

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS SARANDI
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

EDER CARLOS WALTER AGATTI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE INSTALAÇÃO DE
UM MOINHO DE TRIGO NO MUNICÍPIO DE SARANDI - RS

SARANDI

2019

EDER CARLOS WALTER AGATTI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE INSTALAÇÃO DE
UM MOINHO DE TRIGO NO MUNICÍPIO DE SARANDI - RS**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.
Orientadora: Prof. Me. Maria Elena Amaral Ferreira Bueno

SARANDI

2019

EDER CARLOS WALTER AGATTI

Planejamento estratégico:

Estudo de viabilidade econômico-financeira de instalação de um moinho de trigo no município de Sarandi - RS

Estágio Supervisionado aprovado em 04 de dezembro de 2019 como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, pela Banca Examinadora formada pelos professores.

Prof. Me. Maria Elena Amaral Ferreira Bueno
UPF – Orientadora

Prof. André Oscar Rieth
UPF

SARANDI

2019

RESUMO

AGATTI, Eder Carlos Walter. **Planejamento Estratégico: Estudo de Viabilidade Econômico-financeira de Instalação de um moinho no Município de Sarandi - RS.** Sarandi, 2019. 68 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2019.

O presente estudo propôs o levantamento de informações que se referem à elaboração de um plano de negócios para a implantação de um moinho de trigo na cidade de Sarandi/RS, a fim de analisar sua viabilidade econômico-financeira. O plano de negócios é de suma importância para este estudo, pois em um mundo cada vez mais globalizado, onde as margens de ganho estão cada vez mais apertadas e pequenos detalhes fazem a diferença, torna-se imprescindível um planejamento que delineie os passos necessários para a implementação de um novo empreendimento. Ao longo deste estudo destacam-se os conceitos de empreendedorismo e Plano de Negócios, além das variáveis que possam influenciar no novo empreendimento, com destaque nos aspectos estratégicos, mercadológicos, operacionais, mas principalmente nos aspectos financeiros, pois é a viabilidade financeira que nos mostra se os demais aspectos citados serão explorados de maneira eficiente a ponto de viabilizar o projeto. Portanto, o estudo foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória, onde utilizou-se da análise bibliográfica para busca de informações. Após a realização deste estudo, concluiu-se que o projeto apresenta viabilidade, com um retorno do capital investido em aproximadamente 6,92 anos, abaixo do prazo proposto para o financiamento, desde que seguido todos os passos do plano de negócios proposto.

