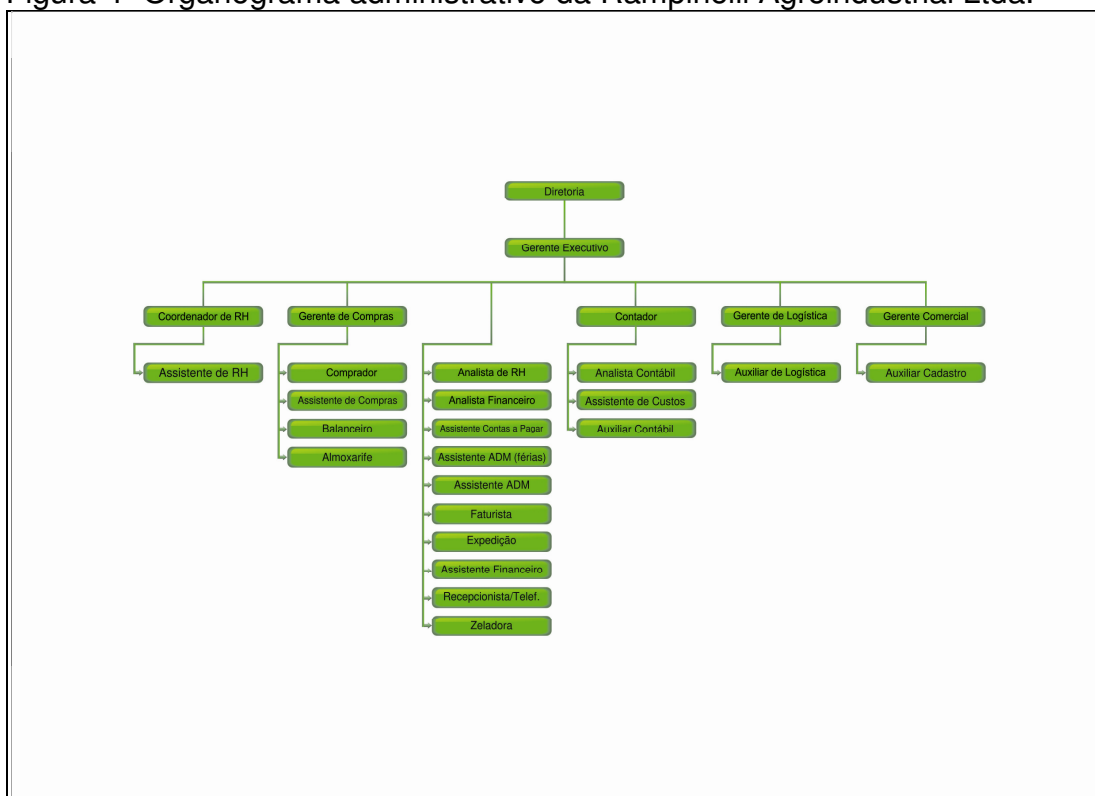
Constituem a sociedade, os empresários Fortunato Rampinelli, Waldeci Juarez Rampinelli e Walmir João Rampinelli (RAMPINELLI, 2012).

3.2.7.1 Organização interna

Segue o organograma administrativo da empresa detalhado. Cabe ressaltar que a Rampinelli é uma empresa familiar. Estando em seu topo como diretores os irmãos Waldeci Juarez Rampinelli e Walmir João Rampinelli.

A Figura 4 demonstra o organograma administrativo:

Figura 4- Organograma administrativo da Rampinelli Agroindustrial Ltda.



Fonte: Setor de recursos humanos Rampinelli Agroindustrial Ltda.

No topo do organograma está a diretoria, que conforme comentado acima é composta pelos irmãos Waldeci e Walmir Rampinelli. Logo abaixo segue o Diretor Executivo e na sequência os cargos de Gerência, Coordenação e Contador. Após se ramifica cada setor da empresa.

3.3 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Apesar de ter m setor interno de marketing, não existem estratégias formais e com definições específicas. Este plano atua de forma pontual, tendo um caráter reparador e não projetado. Apesar deste ponto não ser o objeto principal da pesquisa é importante criar algumas estratégias, buscando diferenciar o produto.

Seguem a estratégias sugeridas:

- Ressaltar na embalagem informações nutricionais do produto;
- Desenvolver embalagens com porções ideais para uma pessoa;
- Modificar o design da embalagem do arroz integral;

- Estar presente em eventos das cidades das regiões onde atua;
- Por meio da veiculação de peças publicitárias para as mídias de rádio e televisão, fortalecer a marca na mente e no cotidiano do público-alvo;

Cabe salientar que na empresa será criado um projeto de marketing que deve ficar pronto até o final do ano de 2012, definido recursos anuais e exigibilidade de metas. A princípio, serão estabelecidos retornos financeiros mínimos para cada ação executada. Todas as ações terão que ser monitoradas pelo setor, com apresentação de relatórios à direção e gerência.

3.4 PROJEÇÃO E PREÇO DE VENDAS

As vendas de arroz parboilizado correspondem hoje a 94% do total negociado pela empresa. O percentual restante é composto pela venda de arroz integral 1,0% e de arroz polido (branco) 5% (SETOR COMERCIAL RAMPINELLI AGROINDUSTRIAL, 2012). O objeto de estudo é a intensificação da venda do produto polido sem atingir a quantidade vendida de arroz parboilizado.

É importante destacar que a venda de arroz polido não acontece, pela falta de produto acabado, visto que ele é produzido por terceiros, perdendo a competitividade e fugindo dos padrões de qualidade.

Com a nova unidade que terá a capacidade produtiva de 90.000 fardos /mês, todos os pedidos serão atendidos, ocorrendo ociosidade de 45% da capacidade produtiva. Além disso, é projeto, abrir até o final de 2020, vendas em 90% de todo o território nacional, tomando assim toda a capacidade de produção da filial.

Também as exportações de arroz polido e leilões de troca estão em crescente desde 2010. Apesar de serem sazonais, apresentam preços finais bem interessantes.

O preço de venda tem fundamental importância neste trabalho. São avaliados diversos fatores para a sua formação, como: custo da matéria prima, tributação, custos de produção, custos de transporte, despesas, comissões, etc.

São definidos valores semanais para negociações no mercado interno com cotas para cada região. Quanto à exportação, são feitos cálculos por lotes, pois neste seguimento os preços são definidos por tradings ou pelos compradores

externos.

A política de preços da filial seguirá as mesmas condições usadas pela matriz, acrescentados custos extras ou diminuídos possíveis margens. Na Tabela 2 são demonstrados os cálculos usados para a formação de preço de venda mercado interno:

Tabela 2- Cálculo para formação do preço de venda mercado interno

TABELA DE FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA - base:		XX/YY
	R\$ por Saca	Perc.Partic.
Preço de Compra da MP – Matriz	10,00	55,00%
Preço de Compra da MP - Filial 1	10,00	20,00%
Custo Médio da MP (por saca 50 kg)	10,75	
Percentual de Rendimento de T1 da MP	78,00%	
Custo matéria prima por Fardo	8,27	
Redução do custo da MP - venda subprodutos	(2,00)	
Demais custos e despesas de produção e adm. *	8,00	
Custo por fardo de arroz tipo 1 (matriz)	14,27	

Fonte: Adaptado Rampinelli Agroindustrial Ltda.

Este cálculo parte do preço médio da matéria na semana, diminuindo-se o subproduto e se acrescentado a sobra que ocorre por efeito do rendimento. Em seguida são somados os custos e despesas de produção, chegando-se ao preço do fardo para venda.

A Tabela 3 apresenta o cálculo para analisar a viabilidade das negociações externas.

Tabela 3 - Cálculo viabilidade de venda FCL.

Custo Operacional de Exportacao para Africa do Sul	
2,02	
	Custo para Nr de Containers 10
Frete Rodoviario R\$ 1.300,00	Despachante R\$ 30,00
	Documentos R\$ 0,00
PEP 0	Fumegacao R\$ 65,00
	BL = Conhecimento de Embarque Maritmo R\$ 25,00
	Terminal no Porto R\$ 0,00
Valor da Venda USD 675,00	Certificado de Origem (na maioria das vezes não necessario) R\$ 0,00
	Courier (Envio de documentos para banco do cliente via Fedex)
	Capatazia R\$ 465,00
	Soma R\$ R\$ 585,00
	Peso/FCL (25 toneladas) 25
	Custo por Tonelada em R\$ R\$ 23,40
	Custo por Tonelada em USD USD 11,58
	Comissao de Venda - 2% Valor FOB USD 13,13
	Total Custo Operacional de Exportacao por Tonelada em USD USD 24,72
	Valor Vendido CFR - Posto no Porto do Cliente USD 675,00
	Frete Maritmo por Container USD461 (25/ton) USD 18,44
	Valor FOB - Posto no Navio USD 656,56
	Total Custo Operacional de Exportacao por Tonelada em USD USD 24,72
	Valor Posto no Porto em Toneladas em USD USD 631,84
	Convertendo para Fardos em Reais R\$ 38,29
<i>Ainda temos q descontar Frete Rodoviario e Sacaria para termos o valor a granel na Industria</i>	
	Sacaria R\$ 0,64
	Frete Rodoviario ate o porto (preencher no campo em amarelo) R\$ 1,56
	Valor final a granel na Industria SEM - PEP R\$ 36,09
	PEP R\$ 0,00
	Valor final a granel na Industria COM - PEP R\$ 36,09
Custo em Dolar Porto destino a Fabrica Granel	
	Despesas Gerais + Comissao USD 24,72
	Frete Rodoviario = 1350 /25 ton / cambio USD 25,74
	Frete Maritmo = 358/25 ton USD 18,44
	Sacaria (1,17 - ICMS) = 1,03 * 20 / Cambio USD 10,20
	Total USD 79,10

Fonte: Elaborado pelo autor.