Palavras-chaves: Plano de negócios. Planejamento. Viabilidade econômico-financeira.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Principais traços de comportamento do Empreendedor	13
Figura 2 - Modelo de Análise SWOT.....	19
Figura 3 - Análises internas	20
Figura 4 - Análises Externas.....	20
Figura 5 - Estrutura Organizacional Linear	26
Figura 6 - Estrutura Organizacional de Assessoria	27
Figura 7 - Estrutura Organizacional Funcional	27
Figura 8 - Estrutura Organizacional Mista	28
Figura 9 - Fórmula do VPL	33
Figura 10 - Análise de Cenários	35
Figura 11 - Moagem de trigo no Brasil por região	44
Figura 12- Estimativa de moagem de trigo no Brasil x Consumo	44
Figura 13 - Evolução do mercado de farinhas e consumo per capita do Brasil	45
Figura 14 - Logotipo.....	47
Figura 15 - Fluxograma Moinho Sarandi	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A estrutura de um plano de negócios	15
Quadro 2 - Perfil dos consumidores	21
Quadro 3 - Estrutura de um Balanço Patrimonial.....	29
Quadro 4 - Componentes da Demonstração do Resultado (DR).....	31
Quadro 5 - Cálculo do Ponto de Equilíbrio	32
Quadro 6 - Análise SWOT para o moinho Sarandi	45
Quadro 7 - Investimentos Iniciais.....	50
Quadro 8 - Cálculo do custo do financiamento	52
Quadro 9 - Projeção de receitas anuais para o Moinho Sarandi	53
Quadro 10 - Estimativa de receitas por produto	53
Quadro 11 - Custo de matéria prima	54
Quadro 12 - Custos Operacionais	55
Quadro 13 - Comissão sobre vendas	55
Quadro 14 - Dedução de impostos	56
Quadro 15 - Despesas Administrativas	56
Quadro 16 - Depreciações	57
Quadro 17 - Demonstração de resultado	58
Quadro 18 - Análise de Cenários.....	59
Quadro 19 - Ponto de Equilíbrio.....	60
Quadro 20 - Valor presente Líquido Cenário Meta.....	61
Quadro 21 - TIR – Cenário Meta.....	61
Quadro 22 - VPL - Cenário pessimista.....	62
Quadro 23 - TIR – Cenário Pessimista.....	62
Quadro 24 - VPL – Cenário Otimista.....	63
Quadro 25 - TIR – Cenário Otimista	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 EMPREENDEDORISMO	11
2.1.2 Perfil Empreendedor	12
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS	14
2.2.1 Conceitos de Plano de Negócio	14
2.2.2 Aspectos Estratégicos	17
2.2.3 Aspectos Mercadológicos	18
2.2.3.1 <i>Análise SWOT</i>	18
2.2.3.2 <i>Mercado consumidor</i>	21
2.2.3.3 <i>Mercado fornecedor</i>	22
2.2.3.4 <i>Mercado concorrente</i>	22
2.2.4 Plano de Marketing	23
2.2.5 Aspectos Operacionais	24
2.2.5.1 <i>Estrutura física</i>	25
2.2.5.2 <i>Estrutura organizacional</i>	25
2.2.6 Planejamento Financeiro	28
2.2.6.1 <i>Balanco patrimonial</i>	29
2.2.6.2 <i>Demonstrativo de resultado</i>	30
2.2.6.3 <i>Fluxo de caixa</i>	31
2.2.6.4 <i>Ponto de equilíbrio</i>	32
2.2.6.5 <i>Valor presente líquido (VPL)</i>	32
2.2.6.6 <i>Período de playback</i>	33
2.2.6.7 <i>Taxa interna de retorno (TIR)</i>	34
2.2.6.8 <i>Análise dos cenários</i>	35
2.2.6.9 <i>Índices financeiros</i>	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	37
3.2 VARIÁVEIS DO ESTUDO	38
3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	38
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	39
4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA	40
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO	40
4.2 PLANO DE NEGÓCIOS	40
4.2.1 Sumário Executivo	40
4.2.2 Produtos	41
4.2.3 Planejamento Estratégico	42
4.2.3.1 <i>Aspectos estratégicos</i>	42
4.2.3.2 <i>Aspectos mercadológicos</i>	42
4.2.3.2.1 <i>Mercado Fornecedor</i>	42
4.2.3.2.2 <i>Mercado Consumidor</i>	43
4.2.3.2.3 <i>Mercado Concorrente</i>	43
4.2.4 Análise SWOT	45

4.2.5 Logotipo	46
4.2.6 Plano de Marketing	47
4.2.6.1 <i>Produtos</i>	47
4.2.6.2 <i>Preço</i>	48
4.2.6.3 <i>Estratégias de comercialização e distribuição</i>	48
4.2.6.4 <i>Propaganda</i>	49
4.2.7 Layout	49
4.2.8 Plano Financeiro	50
4.2.8.1 <i>Investimentos iniciais</i>	50
4.2.8.2 <i>Fonte de recursos</i>	52
4.2.8.3 <i>Estimativa de receitas</i>	53
4.2.8.4 <i>Estimativa de custos e despesas</i>	54
4.2.8.4.1 <i>Custos de matéria prima</i>	54
4.2.8.4.2 <i>Custo Operacional</i>	54
4.2.8.4.3 <i>Custos Comerciais</i>	55
4.2.8.4.4 <i>Despesas Administrativas</i>	56
4.2.8.4.5 <i>Depreciações</i>	57
4.2.8.4.6 <i>Demonstrativo de Resultado</i>	57
4.2.8.4.7 <i>Análise de Cenários</i>	59
4.2.8.5 <i>Indicadores de viabilidade</i>	60
4.2.8.5.1 <i>Ponto de Equilíbrio</i>	60
4.2.8.5.2 <i>Cálculo da VPL e TIR</i>	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	66
ANEXO A – Fluxograma	69

1 INTRODUÇÃO

O planejamento é muito importante em qualquer área de negócio, e no varejo isto não é diferente, quando se busca inovar em um segmento não muito explorado em uma região, ele torna-se ainda mais fundamental para o sucesso do negócio. O empreendedorismo não é apenas resultado de uma ideia brilhante. É desenvolver um plano de negócio, dedicando o tempo e o esforço necessários para identificar, avaliar e refinar uma ideia, transformando-a em um conceito de negócio (HISRICH; PETERS e SHEPHERD, 2009).