O cálculo para exportação apresenta a projeção de quanto irá sobrar em reais por fardo vendido, dependendo do valor em dólares por tonelada oferecida pelo comprador.

São somadas todas as despesas da operação e diminuídas do valor total que é resultado do preço do dólar no dia multiplicado pela quantidade de dólares oferecida. Principalmente no mercado interno, o preço de venda pode sofrer alterações na mesma semana.

3.5 LOCALIZAÇÃO

A localização da unidade de beneficiamento será na cidade de Eldorado do Sul, no estrado do Rio Grande do Sul, mais especificamente na Rodovia BR 290, Km 116.

A escolha deste local ocorre por ser um ponto de entroncamento das cidades vizinhas, como por exemplo, Guaíba, Barra do Ribeiro e São Jerônimo. As terras desta região são favoráveis à produção de arroz e o clima é diferencial na formação de grãos com percentual de inteiros necessários para o beneficiamento de arroz branco.

Outro fator determinante é que neste ponto, a empresa possui instalada uma unidade armazenadora com capacidade de estocagem de 500.000 sacas de arroz. A Figura 5 mostra o local para implantação da filial.

Figura 5 - Localização da futura unidade de beneficiamento



Fonte: Google Earth (2012).

Um ponto que levanta um alerta apesar da localização geográfica ser muito boa, é a grande incidência de criminalidade da região.

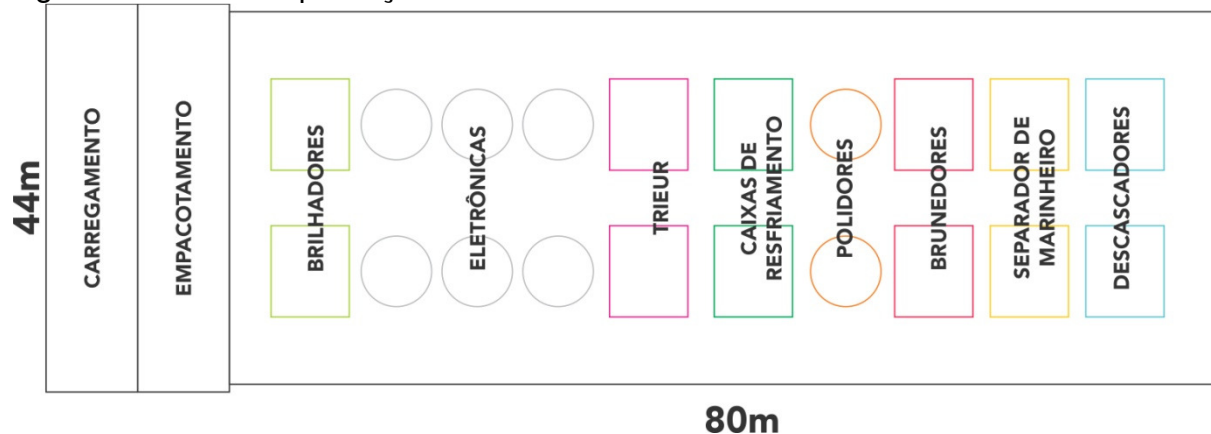
3.6 TAMANHO-PLANTA

A unidade terá o tamanho necessário para abrigar os equipamentos da produção (máquinas e equipamentos), além dos móveis e utensílios do setor produtivo e do novo escritório.

O levantamento topográfico estimou uma área construída de 3.700 metros quadrados onde serão alocados um pavilhão de alvenaria e o escritório também de alvenaria. O galpão terá uma área construída de 3.500 metros quadrados e o escritório 200 metros quadrados.

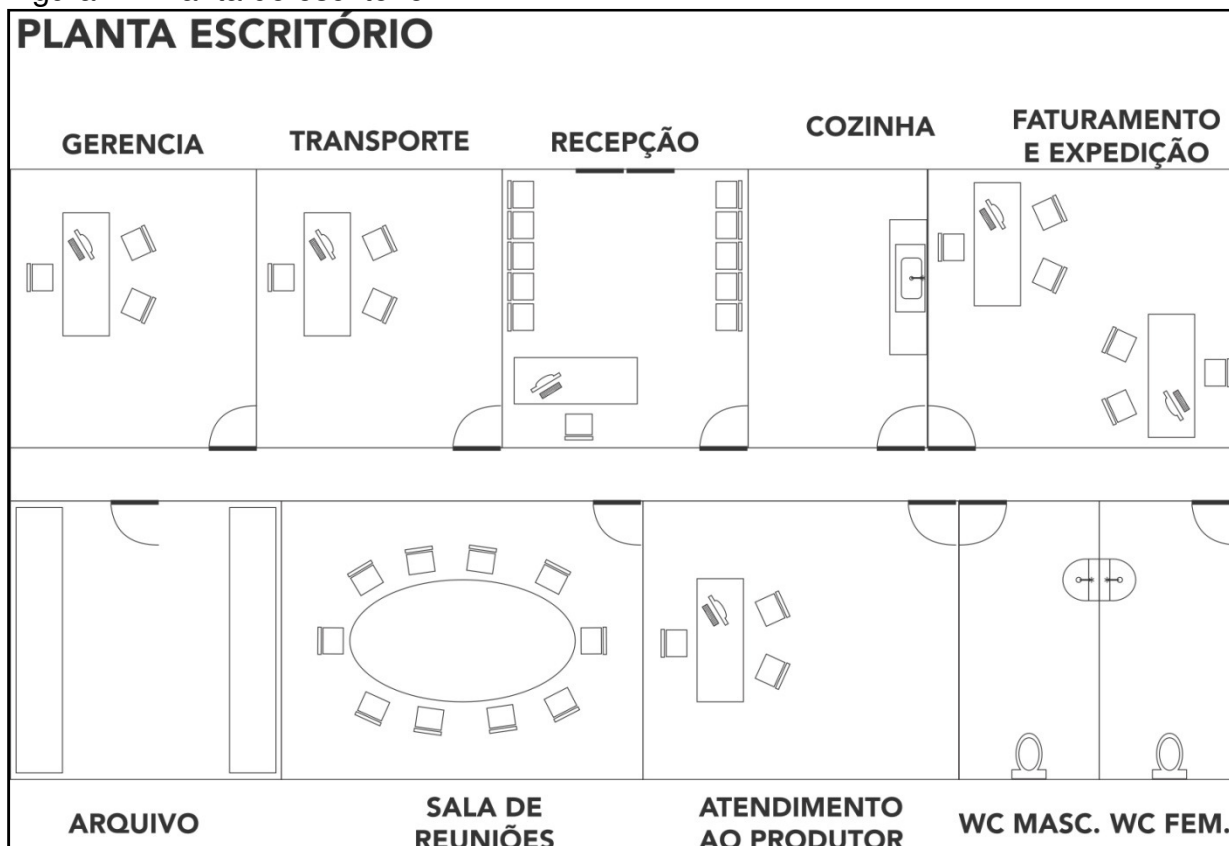
Como a parte de descarga de arroz em casca, além dos secadores contínuos e silos armazenadores já estão prontos, e pelo processo de beneficiamento do arroz branco não ser tão complexo, a implantação não terá tamanho considerável. A Figura 6 mostra um esboço da planta industrial e a Figura 7 da planta administrativa:

Figura 6 - Planta da produção



Fonte: Elaborado por 2designer Publicidade.

Figura 7 - Planta do escritório



Fonte: Elaborado por 2designer Publicidade.

Como o processo de beneficiamento ocorre em linha, foi estabelecido que o pavilhão devesse ser retangular, facilitando a locação das máquinas e circulação de funcionários. A parte administrativa foi projetada de modo a ser funcional e simples, obedecendo as necessidades do projeto.

3.7 ENGENHARIA DO PROJETO

Neste momento, será apresentado o funcionamento do processo produtivo as necessidades de equipamentos para a produção, além da necessidade de mão de obra.

3.7.1 Processo de produção

Apesar de exigir matéria prima com qualidade superior ao arroz parboilizado, o processo produtivo do arroz polido é mais rápido e simples.

O primeiro procedimento ocorre na chegada do produto em casca na indústria. Neste momento é feita a classificação de percentual de grãos inteiros, por equipamento específico.

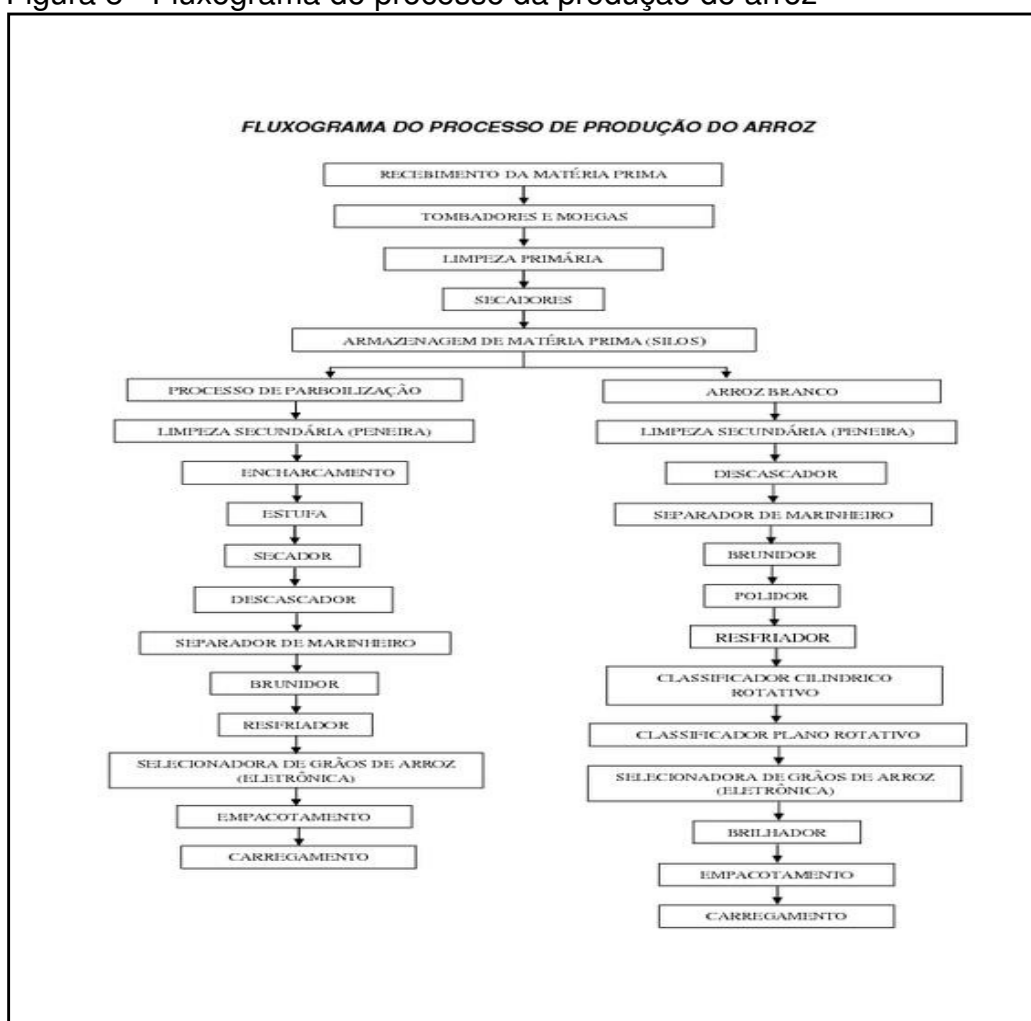
Caso o produto alcance o percentual mínimo de 58 grãos inteiros em um volume de 100 grãos, ele é peneirado, separado e secado até atingir o percentual de 13 graus de umidade.

Após este processo o arroz é levado para a linha de produção onde sofre a retirada da casca, farelo e germe.

Por fim o produto é selecionado e embalado, estando pronto para o consumo. O período de validade do produto é estipulado para no máximo 6 meses.

A Figura 8 demonstra o fluxograma da produção de arroz branco e comparativo com a produção do arroz parboilizado:

Figura 8 - Fluxograma do processo da produção de arroz



Fonte: Cooperja (2012).

Apesar de no fluxograma ficar demonstrado um processo mais longo que na produção do arroz parboilizado, as etapas são mais simples.

Conforme pode ser visualizado no fluxograma do arroz branco, após classificado, se inicia o processo de beneficiamento onde o produto passa novamente por um processo de limpeza. Em seguida o arroz é descascado, separado do subproduto, polido e por fim empacotado.

Foi usado o fluxograma encontrado em site de outra empresa, pois o processo ocorre da mesma forma independente da indústria.

3.7.2 Necessidade de máquinas, equipamentos, móveis e utensílios.

O projeto prevê a aquisição da quantidade de máquinas e equipamentos necessários para a produção do volume de fardos projetado que no início das atividades será de 50.000 mil fardos/mês, chegando ao período dos próximos oito anos a 90.000 fardos/mês, ou seja, terá um crescimento de mais ou menos 7,5% ao ano.

Deste modo máquinas, equipamentos, móveis e utensílios necessários para o início de tal produção, de acordo com o processo de produção da Rampinelli Agroindustrial Ltda. estão listados na Tabela 4:

Tabela 4 - Máquinas e equipamentos necessários para produção

Necessidade de recursos				
Fornecedor	Item	de	Valor unitário	Valor total
	Registro da empresa	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Construtora Fla	Alvenária (galpão, escritório)	3.700	R\$ 190,00	R\$ 703.000,00
Motomco	Determinador de Umidade	1	R\$ 5.500,00	R\$ 5.500,00
Zaccaria	Máquina de Pré Limpeza	1	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00
Samurai Computadores	Computadores	5	R\$ 1.500,00	R\$ 7.500,00
Kalunga	Multifuncional	4	R\$ 800,00	R\$ 3.200,00
Escritolândia	Mobiliário	6	R\$ 1.100,00	R\$ 6.600,00
Midea	Ar condicionado	10	R\$ 1.000,00	R\$ 10.000,00
Escritolândia	Telefone e Fax	8	R\$ 300,00	R\$ 2.400,00
Zaccaria	Máquina Pré Limpeza PLZ 50/30 (peneira)	1	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00
kleper Weber	Exaustador 40 cv	15	R\$ 15.120,00	R\$ 226.800,00
kleper Weber	Transporte helicoidal (em metros)	25	R\$ 600,00	R\$ 15.000,00
kleper Weber	Elevadores de caneco (em metros)	20	R\$ 800,00	R\$ 16.000,00
Rotogine	Caixa d'água p/ 10 mil lts	1	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
kleper Weber	Silo pulmão p/ 7.000scs	1	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
SR	Caixa (arroz em descanso) p/ 3.000scs	1	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00
Zaccaria	Descascadores	2	R\$ 20.000,00	R\$ 40.000,00
Zaccaria	Brunidor BVZ-2	2	R\$ 24.000,00	R\$ 48.000,00
Zaccaria	Polidor de água HL-60	2	R\$ 27.000,00	R\$ 54.000,00
Zaccaria	Perfil CPL 100€	2	R\$ 25.000,00	R\$ 50.000,00
Zaccaria	Classificador T'nour T'niz-2/BP	2	R\$ 18.750,00	R\$ 37.500,00
Zaccaria	Resfriador RFZ-1	2	R\$ 22.325,00	R\$ 44.650,00
Zaccaria	Separador de marinhoiro SMAZ-2	2	R\$ 22.000,00	R\$ 44.000,00
Zaccaria	Calha vibratória	2	R\$ 3.000,00	R\$ 6.000,00
Zaccaria	Cata pedra	2	R\$ 19.500,00	R\$ 39.000,00
SR	Filtro Manga	1	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
SR	Caixa metálica p/ resíduo 55ton	1	R\$ 40.850,00	R\$ 40.850,00
SR	Caixa metálica p/ farelo 74 ton	1	R\$ 55.000,00	R\$ 55.000,00
Chicago Pneumatic Brasil	Compressor de ar 100 pés	1	R\$ 55.000,00	R\$ 55.000,00
Dominik Hunter	Secador de ar	1	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
Sanmak	Selecionadora eletrônica de grãos	6	R\$ 78.500,00	R\$ 471.000,00
Indumak	Empacotadeiras	2	R\$ 51.600,00	R\$ 103.200,00
DWA	Controlador de peso	2	R\$ 13.500,00	R\$ 27.000,00
TOTAL				R\$ 2.300.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Vale ressaltar que o valor descrito do galpão e o escritório correspondem ao preço de 1 (um) metro quadrado e que as estruturas serão entregues prontas para uso. Os itens descritos acima atendem a produção de 90.000 fardos mês, tendo cada sua necessidade específica. Estes equipamentos são necessários para a formação de uma linha de produção compatível com o projeto. Todos os itens citados serão adquiridos no início do empreendimento.

3.7.3 Necessidade de mão de obra

Para que o processo ocorra tranquilamente, será necessário entre contratação ou transferência um contingente de 26 profissionais. Para ocupar os cargos de confiança, serão remanejados funcionários que já trabalham na empresa. Já para as vagas operacionais da indústria, serão ingressados à empresa pessoas da região com alguma experiência na área.

A Tabela 5 ilustra a necessidade de mão de obra.