O agronegócio é simplesmente um dos maiores negócios da economia mundial, e apesar de sua importância ainda é pouco estudado. A produção agropecuária é muito abrangente, uma vez que podemos incluir na sua amplitude a aquisição de equipamentos e insumos, processamento, industrialização, transporte, armazenamento e distribuição, ou seja engloba várias etapas e transformações até chegar ao consumidor final.

Segundo dados da ABITRIGO (2019), o Brasil produz 5,53 milhões de toneladas de trigo. O Rio Grande do Sul por sua vez, produz 2,20 milhões de toneladas de trigo, ou seja, 39% do trigo nacional é produzido em solo gaúcho, quanto a moagem do trigo, o Brasil industrializa 12,17 milhões de toneladas do produto, sendo que o estado do Rio Grande do Sul é responsável por apenas 14% deste total.

A indústria moageira, no que diz respeito à compra de matéria-prima para a produção de farinha e farelo, é altamente dependente dos armazéns, não só para a logística de transporte do cereal até as regiões onde estão os moinhos, mas também para facilitar a formação de estoques que se adequem e atendam ao fluxo e à demanda conforme a moagem. Segundo a CONAB (2019), da farinha produzida pelos moinhos nacionais, 90% tem como destino as indústrias de panificação, massas e biscoitos. O restante é comercializado diretamente aos canais de distribuição.

Diante disto, buscou-se nesta pesquisa avaliar a viabilidade econômico-financeira da implantação de um moinho para farinha e farelo de trigo na cidade de Sarandi – RS, com o objetivo de explorar a produção desta cultura na região bem como a inexistência de moageiras de maior porte instaladas na região.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A palavra empreender por si só gera um tom de expectativa ao seu redor, a tarefa de observar uma oportunidade e fazer dela um negócio lucrativo para seu investidor, deve passar por um projeto minuciosamente estudado. A iniciativa de elaborar um estudo com pesquisa voltada para a viabilidade de um negócio, se justifica pelo fato de observar um cenário favorável para implantação de um moinho de trigo na cidade de Sarandi-RS.

De acordo com o artigo da Conab, citando a Organização para Agricultura e Alimentação das Nações Unidas (FAO):

(...) quando o calendário marcar o ano de 2050, a estimativa é de que haverá mais de nove bilhões de habitantes no planeta Terra. A população atual no Brasil, estimada pelo IBGE, é de 206 milhões de habitantes, que pode evoluir para 212 milhões em 2020 e 228 milhões de pessoas em 2040. Ainda segundo a FAO, para garantir alimentação em quantidade e qualidade no mundo até 2050, com capacidade para satisfazer as exigências nutricionais básicas dessa população, as produções de grãos, carnes, frutas e hortaliças terão que crescer de 60 a 70% sobre as safras atualmente obtidas. (...) (CONAB, CULTURA DO TRIGO, 2019, p. 182).

Paralelamente a isso irá aumentar a demanda por farinha de trigo para a alimentação humana, como também a demanda por farelo de trigo para a produção de carne.

Atualmente, o município de Sarandi e região não possuem um moinho com estrutura adequada para a moagem e industrialização completa do trigo, farinha/farelo. Percebe-se neste cenário a possibilidade concreta de implantação de uma indústria neste segmento. Aliado a isso, Sarandi tem uma invejável posição geográfica, pois localiza-se ao norte do estado do Rio Grande do Sul, na Região do Alto Uruguai, às margens da BR 386, a chamada Rodovia da Produção, e está inserida em uma das maiores regiões produtoras deste Cereal no Rio Grande do Sul. Possui uma área de 353,39 km² e sua população estimada em 2016 era de 23 222 habitantes. Além disso destaca-se pelo desenvolvimento ao longo dos anos, sendo considerado polo industrial da região. Verifica-se desta forma a disponibilidade matéria-prima, mão de obra e logística favorável para o escoamento.

Além disso, conforme os dados apresentados acima, o Rio Grande do Sul, mesmo sendo um dos estados que mais produz trigo no Brasil, e tendo uma boa estrutura de armazenagem comparado aos demais estados, industrializa apenas cerca de 40% de sua produção, sendo que o restante do cereal vai para os demais estados do Brasil, soma-se ao trigo o custo do transporte, fazendo com que o produto perca competitividade no mercado.