Tabela 5 - Necessidade de mão de obra

Necessidade de mão de obra													
Funcionário	Qtidade	Salário	INSS	29,0%	FGTS	8%	Férias	1/12 e 1/3	13º	1/12	Encargos	TOTAL POR FUNCIONÁRIO	TOTAL GERAL
Gerente	1	R\$ 3.000,00	R\$ 870,00	R\$ 240,00	R\$ 333,33	R\$ 250,00	R\$ 1.693,33	R\$ 4.693,33				R\$ 4.693,33	4.693,33
Financeiro/Transporte	1	R\$ 2.500,00	R\$ 725,00	R\$ 200,00	R\$ 277,78	R\$ 208,33	R\$ 1.411,11	R\$ 3.911,11				R\$ 3.911,11	3.911,11
Faturamento	1	R\$ 2.000,00	R\$ 580,00	R\$ 160,00	R\$ 222,22	R\$ 166,67	R\$ 1.128,89	R\$ 3.128,89				R\$ 3.128,89	3.128,89
Contabilidade	1	R\$ 2.000,00	R\$ 580,00	R\$ 160,00	R\$ 222,22	R\$ 166,67	R\$ 1.128,89	R\$ 3.128,89				R\$ 3.128,89	3.128,89
Supervisor de produção	2	R\$ 2.500,00	R\$ 725,00	R\$ 200,00	R\$ 277,78	R\$ 208,33	R\$ 1.411,11	R\$ 3.911,11				R\$ 3.911,11	7.822,22
Mecânico	1	R\$ 1.700,00	R\$ 493,00	R\$ 136,00	R\$ 188,89	R\$ 141,67	R\$ 959,56	R\$ 2.659,56				R\$ 2.659,56	2.659,56
Encarregado de armazenagem	1	R\$ 1.700,00	R\$ 493,00	R\$ 136,00	R\$ 188,89	R\$ 141,67	R\$ 959,56	R\$ 2.659,56				R\$ 2.659,56	2.659,56
Encarregado de embalagem/expedição	1	R\$ 1.700,00	R\$ 493,00	R\$ 136,00	R\$ 188,89	R\$ 141,67	R\$ 959,56	R\$ 2.659,56				R\$ 2.659,56	2.659,56
Encarregado balança	1	R\$ 1.000,00	R\$ 290,00	R\$ 80,00	R\$ 111,11	R\$ 83,33	R\$ 564,44	R\$ 1.564,44				R\$ 1.564,44	1.564,44
Operador empacotadeira	2	R\$ 1.000,00	R\$ 290,00	R\$ 80,00	R\$ 111,11	R\$ 83,33	R\$ 564,44	R\$ 1.564,44				R\$ 1.564,44	3.128,89
Operador eletrônica	2	R\$ 1.000,00	R\$ 290,00	R\$ 80,00	R\$ 111,11	R\$ 83,33	R\$ 564,44	R\$ 1.564,44				R\$ 1.564,44	3.128,89
Operador beneficiamento	4	R\$ 1.000,00	R\$ 290,00	R\$ 80,00	R\$ 111,11	R\$ 83,33	R\$ 564,44	R\$ 1.564,44				R\$ 1.564,44	6.257,78
Auxiliares de produção	8	R\$ 800,00	R\$ 232,00	R\$ 64,00	R\$ 88,89	R\$ 66,67	R\$ 451,56	R\$ 1.251,56				R\$ 1.251,56	10.012,44
Total	26	R\$ 21.900,00	R\$ 6.351,00	R\$ 1.752,00	R\$ 2.433,33	R\$ 1.508,33	R\$ 12.361,33	R\$ 34.261,33				R\$ 34.261,33	R\$ 54.755,56

Fonte: Elaborado pelo autor.

O contingente de funcionários é relativamente pequeno. Alguns setores como balança e auxiliares de produção já existem por já se ter em funcionamento na armazenagem de grãos.

Para a indústria, conforme citado neste trabalho, fica a preocupação da falta de interesse pelas vagas, podendo ocorrer à necessidade de reavaliação dos

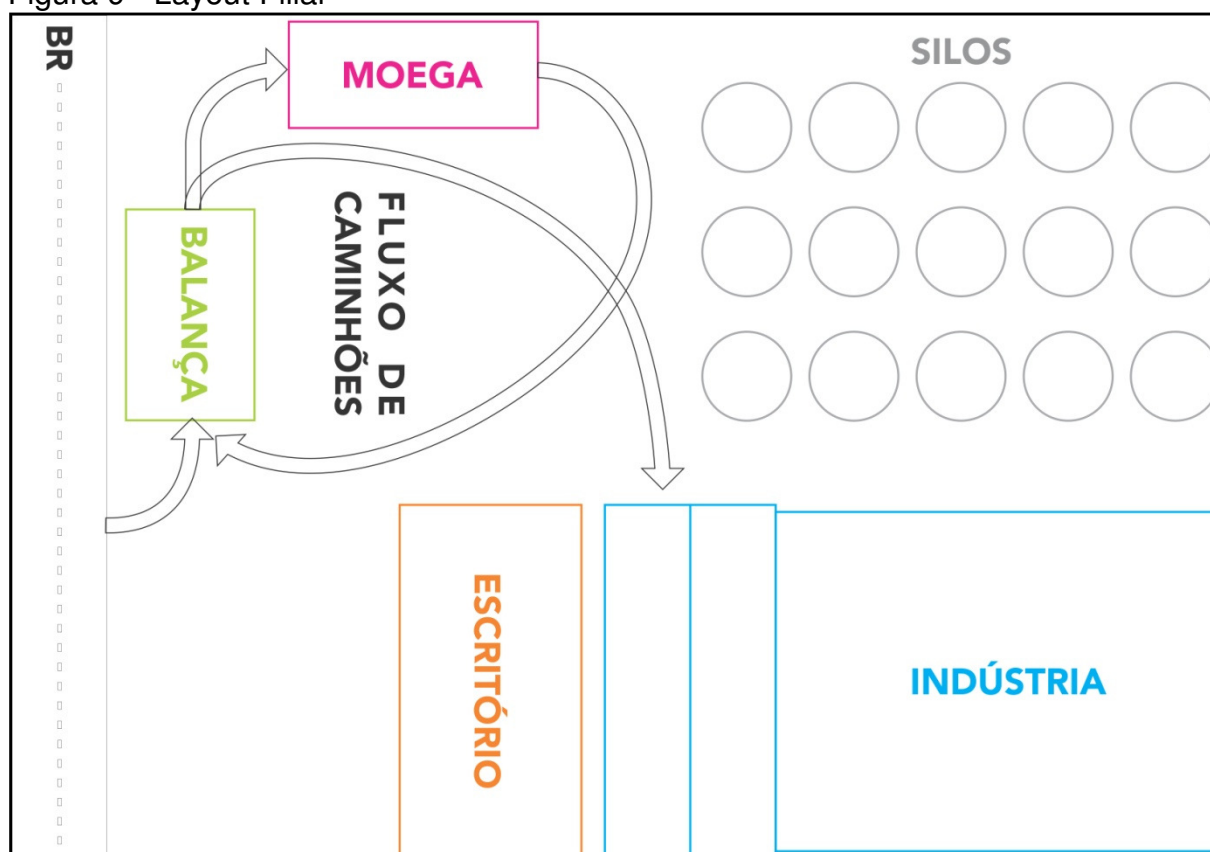
salários e requisitos mínimos para a contratação.

3.7.4 Layout

O galpão terá uma área construída de 3.500 metros quadrados e o escritório 200 metros quadrados. Desta forma se por considerando as obras já construídas referentes à armazenagem já existente, tem-se um total de 10.000 metros quadrados de área construída. A movimentação de caminhões será demonstrada por linhas.

Na produção, após passar pela classificação e pesagem o arroz passará pelos silos, em seguida para a linha de produção, empacotamento e expedição. O esboço da planta da empresa em modo simplificado segue na Figura 9:

Figura 9 - Layout Filial



Fonte: Elaborado por 2designers Publicidade, orientado pelo autor.

A planta simplificada da empresa ilustra as instalações já existentes como a balança, moega e silos. Apresenta também o projeto da indústria e escritório. Os

corredores indicam a rota dos caminhões carregados e descarregados.

Conforme se observou anteriormente, na localização, o espaço é amplo e tem condições de expansão da área construída e fácil acesso para caminhões.

3.8 ANÁLISE ECONÔMICA FINANCEIRA

Para elaboração das projeções econômicas financeiras, foram utilizados dados das análises de mercado, literatura específica e coleta de dados com empresas e profissionais relacionados ao produto comercializado.

3.8.1 Investimento

Os recursos necessários para a implantação e funcionamento inicial das atividades são demonstrados na Tabela 6:

Tabela 6- Investimento Inicial

Necessidade de recursos				
Fornecedor	Item	de	Valor unitário	Valor total
	Registro da empresa	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Construtora Fla	Alvenária (galpão, escritório)	3.700	R\$ 190,00	R\$ 703.000,00
Motomco	Determinador de Umidade	1	R\$ 5.500,00	R\$ 5.500,00
Zaccaria	Maquina de Pré Limpeza	1	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00
Samurai Computadores	Computadores	5	R\$ 1.500,00	R\$ 7.500,00
Kalunga	Multifuncional	4	R\$ 800,00	R\$ 3.200,00
Escritolândia	Mobiliário	6	R\$ 1.100,00	R\$ 6.600,00
Midea	Ar condicionado	10	R\$ 1.000,00	R\$ 10.000,00
Escritolândia	Telefone e Fax	8	R\$ 300,00	R\$ 2.400,00
Zaccaria	Máquina Pré Limpeza PLZ 50/30 (peneira)	1	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00
kleper Weber	Exaustador 40 cv	15	R\$ 15.120,00	R\$ 226.800,00
kleper Weber	Transporte helicoidal (em metros)	25	R\$ 600,00	R\$ 15.000,00
kleper Weber	Elevadores de caneco (em metros)	20	R\$ 800,00	R\$ 16.000,00
Rotogine	Caixa d'água p/ 10 mil lts	1	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
kleper Weber	Silo pulmão p/ 7.000scs	1	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
SR	Caixa (arroz em descanso) p/ 3.000scs	1	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00
Zaccaria	Descascadores	2	R\$ 20.000,00	R\$ 40.000,00
Zaccaria	Brunidor BVZ-2	2	R\$ 24.000,00	R\$ 48.000,00
Zaccaria	Polidor de água HL-60	2	R\$ 27.000,00	R\$ 54.000,00
Zaccaria	Perfil CPL 100/6	2	R\$ 25.000,00	R\$ 50.000,00
Zaccaria	Classificador Trieur Triz-2/BP	2	R\$ 18.750,00	R\$ 37.500,00
Zaccaria	Resfriador RFZ-1	2	R\$ 22.325,00	R\$ 44.650,00
Zaccaria	Separador de marinheiro SMAZ-2	2	R\$ 22.000,00	R\$ 44.000,00
Zaccaria	Calha vibratória	2	R\$ 3.000,00	R\$ 6.000,00
Zaccaria	Cata pedra	2	R\$ 19.500,00	R\$ 39.000,00
SR	Filtro Manga	1	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
SR	Caixa metálica p/ resíduo 55ton	1	R\$ 40.850,00	R\$ 40.850,00
SR	Caixa metálica p/ farelo 74 ton	1	R\$ 55.000,00	R\$ 55.000,00
Chicago Pneumatic Brasil	Compressor de ar 100 pés	1	R\$ 55.000,00	R\$ 55.000,00
Dominik Hunter	Secador de ar	1	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
Sanmak	Selecionadora eletrônica de grãos	6	R\$ 78.500,00	R\$ 471.000,00
Indumak	Empacotadeiras	2	R\$ 51.600,00	R\$ 103.200,00
DWA	Controlador de peso	2	R\$ 13.500,00	R\$ 27.000,00
	Capitalde giro	1	R\$ 1.730.000,00	R\$ 1.730.000,00
TOTAL				R\$ 4.030.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para esclarecer melhor investimento inicial utilizou-se a tabela número quatro e foram incluídos os valores de capital de giro necessário. Cabe ressaltar o capital de giro no valor de R\$ 1.730.000,00, mais as diferenças necessárias para que a empresa consiga suprir suas necessidades de caixa até o momento em que obtenha sua sustentabilidade.

O valor para compra de matéria prima está inclusa nesse montante de capital de giro, considerando o preço da saca de arroz em casca de 50 kg com preço fixo de R\$ 30,00a saca.

É importante salientar que o valor do capital de giro estabelecido compõe em um estoque mínimo para dar sequência às operações da empresa. Foi usado como base o retorno do valor investido em matéria prima ocorrer em 40(quarenta) dias após a aquisição, trabalhando com estoque zero.

Para fins de cálculo as obras civis foram incluídas na compra via FINAME, facilitando o autor na conclusão dos cálculos.

3.8.2 Financiamento

Os valores referentes à aquisição de máquinas equipamentos e construções serão viabilizados via FINAME, com juros anuais de 2,5%ao ano, com prazo de pagamento de sete anos e dois anos de carência. O valor referente à FINAME será de aproximadamente R\$ 2.300.000,00 e terá sua amortização representada na Tabela 7:

Tabela 7 - Cálculo para amortização FINAME

CÁLCULO AMORTIZAÇÃO FINAME				
DÉBITO INICIAL				R\$ 2.300.000,00
APLICAÇÃO DE 2 ANOS DE CAPITALIZAÇÃO				R\$ 116.437,00
DÉBITO TOTAL INICIO TERCEIRO ANO				R\$ 2.416.437,00
PERÍODO	VALOR FIXO	JUROS	PARCELA	SALDO DEVEDOR
1	R\$ 483.287,40	R\$ 60.410,93	R\$ 543.698,33	R\$ 1.933.149,60
2	R\$ 483.287,40	R\$ 48.328,74	R\$ 531.616,14	R\$ 1.449.862,20
3	R\$ 483.287,40	R\$ 36.246,56	R\$ 519.533,96	R\$ 966.574,80
4	R\$ 483.287,40	R\$ 24.164,37	R\$ 507.451,77	R\$ 483.287,40
5	R\$ 483.287,40	R\$ 12.082,19	R\$ 495.369,59	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi usado para como base para cálculo a seguinte sequência. O valor inicial adquirido sofre correção durante os 2 anos de carência sem sofrer amortização. O valor após 2 anos é dividido em parcelas que são pagas adicionando os juros sobre o capital.

No trabalho foi feita projeção retroativa sobre a aquisição do valor, apenas para fins de cálculo, ou seja, calculou-se os juros retroativos a 2 anos para que durante as atividades iniciassem os pagamentos de juros e capital. Este método diminuirá o lucro anual, antecipa o desembolso, e não é vantajoso.

Os valores para aquisição de matéria prima, móveis, utensílios e despesas serão disponibilizados por recursos da própria empresa.

3.8.3 Receitas, Custos fixos, Custos variáveis e Despesas.

A receita será gerada pela venda do arroz beneficiado polido tipo um. Os subprodutos serão deduzidos do custo da matéria prima. Foi considerado para fins de cálculo o início das atividades no segundo semestre de 2013, com vendas mensais de 50.000 mil fardos e estoque zero. O rendimento do arroz em casca de 68%, preço do arroz em casca a R\$ 30,00 a saca, custos e despesas de produção, administrativa e vendas em R\$ 8,34 por fardo. Frete de R\$ 4,00 para cada fardo vendido e ICMS 12%.

Este cálculo, se feito na tabela 2(dois) chegaria ao preço de venda de R\$ 46,00 reais no primeiro ano.

Na Tabela 8 é demonstrando o cálculo de formação de preços no primeiro ano:

Tabela 8 - Cálculo da receita mensal

CÁLCULO DO FATURAMENTO MENSAL	
CUSTO MATÉRIA PRIMA	R\$ 30,00
Custo casca por fardo com rendimento 68%(34 Kg de polido)	R\$ 26,47
Redução de custo de matéria prima com a venda de subprodutos	-R\$ 2,00
Demais custos de produção, desp. adm. Desp. com vendas	R\$ 8,34
Custo do fardo tipo 1	R\$ 32,81
Lucratividade	R\$ 3,7
Preço de venda por Fardo (Fob e sem Icms)	R\$ 36,48
Frete Vendas e ICMS	R\$ 9,52
Preço de venda	R\$ 46,00
Venda de 50.000 fardos	R\$ 2.300.236,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Desta forma, considerando vendas com crescimento de 7,5% ao ano, tem-se a seguinte receita nos 4 anos. Cabe salientar que este caçulo é base para formação de preços no primeiro ano de atividades e que o preço de venda se manterá linear no decorrer dos anos.

Com esta proposta de crescimento obtem-se a seguinte receita, conforme Tabela 9:

Tabela 9 - Faturamento anual

FATURAMENTO ANUAL			
2013	2014	2015	2016
R\$ 13.800.000,00	R\$ 29.670.000,00	R\$ 31.895.250,00	R\$ 34.287.393,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

O faturamento do ano de 2013, corresponde a produção de 6 meses. O faturamento de 2014 segue a proposta de aumentar em 7,5% ao ano. Os anos seguintes seguem a mesma lógica de 2014.

As despesas serão analisadas na Tabela 10:

Tabela 10 - Demonstração de despesas

Despesas	TOTAL 2013	TOTAL 2014	TOTAL 2015	TOTAL 2016
ITR 0,7%	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Alvará	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Telefone e Internet	R\$ 3.000,00	R\$ 6.450,00	R\$ 6.933,75	R\$ 7.453,78
Energia administrativa	R\$ 2.000,00	R\$ 5.160,00	R\$ 5.547,00	R\$ 5.963,03
Segurança	R\$ 6.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
Material de escritório	R\$ 1.200,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Salários- Encargos	R\$ 89.172,00	R\$ 194.394,00	R\$ 211.889,46	R\$ 230.959,51
Comissoes com vendas	R\$ 360.000,00	R\$ 774.000,00	R\$ 832.050,00	R\$ 894.453,75
Fretes com vendas	R\$ 1.200.000,00	R\$ 2.580.000,00	R\$ 2.773.500,00	R\$ 2.981.512,50
Juros finames	R\$ 60.410,93	R\$ 48.328,74	R\$ 36.246,56	R\$ 24.164,37
Outras despesas financeiras	R\$ 8.740,00	R\$ 650,00	R\$ 650,00	R\$ 650,00
Total	R\$ 1.732.522,93	R\$ 3.625.482,74	R\$ 3.883.316,77	R\$ 4.161.656,94

DESPESAS ADM	R\$ 95.372,00	R\$ 208.504,00	R\$ 226.870,21	R\$ 246.876,32
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 69.150,93	R\$ 48.978,74	R\$ 36.896,56	R\$ 24.814,37
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 8.000,00	R\$ 14.000,00	R\$ 14.000,00	R\$ 14.000,00
DESPESAS COMERCIAIS	R\$ 1.560.000,00	R\$ 3.354.000,00	R\$ 3.605.550,00	R\$ 3.875.966,25

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segue explicação da Tabela 10:

- O ITR e alvará seguem sem alterações no decorrer dos anos.
- Para as despesas com telefone e internet, foi usado o critério de aumento de percentual para cada ano, conforme o aumento de faturamento.
- A energia elétrica administrativa terá consumo iniciado no segundo semestre de 2013. A partir do ano de 2014 sofreu aumento de 7,5% ao ano, também conforme faturamento.
- A segurança é terceirizada, e no presente trabalho não sofre alterações.
- Material de escritório tem início com compra de vários produtos no primeiro ano de atividade. Após o segundo ano se mantém linear apesar do faturamento subir, não estando relacionada diretamente.
- A mão de obra sofreu alteração de 9% ao ano conforme dissídio da categoria. No cálculo da mão de obra, conforme tabela cinco, estão incluídos todos os valores referentes a salário, INSS, FGTS, férias, décimo terceiro e encargos.
- Comissões e fretes com vendas seguem a mesma lógica de crescimento do faturamento. Foi determinado sempre o mesmo valor por fardo.
- Os juros pagos em relação a FINAME seguem escala decrescente, pois são calculados sobre o capital restante após amortização de prestações.
- Em outras despesas financeiras, foram consideradas despesas com IOF e despesas para manutenção de uma conta bancária.