A originalidade do estudo está enfatizada no fato de que as informações coletadas no mercado são atuais. Diante do exposto, a questão norteadora do presente estudo é: **Qual a viabilidade da implementação de um moinho de trigo no município de Sarandi – RS?**

1.2 OBJETIVOS

Para nortear o presente trabalho, seguem os objetivos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a viabilidade econômico-financeira de implementação de um moinho para produção de farinha e farelo de trigo no município de Sarandi / RS.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os riscos de implementação do empreendimento;
- Analisar o ambiente em relação às ameaças e oportunidades do negócio;
- Mensurar projeções financeiras do empreendimento;
- Apresentar aspectos estratégicos e mercadológicos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda os principais objetivos do trabalho com base em referências bibliográficas que fundamentam o objeto da pesquisa. Serão considerados os principais conceitos de Empreendedorismo, e seus principais aspectos estratégicos, operacionais, financeiros e mercadológicos.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, o ato de empreender está vinculado a um processo dinâmico e transformador, onde empreendimento bem-sucedidos tendem a ter uma criatividade e capacidade de se adaptar ao mercado muito grande para continuarem sendo competitivos.

De acordo com Dornellas (2008, p. 17) os empreendedores que fazem mais sucesso, são os que estão um passo à frente do mercado, tomam suas decisões observando criteriosamente os cenários e o que pode acontecer no futuro, enxergam oportunidades, não desistem fácil, são otimistas e com promettidos com seus objetivos, costumam ter bom relacionamento e serem formadores de opinião buscando por si só chegar ao topo do sucesso. Planejam, assumindo riscos, fundamentando-se em seus conhecimentos através de experiências práticas ou do estudo detalhado de uma área de negócio.

Para Oliveira (2009), ser empreendedor não é muito mais que ser dono de uma empresa, mas significa também olhar para o setor que a empresa está inserida como se ele fosse seu, avaliando custos, produtividade, implantando mudanças e tendo sempre uma visão de futuro.

A expressão empreendedorismo é usada para identificar pessoas que têm uma visão e modificam o ambiente em que estão inseridos. O empreendedorismo, na concepção de Hisrich, Peters, Shepherd (2009) é o ato de criar algo novo, dedicando o tempo e o trabalho necessário, assumindo todos os riscos que englobam o negócio, tanto financeiros quanto psíquicos e sociais em busca de recompensa social e financeira.

Mesmo não tendo um comum acordo dos autores sobre o conceito final de empreendedorismo, percebe-se que todos eles são unânimes em afirmar que o ato de empreender deve estar à frente de pessoas corajosas, dispostas a encarar dificuldades para obter êxito em sua caminhada até o sucesso, mas ao mesmo tempo devem ser extremamente

organizadas, dedicadas ao que estão fazendo, minuciosas em suas estratégias para conseguir transformar recursos em oportunidades.

2.1.2 Perfil Empreendedor

O desenvolvimento e o crescimento de uma sociedade estão diretamente conectados a ação empreendedora. Para Maximiano (2012, p. 5), ser empreendedor significa certa independência, pode-se tomar decisões sem prestar contas a ninguém, seu salário não é pré-estabelecido por um teto salarial, mas no entanto isso significa uma grande responsabilidade em seus ombros, a acirrada competição pelo mercado consumidor pode trazer saudades do tempo em que seu patrão se preocupava com isso. A figura do empreendedor sempre foi essencial na sociedade e, diante das constantes mudanças ocorridas no mundo nos últimos anos os empreendedores estão revolucionando, eles são capazes de criar e aproveitar oportunidades, moldando processos produtivos e desenvolvendo inovações que vem trazendo bem-estar e contribuindo para o desenvolvimento da sociedade.