Os custos fixos e variáveis são demonstrados na Tabela 11:

Tabela 11 - Demonstração dos custos fixos e variáveis

Custos Fixos e Custos Variáveis				
Custos fixos e variáveis	2013	2014	2015	2016
Matéria prima	R\$ 7.341.000,00	R\$ 15.783.150,00	R\$ 16.966.886,25	R\$ 18.239.402,72
Embalagem	R\$ 360.000,00	R\$ 774.000,00	R\$ 832.050,00	R\$ 894.453,75
Energia Produção	R\$ 480.000,00	R\$ 1.032.000,00	R\$ 1.109.400,00	R\$ 1.192.605,00
Demais custos	R\$ 243.000,00	R\$ 486.000,00	R\$ 486.000,00	R\$ 486.000,00
Frete primário	R\$ 264.705,00	R\$ 569.117,00	R\$ 611.800,78	R\$ 657.685,83
Mão de obra	R\$ 239.358,00	R\$ 521.800,00	R\$ 568.762,00	R\$ 619.950,58
Total	R\$ 8.928.063,00	R\$ 19.166.067,00	R\$ 20.574.899,03	R\$ 22.090.097,88

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segue explicação da Tabela 11:

- A matéria prima foi calculada com rendimento de 68%, ou seja, para cada saco de arroz em casca de 50 kg foram produzidos 34 kg de arroz polido. Considerando o arroz em casca com preço base de R\$ 30,00 a saca, divide-se R\$ 30,00 por 34 kg, com resultado de R\$ 0,882 que multiplicado por 30 kg, auferir resultado de R\$ 26,47. Após encontrar este resultado, diminuem-se os subprodutos chegando ao valor final de matéria prima por fardo de R\$ 24,47 por fardo.
- São consideradas como embalagens além da principal, a recapa, ou reembalagem e o filme para palatização do produto.
- A energia da produção é considerada na empresa custo variável, e atendeu como forma de cálculo o aumento percentual da produção.
- Os demais custos de produção envolveram gastos com veículos da produção, peças e acessórios da produção, despesas com CDO, Funrural, despesas com meio ambiente e outros custos de produção.
- O frete primário sofreu alteração proporcional ao rendimento do arroz e ao aumento das vendas.
- A mão de obra da produção sofreu aumento de 9% ao ano, conforme dissídio da categoria. No cálculo da mão de obra conforme tabela cinco, estão inclusos todos os valores referentes a salário, INSS, FGTS, férias, décimo terceiro e encargos.

3.8.4 Demonstração do resultado do exercício

A DRE é vista na Tabela 12:

Tabela 12 - Demonstração do resultado do exercício

DRE		ANO 2013	ANO 2014	ANO 2015	ANO 2016
	Receita Operacional Bruta		R\$ 13.800.000,00	R\$ 29.670.000,00	R\$ 31.895.250,00
(-)Deduções		R\$ 1.656.000,00	R\$ 3.560.400,00	R\$ 3.827.430,00	R\$ 4.114.487,16
Receita Operacional Líquida		R\$ 12.144.000,00	R\$ 26.109.600,00	R\$ 28.067.820,00	R\$ 30.172.905,84
(-)CMV		R\$ 8.928.063,00	R\$ 19.166.067,00	R\$ 20.574.899,03	R\$ 22.090.097,88
Resultado Operacional Bruto		R\$ 3.215.937,00	R\$ 6.943.533,00	R\$ 7.492.920,98	R\$ 8.082.807,96
(-)Despesas Operacionais		R\$ 8.000,00	R\$ 14.000,00	R\$ 14.000,00	R\$ 14.000,00
(-)Despesas Administrativas		R\$ 95.372,00	R\$ 208.504,00	R\$ 226.870,21	R\$ 246.876,32
(-)Despesas Comerciais		R\$ 1.560.000,00	R\$ 3.354.000,00	R\$ 3.605.550,00	R\$ 3.875.966,25
Resultado Operacional Líquido		R\$ 1.552.565,00	R\$ 3.367.029,00	R\$ 3.646.500,77	R\$ 3.945.965,39
(+)Receitas Financeiras		0	0	0	0
(-)Despesas Financeiras		R\$ 69.150,93	R\$ 48.978,74	R\$ 36.896,56	R\$ 24.814,37
LAIR		R\$ 1.483.414,08	R\$ 3.318.050,26	R\$ 3.609.604,21	R\$ 3.921.151,02
(-)IR/CSLL		356.019,38	796.332,06	866.305,01	941.076,24
Resultado Líquido		R\$ 1.127.394,70	R\$ 2.521.718,20	R\$ 2.743.299,20	R\$ 2.980.074,78

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segue a descrição da Tabela 12:

- Receita Operacional Bruta: Correspondem as receitas oriundas da atividade principal da empresa.
- Deduções: Foi usado como fator redutor apenas o ICMS de 12% sobre a receita bruta não incidindo para cálculo o PIS e COFINS. No caso do PIS e COFINS, foi usado para efeito de cálculo, o fator de amortização de débitos por meio dos créditos, usando-se o saldo positivo da Matriz. Seria mais correto, diminuir com estes créditos do valor a pagar referente a IRPJ e CSLL, porém friso que para este trabalho foi usado esta metodologia.
- O IRPJ e CSLL são considerados pagos em cada ano exercício. Cabe lembrar que em regime de competência a realização do possível pagamento ocorre no ano exercício seguinte ao ano base de cálculo, todavia, neste trabalho se usou desse método para análise.
- No CMV, estão os custos de matéria prima, embalagem, frete primário e demais custos.

- As despesas representam todas as fixas e variáveis.
- O IR e CSLL são calculados sobre lucro antes da apuração.

3.8.5 Fluxo de caixa

Na Tabela 13 segue a demonstração do fluxo de caixa.

Tabela 13: Fluxo de caixa

FLUXO DE CAIXA				
TOTAL ENTRADAS	\$ 17.830.000,00	\$ 31.805.094,70	\$ 36.580.562,89	\$ 41.744.505,09
Saldo inicial		\$ 2.135.094,70	\$ 4.685.312,89	\$ 7.457.112,09
Receita de Vendas / Serviços	\$ 13.800.000,00	\$ 29.670.000,00	\$ 31.895.250,00	\$ 34.287.393,00
Receitas Financeiras			\$ -	\$ -
Empréstimos	\$ 2.300.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Outras Receitas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital Próprio Investido na Empresa	\$ 1.730.000,00			
TOTAL SAÍDAS	\$ 15.694.905,30	\$ 27.119.781,80	\$ 29.123.450,80	\$ 31.278.818,22
DESPESAS com PRODUÇÃO	\$ 9.165.705,00	\$ 19.706.267,00	\$ 21.184.237,03	\$ 22.773.054,80
Compras/Insumos	\$ 7.341.000,00	\$ 15.783.150,00	\$ 16.966.886,25	\$ 18.239.402,72
Fretes	\$ 1.464.705,00	\$ 3.149.117,00	\$ 3.385.300,78	\$ 3.639.198,33
Embalagens	\$ 360.000,00	\$ 774.000,00	\$ 832.050,00	\$ 894.453,75
DESPESAS com PESSOAL	\$ 694.530,00	\$ 1.502.194,00	\$ 1.624.701,46	\$ 1.757.363,84
Pessoal Produção	\$ 239.358,00	\$ 521.800,00	\$ 568.762,00	\$ 619.950,58
Pessoal Administrativo e de Apoio	\$ 89.172,00	\$ 194.394,00	\$ 211.889,46	\$ 230.959,51
Autônomos	\$ 6.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Comissões	\$ 360.000,00	\$ 774.000,00	\$ 832.050,00	\$ 894.453,75
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	\$ 487.000,00	\$ 1.045.610,00	\$ 1.123.880,75	\$ 1.208.021,81
Aluguéis, Condomínios, Alvará e ITR	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Marketing e Publicidade	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Treinamentos e Viagens	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Manutenção & Conservação	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Água, Luz e Telefone	\$ 485.000,00	\$ 1.043.610,00	\$ 1.121.880,75	\$ 1.206.021,81
Outras Despesas				
INVESTIMENTOS	\$ 2.806.500,00	\$ -	\$ -	\$ -
Investimento inicial	\$ 2.806.500,00	\$ -	\$ -	\$ -
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	\$ 2.012.019,38	\$ 4.356.732,06	\$ 4.693.735,01	\$ 5.055.563,40
Impostos a Pagar	\$ 1.656.000,00	\$ 3.560.400,00	\$ 3.827.430,00	\$ 4.114.487,16
Provisão para Imposto de Renda e CSLL	\$ 356.019,38	\$ 796.332,06	\$ 866.305,01	\$ 941.076,24
DESPESAS FINANCEIRAS	\$ 529.150,93	\$ 508.978,74	\$ 496.896,56	\$ 484.814,37
Taxas/Juros de Empréstimos	\$ 69.150,93	\$ 48.978,74	\$ 36.896,56	\$ 24.814,37
Amortização de empréstimos	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00
DIVIDENDOS		\$ -	\$ -	\$ -
FLUXO DO PERÍODO	\$ 2.135.094,70	\$ 4.685.312,89	\$ 7.457.112,09	\$ 10.465.686,87
SALDO ACUMULADO DE CAIXA	\$ 2.135.094,70	\$ 4.685.312,89	\$ 7.457.112,09	\$ 10.465.686,87

Fonte: Elaborado pelo autor

Segue descrição da Tabela 13:

- A receita de venda é composta especificamente pelo faturamento do arroz tipo 1. Não foi levado em consideração as vendas referentes a

exportação, melhor, o faturamento é ocorrente também de vendas para este fim, porém para todos os cálculos foram usados métodos de aplicação de somente um produto e tributação de mercado interno. Conforme já enfatizado no trabalho, o primeiro ano de atividade teve início e produção apenas no segundo semestre. A partir do segundo ano ocorreu aumento de 7,5% nas vendas além de produção por todo o período. Cabe ressaltar que foi usado critério de recebimento de todo o faturamento no ano exercício, ocorrendo estoque zero e contas a receber zero.

- Os financiamentos conforme já citado foram disponibilizados via FINAME e a metodologia de cálculo já foi explicada na tabela sete.
- O investimento de recursos próprios é oriundo da matriz. Na realidade a compra de matéria prima não se fazia necessária para execução do projeto, visto que ao contrário da literatura específica, muitas indústrias de arroz usam o sistema inverso, apostando na valorização de estoques de matéria prima.
- Para a compra e insumos, foi diminuído do valor total das compras do primeiro ano o valor disponibilizado pela empresa, nos anos seguintes foram usados todos os valores gastos. Ressalto novamente que o estoque foi analisado como zero, no final de cada ano, ou seja, não sobrou nem faltou, todo o valor estava pago e todo o valor referente as vendas foram recebidos. O valor da saca é sempre de R\$ 30,00 e o rendimento sempre 68%. Os subprodutos foram usados como diminuidor do custo de matéria prima.
- Estão inclusos nos fretes tanto o de vendas como o referente a transporte de matéria prima.
- A embalagem teve como referencia o total consumido englobando embalagem, recapa e filme.
- A mão de obra da produção foi explicada nas tabelas dez e onze.
- Para comissões de vendas foram deduzidos do faturamento bruto os valores de ICMS e frete sobre as vendas.
- Não foi considerado o valor de água, pois a mesma é retirada de poço já existente. O processo de beneficiamento de arroz branco

não envolve consumo alto de água. O ITR e alvará foram analisados como constantes.

- Somente foi considerado para o trabalho o ICMS, conforme já mencionado no trabalho.
- O IRPJ 15% e CSLL 9% tiveram seus valores liquidados no exercício vigente.
- As taxas foram alocadas em outras despesas e juros com FINAME
- A amortização de empréstimo é referente às parcelas do FINAME.
- Cabe ressaltar que todos os recebimentos e pagamentos ocorreram o ano do exercício, inclusive para pagamento de impostos, como ICMS, IRPJ, CSLL.

3.8.6 Valor Presente Líquido

O cálculo do VPL está demonstrado na Tabela 14:

Tabela 14: VPL considerando valor de residual

DESCRIÇÃO INGRESSOS E SAÍDAS DE VALORES/TEMPO DE OCORRENCIA	0	1	2	3	4
(+) Receitas		R\$ 13.800.000,00	R\$ 29.670.000,00	R\$ 31.895.250,00	R\$ 34.287.393,00
Custos e despesas(fixos e variáveis)		R\$ 10.660.585,93	R\$ 22.791.549,74	R\$ 24.458.215,79	R\$ 26.251.754,82
(=) Lucro Operacional Tributável		R\$ 3.139.414,08	R\$ 6.878.450,26	R\$ 7.437.034,21	R\$ 8.035.638,18
(-) ICMS,IRPJ,CSLL		R\$ 2.012.019,38	R\$ 4.356.732,06	R\$ 4.693.735,01	R\$ 5.055.563,40
(=) lucro líquido operacional		R\$ 1.127.394,70	R\$ 2.521.718,20	R\$ 2.743.299,20	R\$ 2.980.074,78
(=) FCO - Fluxo de Caixa Operacional		R\$ 1.127.394,70	R\$ 2.521.718,20	R\$ 2.743.299,20	R\$ 2.980.074,78
(+/-) Invest. Desinv. Equipamentos,máquinas e construções	-2.300.000,00				
(+/-) Invest. Desinv. Capital de giro	-R\$ 1.730.000,00				
(=) FCL - Fluxo de Caixa Livre	-4.030.000,00	1.127.394,70	2.521.718,20	2.743.299,20	5.398.074,78
VPL		R\$ 4.370.101,01			

Fonte: elaborado pelo autor

Tomou-se como taxa de atratividade o percentual de 12% sobre o capital investido. Considerou-se que no final de quatro anos o investimento se vendido, teria um valor comercial de 60% do valor inicialmente investido. O VPL apresentou-se positivo, tendo um valor de R\$ 4.370.101,01, se considerado que no final do quarto ano o valor do bem seria de R\$ 2.418.000,00, correspondente a 60% do valor inicial do empreendimento mais estoque.

Mesmo desconsiderando o valor de venda o empreendimento ainda é viável conforme a Tabela 15:

Tabela 15: VPL sem considerar valor residual

DESCRIÇÃO INGRESSOS E SAÍDAS DE VALORES/TEMPO DE OCORRENCIA	0	1	2	3	4
(+) Receitas		R\$ 13.800.000,00	R\$ 29.670.000,00	R\$ 31.895.250,00	R\$ 34.287.393,00
Custos e despesas(fixos e variáveis)		R\$ 10.660.585,93	R\$ 22.791.549,74	R\$ 24.458.215,79	R\$ 26.251.754,82
(=) Lucro Operacional Tributável		R\$ 3.139.414,08	R\$ 6.878.450,26	R\$ 7.437.034,21	R\$ 8.035.638,18
(-) ICMS,IRPJ,CSLL		R\$ 2.012.019,38	R\$ 4.356.732,06	R\$ 4.693.735,01	R\$ 5.055.563,40
(=) lucro líquido operacional		R\$ 1.127.394,70	R\$ 2.521.718,20	R\$ 2.743.299,20	R\$ 2.980.074,78
(=) FCO - Fluxo de Caixa Operacional		R\$ 1.127.394,70	R\$ 2.521.718,20	R\$ 2.743.299,20	R\$ 2.980.074,78
(+/-) Invest. Desinv. Equipamentos,máquinas e construções	-2.300.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
(+/-) Invest. Desinv. Capital de giro	-R\$ 1.730.000,00				
(=) FCL - Fluxo de Caixa Livre	-4.030.000,00	1.127.394,70	2.521.718,20	2.743.299,20	2.980.074,78
VPL		R\$ 2.833.418,30			

Fonte: elaborado pelo autor

Pode ser percebido que desconsiderando a venda da indústria no final do período projetado, o VPL ainda é positivo. Para se chegar ao valor zero, apesar de não demonstrado no trabalho, teria que ser aplicada uma taxa de atratividade de aproximadamente 37%, o que é desproporcional as taxas oferecidas pelas instituições financeiras do país.

3.8.7 Taxa interna de retorno

Na Tabela 16 é demonstrada a taxa interna de retorno.

Tabela 16: TIR

DESCRIÇÃO INGRESSOS E SAÍDAS DE VALORES/TEMPO DE OCORRENCIA	0	1	2	3	4
(+) Receitas		R\$ 13.800.000,00	R\$ 29.670.000,00	R\$ 31.895.250,00	R\$ 34.287.393,00
Custos e despesas(fixos e variáveis)		R\$ 10.660.585,93	R\$ 22.791.549,74	R\$ 24.458.215,79	R\$ 26.251.754,82
(=) Lucro Operacional Tributável		R\$ 3.139.414,08	R\$ 6.878.450,26	R\$ 7.437.034,21	R\$ 8.035.638,18
(-) ICMS,IRPJ,CSLL		R\$ 2.012.019,38	R\$ 4.356.732,06	R\$ 4.693.735,01	R\$ 5.055.563,40
(=) lucro líquido operacional		R\$ 1.127.394,70	R\$ 2.521.718,20	R\$ 2.743.299,20	R\$ 2.980.074,78
(=) FCO - Fluxo de Caixa Operacional		R\$ 1.127.394,70	R\$ 2.521.718,20	R\$ 2.743.299,20	R\$ 2.980.074,78
(+/-) Invest. Desinv. Equipamentos,máquinas e construções	-2.300.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
(+/-) Invest. Desinv. Capital de giro	-R\$ 1.730.000,00				
(=) FCL - Fluxo de Caixa Livre	-4.030.000,00	1.127.394,70	2.521.718,20	2.743.299,20	2.980.074,78
TIR		37,7%			

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se perceber que a taxa interna de retorno (TIR) é elevada, em relação as oportunidades oferecidas pelo mercado financeiro.

3.8.8 Payback

A Tabela 17 é demonstrado cálculo do *payback*:

Tabela 17: *Payback*

PAYBACK			
TAXA ATRATIVIDADE	12,00%		
ANO	CAPITAL	VP	VP ACUMULADO
1	-R\$ 4.030.000,00	-R\$ 3.023.397,59	-R\$ 3.023.397,59
2	R\$ 2.521.718,20	-R\$ 1.013.099,28	-R\$ 4.036.496,88
3	R\$ 2.743.299,20	R\$ 939.526,90	-R\$ 3.096.969,98
4	R\$ 2.980.074,78	R\$ 2.833.418,30	-R\$ 263.551,68
5	R\$ 3.218.479,00	R\$ 4.659.669,71	R\$ 4.396.118,03

PAYBACK	4,06
----------------	-------------

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se analisar por meio do *payback* que o negócio ou investimento se pagará no período de quatro anos e dezoito dias, demonstrando ser viável. Pode ser percebido que somente nesta análise foi projetado mais um ano, usando como indexador a média de crescimento dos anos, sem contar o investimento inicial.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de negócios além de ser uma ferramenta indispensável para abertura de um novo empreendimento, também pode e deve ser usado para a gestão e expansão de negócios existentes.