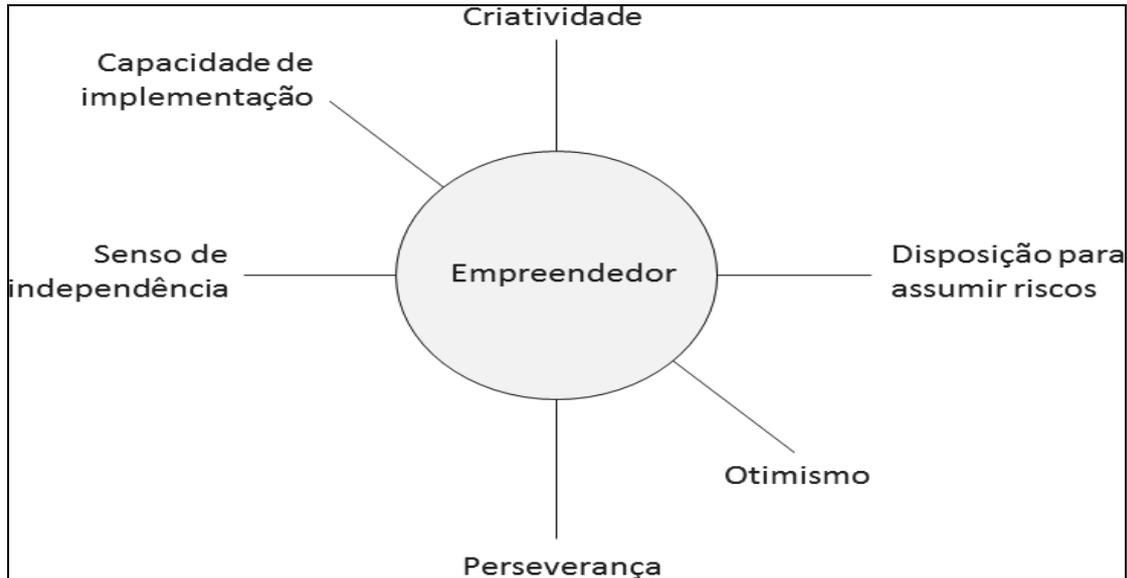
O perfil empreendedor pode ser promovido pela educação familiar, pelas escolas e ao longo de toda a trajetória de vida. É necessário que o indivíduo queira ser empreendedor e procure o seu desenvolvimento pessoal e profissional para que desta maneira consiga atingir o objetivo. O termo empreendedor é dinâmico e pode ter várias faces, vem em uma evolução muito grande acompanhando as mudanças sociais e tecnológicas (DORNELAS, 2008).

Para Dornelas (2008), o conjunto de um dinamismo empresarial muito intenso, ligado a um crescimento econômico, sucedidos aos baixos índices de desemprego e às baixas taxas de inflação, na década de 1990 nos Estados Unidos demonstra que o empreendedorismo impulsiona o crescimento econômico, proporcionando empregos e prosperidade a toda população.

“O empreendedor, em essência, é a pessoa que tem capacidade de idealizar e realizar coisas novas”. (MAXIMIANO, 2011, p. 4).

Quando se considera o comportamento do empreendedor, têm-se pelo menos quatro perfis definidos e destacados por Maximiano (2011).

Figura 1 - Principais traços de comportamento do Empreendedor



Fonte: Maximiano (2011, p. 4).

Para explicar o quadro Maximiano (2011, p. 3-4), nos diz que o empreendedor é uma pessoa com criatividade e capacidade de realizar e implementar novas coisas. Possui disposição para assumir riscos com a possibilidade de insucesso ou prejuízo, as recompensas são incertas e as dificuldades são muitas, mas o empreendedor está sempre disposto a superar os desafios. Possui perseverança e otimismo, tem um compromisso com sua prosperidade, ele entende que a sobrevivência da sua empresa depende da persistência de seu esforço para enfrentar riscos e dificuldade. Os empreendedores também são otimistas e têm a visão do sucesso, ao enfrentar dificuldades buscam incessantemente resolver os problemas e alcançar resultados positivos. Também possuem senso de independência, são pessoas que confiam em seu potencial e preferem depender de sua própria capacidade de superar desafios do que trabalhar para os outros. Os empreendedores costumam defender seus pontos de vista mesmo frente a resultados negativos e mantém confiança em sua capacidade de completar tarefas difíceis e obter resultados positivos.

Contudo, percebe-se que é possível desenvolver um perfil empreendedor em uma pessoa, através de incentivos e imposição de propósitos a mesma, porém a figura que se destaca é aquela que possui um tino especial aos negócios, possui uma sensibilidade a detectar oportunidades promissoras e tem facilidade e criatividade para transformar ideias em negócios de muito sucesso.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Características empreendedoras são muito importantes na vida empresarial, mas para ter sucesso é preciso mais. A criação de uma empresa é norteadada no planejamento do seu projeto que lhe dará condições necessárias de conhecer os elementos internos e externos relevantes para tomar as decisões corretas. Faz-se necessário um bom planejamento, que ampare na implantação e gestão do empreendimento.

2.2.1 Conceitos de Plano de Negócio

O planejamento é um dos processos mais importantes do negócio. Sem ele, é provável que o empreendedor pague um alto preço pelo fracasso do empreendimento. Com base nesse ponto de vista o empreendedorismo remete naturalmente ao plano de negócios. Empreendedores necessitam planejar suas ações e idealizar as estratégias da empresa (MENDES 2017).

De acordo com Dornelas (2008, p. 81) não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais e alcançáveis e para isso o planejamento é essencial, somente desta maneira é possível transformar um simples sonho em realidade, mesmo que para muitos essa tarefa seja tediosa ela é fundamental.

No plano de negócios se define qual produto ou serviço o empreendedor pretende investir, qual o mercado que irá explorar, a estratégia para conquistá-lo e as ferramentas necessárias para transformar um planejamento em uma empresa. Além de ser considerada uma ferramenta essencial para o empreendedor, o plano de negócios pode ser uma necessidade para obter licenças de funcionamento, explicar potenciais para investidores ou pleitear financiamentos (MAXIMIANO, 2011).

Plano de negócios é o estudo estruturado de todos os negócios, produtos e serviços do empreendimento, quer sejam atuais ou potenciais, considerando todas as suas questões estratégicas e táticas e algumas operacionais, com enfoque geralmente direcionado à análise econômico-financeira (OLIVEIRA 2014.).

O plano de negócios não será apenas um documento que irá ser desenvolvido e guardado em uma gaveta. Ele deverá estar em toda a empresa, para qualquer ação ou decisão a ser tomada. Os mais interessados no plano de negócios devem ser os sócios da empresa, se ele foi bem pensado e elaborado se torna simples avaliar se a empresa está tendo sucesso ou

não, basta comparar se o trabalho desenvolvido está de acordo com o que foi projetado.

Estrutura do Plano de Negócio

No plano de negócios não existe uma estrutura distinta ou exata para descrevê-lo, ele é composto por várias subdivisões que são interligadas e permitem um entendimento melhor do negócio. A estrutura do plano de negócios não tem um padrão, varia de acordo com a necessidade do empreendedor e segmento a ser explorado, por exemplo, uma empresa de serviços é diferente de uma empresa de produtos ou bens de consumo, sendo impossível determinar um modelo padrão para aplicar a um determinado negócio. Contudo, é razoável esperar que um plano de negócio apresente em sua estrutura um entendimento completo do empreendimento, independente do segmento de mercado que está inserido.

Não é fácil modelar um negócio. Existem várias fórmulas, estruturas e roteiros para ajudar nessa tarefa, mas a verdade é que o modelo de negócio é construído, muitas vezes, junto com o estabelecimento do negócio, à medida que a lógica vai se formando. (HASHIMOTO, 2014).

Um plano de negócios é um projeto específico, desenvolvido para produzir determinado resultado. Desenvolver um plano de negócios envolve cinco etapas distintas: ideia e concepção do negócio, coleta, preparação de dados, análise dos dados, montagem do plano, avaliação do plano. (BERNARDI, 2014, p. 121).

O plano de negócios deixa esclarecer qual produto ou serviço o empreendedor deseja oferecer ao seu público alvo, qual a estratégia para se inserir neste mercado, e as condições necessárias para transformar a ideia em uma empresa em atividade. A ordem dos tópicos incluídos no plano é uma decisão do empreendedor, assim como a quantidade de detalhes e tópicos (MAXIMIANO, 2011).

Segundo Dornellas (2016), a estrutura de um plano de negócios, abordará os tópicos apresentados no quadro abaixo.

Quadro 1 - A estrutura de um plano de negócios

Capa	Deve conter as informações de identificação do trabalho e do acadêmico.
Sumário	Deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a numeração da página de cada item.
Sumário Executivo	Deve apresentar uma síntese das principais informações que constam no plano de negócio, sendo direcionado ao público alvo do projeto e explicitar qual o objetivo do plano de negócio.

Análise Estratégica	Nesse item, são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, situação atual, as potencialidades e as ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas do negócio.
Descrição da Empresa	Deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, serviços terceirizados, entre outros itens pertinentes a empresa.
Produtos e Serviços	Descrição de quais serão os produtos e serviços oferecidos, como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes.
Plano Operacional	Nesse item, deve apresentar as ações que a empresa planeja em seu sistema de produção. Deve conter informações do fluxo operacional, cadeia de suprimentos, controle de qualidade, serviços associados, capacidade
Plano de RH	Devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa, o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais.
Análise de Mercado	Descrição do perfil consumidor, a qualidade dos fornecedores, o posicionamento dos competidores, as forças e fraquezas do negócio.
Estratégia de Marketing	Descrição dos métodos de comercialização, diferenciais do produto/ serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/ comunicação e publicidade e as projeções de vendas.
Plano Financeiro	Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa, balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, demonstrativos de resultados, análise indicadores financeiros de negócio.
Anexo	Esta seção deve conter informações adicionais relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Pode-se anexar informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, catálogos, planilhas financeiras detalhadas.