Inicialmente foi desenvolvido o tema do trabalho, problema e objetivos. Em seguida foi elaborada uma pesquisa bibliográfica, procurando conceituar por meio da literatura definições de estratégia, empreendedor, empreendedorismo, planejamento, plano de negócios, estrutura de um plano de negócios e todos os demais conceitos para a formação do trabalho.

Após definidos os conceitos, iniciou-se o desenvolvimento do plano de negócios, com intuito de identificar a viabilidade ou não da implantação da filial da indústria de beneficiamento de arroz. Este estudo envolveu todas as diferentes áreas da empresa estudada. Foi analisado o ambiente estratégico, de mercado, estrutural, econômico e financeiro.

Por meio do plano de negócios ao final do estudo foi constatada a viabilidade econômica e financeira do projeto em questão, visto que a implantação da filial oferece lucratividade no setor.

O plano de negócios em questão analisou, entre outros indicadores, o tempo de retorno do investimento (*payback*), a taxa interna de retorno.

Ficou claro que a atualização do plano de negócios foi fundamental para que se chegassem às conclusões da viabilidade do projeto.

REFERÊNCIAS

Ações e Conquistas da Abimaq em 2012. Disponível em: www.abimaq.org.br/site.aspx/2012-Acoes-e-Conquistas. Acesso em 03 nov. 2012.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003. 156 p.

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 114 p.

As maiores cooperativas de crédito da América Latina. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.com.br/news/>. Acesso em 03 nov. 2012.

Atenda bem seus clientes. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/utilize-as-ferramentas/atendimento-ao-cliente/>. Acesso em 29 set. 2012.

Arroz, um produto viável. Disponível em: <http://www.cotrisel.com/inftecnico.php?id=33>. Acesso em 04 de out de 2012.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo.** São Paulo: Thomson, 2007.443p.

BASSINELLO, Priscila Zaczuk. **O valor do arroz como alimento.** <http://www.paginarural.com.br/artigo/904/o-valor-do-arroz-como-alimento>. Acesso em 29 out. 2012.

Benefícios do Arroz. Disponível em: <http://www.tuasaude.com/beneficios-do-arroz/>. Acesso em 29 out. 2012.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação.** São Paulo: Atlas, 2006. 195 p.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3. ed. ampl. e atual São Paulo: Atlas, 2006. 195 p.

BRITO Paulo. **ANÁLISE e viabilidade de projetos de investimento.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 100 p

CARLIN, Everson Luiz Breda; HOOG, Wilson Alberto Zappa. **Normas nacionais e internacionais de contabilidade: comentadas de forma resumida e comparadas com os CPCs e IFRs : de acordo com as leis 11.638/07 e 11.941/09.** 2. ed. rev. e atual Curitiba: Juruá, 2011. 552 p.

Classes do Grão de arroz. Disponível em: <http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/208032/1/circ34.pdf>. Acesso em 06 de Nov.2012.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio:** estratégias e estudos de viabilidade. São Paulo: Atlas, 2002. 301 p.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. . **A construção do plano de negócio:** percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio. São Paulo: Saraiva 2008. 300 p.

CHÉR, Rogério. **Empreendedorismo na veia:** um aprendizado constante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 228 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **EMPREENDEDORISMO:** Dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia compreensivo para iniciar e tocar seu próprio neg. São Paulo: Saraiva 2005. 278 p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico:** fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.

Cooperja. Disponível em: <http://www.cooperja.com.br/>. Acesso em 30 out. 2012.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor:** fundamentos da iniciativa empresarial. 8. ed São Paulo: Makron Books, 2005. xiv, 368 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo:** como serempreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 183 p.

_____. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis; TIMMONS, Jeffrey A.; ZACHARAKIS, Andrew; SPINELLI, Stephen. **Planos de Negócios que dão certo:** um guia para pequenas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2008.194p.

Estudo mostra tendências de comportamento, consumo e finanças da classe C. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/e-commerce-estudo-mostra-tendencias-de-comportamento-consumo-e-financas-da-classe-c/46168/>. Acesso em 29 set. de 2012.

EMBRAPA – Embrapa arroz e feijão. Disponível em: http://www.cnpaf.embrapa.br_ Acesso em 28 de set. de 2012.

EHRlich, Pierre Jacques. **Engenharia econômica:** avaliação e seleção de projetos de investimento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 177 p.

Fornecedor e relação com fornecedores. Disponível em: <http://www.mundosebrae.com.br/2010/07/fornecedor-e-relacao-com-fornecedores>. Acesso em 01 out. 2012.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: elaboração e formatação: com explicitação das normas da ABNT.** 14. ed. ampl. e atual. Porto Alegre: [s.n.], 2007. 307 p.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida.** Porto Alegre: Bookman, 2006. 368 p.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michel P. **EMPREENDEDORISMO.** 5º Ed. São Paulo: Editora Bookman, 2004. 592p.

HOOG, Wilson Alberto Zappa; CARLIN, Everson Luiz Breda. **Manual de auditoria contábil: de acordo com as leis 11.638/07 e 11.941/09: teoria e prática.** 3. ed. rev., e atual. Curitiba: Juruá, 2009. 385 p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade comercial.** 5 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002. 343 p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 288 p.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*.** 16. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003. 348 p.

KOLIVER, Olivio. . **Contabilidade de custos.** Curitiba: Juruá, 2008. 521p.

LEI Nº 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm. Acesso em 04 nov. 2012.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 257 p.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. 222p.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 370 p.

MARTINS, Wania Castelhões. **Estratégia de qualificação de fornecedores: como proceder.** Disponível em <http://www.racine.com.br/setor-industrial/portal-racine/setor-industrial/industria-farmaceutica/estrategias-para-qualificacao-de-fornecedores-como-proceder> . Acesso em 03 nov. 2012.

Ministério da Agricultura: Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/arroz>. Acesso em 29 out. 2012.

NUNES, Rizzatto. **Manual da monografia jurídica: como se faz uma monografia uma dissertação uma tese.** 4. ed. rev., ampl. e atual São Paulo: Saraiva, 2002. 234p.
OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 24. ed São Paulo: Atlas, 2007. 331 p.

_____. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 3.ed São Paulo: Atlas, 2001. 455 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de avaliação de empresas e negócios.** São Paulo: Atlas, 2004. 364 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática.** 2.ed São Paulo: Atlas, 1999. 118 p

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e práticas.** 20 ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais.** 9. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2004. 285 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Contabilidade de custos para não contadores.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 314 p.

PENG, Mike W. **Estratégia global.** São Paulo: Thomson, 2008.392 p.

Percentual do peso da casca de arroz. Disponível em: <http://cenbio.iee.usp.br/saibamais/bancobiomassa/residuos/agroindustriais.htm#arroz>
. Acesso em 05 de Nov. de 2012

POPOLLIM, wellinton donizetti. **Nutrição profissional.** Nº 13, ano 3, Grupo Racine, 2007.93 p.

Produtos: Disponível em: <http://www.arrozrampinelli.com.br/produtos>. Acesso em 05 de Nov de 2012.

Qualifique o resultado financeiro do seu negócio. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/uasf/gestao-financeira/analise-financeira>. Acesso em 06 out. 2012.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro.** São Paulo: Aduaneiras, 1990. 256 p.

REBOUÇAS, Fernando. **Tipos de Clientes.** Disponível em:

http://www.infoescola.com/administracao_/tipos-de-clientes/. Acesso em 03 nov. 2012.

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações contábeis: estrutura e análise**. São Paulo: Ed. Saraiva 2003. 272 p.

ROSA, Claudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília SEBRAE 2007. Disponível em: [http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/90790DC06383839F03256FAA006CB0AD/\\$File/NT000A44AE.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/90790DC06383839F03256FAA006CB0AD/$File/NT000A44AE.pdf). Acesso em 29 set. 2012.

SALIM, Cesar Simões. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. 2. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003. 250 p.

SCHMIDT, Paulo; MARTINS, Marco Antonio. **Fundamentos de análise das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2006. 196p.

SALIM, Cesar Simões. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. 3. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2005. 338 p.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. 1. ed Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004. 178 p.

SIEGEL, Eric S.; SHULTZ, Loren A.; FORD, Brian R. CARNEY, David C. **Guia da Ernest e Young para desenvolver seu plano de negócios**. São Paulo: Editora Record, 1996.221p.

SOUZA, R. **Metodologia para desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade me empresas construtoras de pequeno e médio porte**. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia da construção Civil e Urbana, 1997. Tese de doutorado.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005. 259p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

WERNKE, Rodney. . **Análise de custos e preços de venda: (ênfase em aplicações e casos nacionais)**. São Paulo: Saraiva 2005. 201 p.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas**. Rio de janeiro: Qualitimark, 2003.118p.

VIEIRA, Helio Flavio. **Logística aplicada à construção civil: como melhorar o fluxo de produção nas obras**. São Paulo: PINI, 2006. 178 p.