Fonte: DORNELAS (2016, p. 96).

2.2.2 Aspectos Estratégicos

Através de uma análise estratégica de uma empresa, que o empreendedor pode diagnosticar e entender melhor a situação atual do seu negócio e quais os melhores caminhos a serem seguidos para alcançar as metas e objetivos traçados. O processo de análise estratégica deve apresentar a definição da visão e missão da empresa, análise dos ambientes externos (oportunidades e ameaças) e internos (forças e fraquezas), onde se avalia os riscos e oportunidades do negócio além dos meios para alcançar os objetivos e metas traçados pelo empreendedor (DORNELLAS, 2008).

De acordo com Guindani (2011, p. 117) o planejamento estratégico é o processo que determina como a organização pode chegar aonde deseja e o que fará para executar seus objetivos.

Mais do que simplesmente algumas frases sem significado e relevância, a missão e visão de uma empresa tem o papel de ajudar a inspirar suas estratégias e objetivos de longo prazo. Normalmente as empresas têm dificuldade de diferenciar uma da outra. Hashimoto (2014, p. 45) nos diz que a missão é a razão de ser da empresa, porque ela existe, sua identidade, seu DNA. Inclui o propósito da empresa, o que a empresa pretende realizar e a imagem ou filosofia que a guia. Ela inspira a definição dos objetivos estratégicos. O objetivo da missão é fazer pensar em como a empresa irá se relacionar com os clientes, os parceiros e os acionistas.

Segundo Biagio (2013, p. 34), a missão deve expressar os valores da empresa e mostrar como ela vê sua contribuição para a sociedade. Deve ser o guia da empresa no momento de uma tomada de decisão ou de efetuar as escolhas estratégicas. Missão é a definição da razão de ser do empreendimento, devendo conter cinco pontos básicos: expressão do benefício externo, a contribuição para a sociedade, o benefício próprio, o que se espera ganhar com o empreendimento, o caminho para realizar o benefício interno e externo e os valores e os princípios que fundamentam as atividades do grupo (WILABUER, apud TROGIANI, 2010).

A visão normalmente condiz com o sonho do empreendedor transmitido em uma frase para o papel, se tornando desta forma uma base para o negócio. A afirmação de visão não está ligada aos produtos e serviços da empresa, mas a seus anseios maiores. Deve-se evitar fazer referências aos parâmetros financeiros da empresa, mas procurar transmitir um conceito filosófico orientador. A visão é voltada para o futuro da empresa, ela não fala do passado, das suas origens e sua identidade como a missão (BIAGIO, 2013).

“A visão é uma bússola, que indica o Norte, para onde a empresa vai e o que ela pretende ser no futuro”. (HASHIMOTO. 2014. p. 46).

De forma geral, quando se tem início de um empreendimento, a empresa deve compartilhar sua missão e visão com todas as pessoas envolvidas em seu âmbito, a fim de que toda comunidade bem como funcionários e clientes estejam cientes dos objetivos e propósitos da empresa e dessa forma de uma ou outra maneira possam colaborar o bom andamento dos processos e objetivos propostos.

2.2.3 Aspectos Mercadológicos

Analisar o mercado é uma das ações mais importantes entre as seções do plano de negócios, pois através dela é possível identificar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que são encontradas no ambiente em que a empresa está inserida. Segundo Dornelas (2016. p. 144) é importante que a empresa conheça muito bem o mercado no qual atua ou pretende atuar, pois, só desta maneira conseguirá estabelecer uma estratégia de marketing vencedora. Esta seção do plano de negócios deve ser a primeira a ser elaborada, pois dela dependerão todas as outras. Deve-se também ser levado em consideração a estrutura de mercado, principalmente quanto o alcance dos canais de distribuição, tipos de produtos e serviços, potencial de compradores, políticas de preços dos concorrentes, as estratégias de marketing e os fornecedores.

Precisa-se desta maneira definir quem serão seus consumidores, concorrentes e fornecedores, e também analisar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças do ambiente, a chamada análise SWOT.

2.2.3.1 Análise SWOT

É de suma importância para uma organização fazer a análise da consistência de seu plano de negócio, se faz necessário analisar em detalhes seus componentes tanto para inovação quanto para renovação da empresa. Para esse fim a análise SWOT é uma ferramenta eficaz, através dela pode-se analisar as forças e fraquezas de uma organização e identificar as oportunidades e ameaças que cercam o empreendimento.

Para Andrade (2016. p. 57) a análise dos fatores externos consiste na identificação de oportunidades e ameaças o que permitam o desenvolvimento de estratégias de ação com a

finalidade de se proteger contra as ameaças antes que elas se tornem problemas, e tirar o máximo possível de proveito das oportunidades oferecidas pelo meio externo.

Para Dornelas (2016, p. 161) após a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), a empresa deve fazer uma análise do ambiente interno (suas forças e fraquezas). É muito importante que o empreendedor seja honesto consigo mesmo ao efetuar essa análise, sem medo de expor os pontos fracos da empresa. Identificar pontos fracos não significa incompetência, mas que a empresa conhece suas fragilidades e tem intenção de minimizá-las.

Com a análise SWOT definida, a empresa poderá identificar seus fatores críticos de sucesso, que deverão ser o foco de atenção de sua gestão. Assim, os objetivos e as metas podem ser definidos com mais precisão e coerência (DORNELAS 2016).

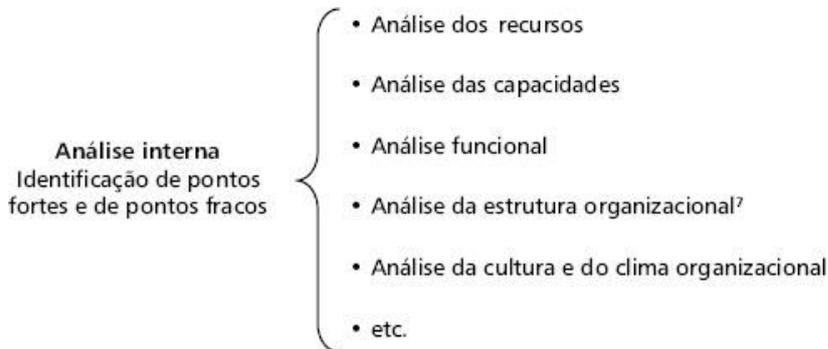
Conforme os autores OSTERWALDER; PIGNEUR (2011) apresentam na Figura 02 o modelo de análise SWOT.

Figura 2 - Modelo de Análise SWOT



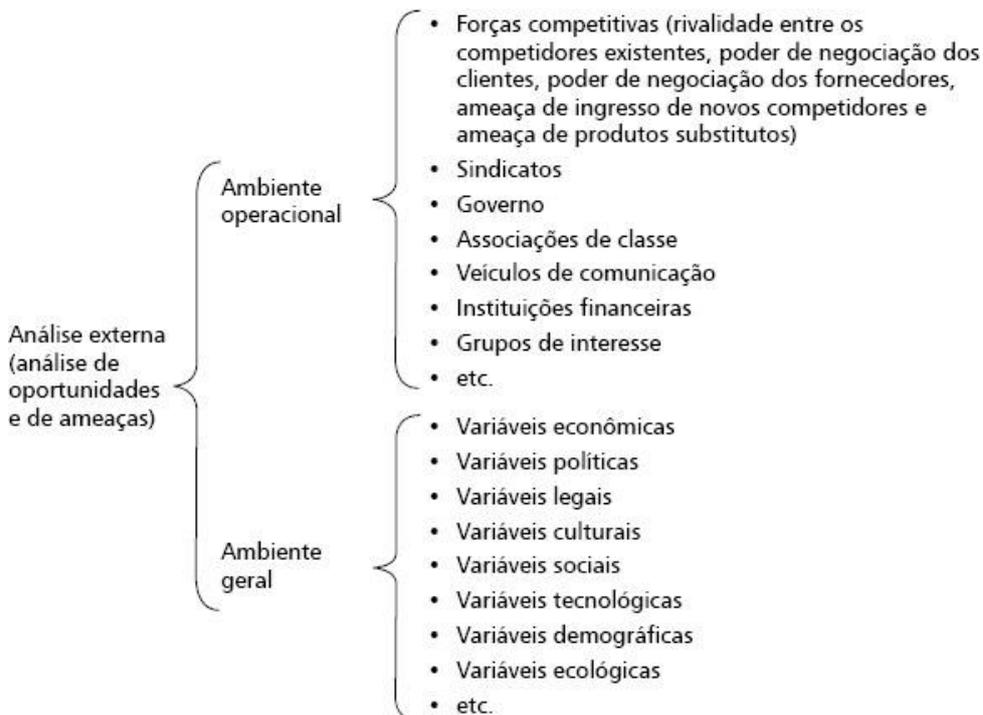
Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011).

Tão importante quanto a análise externa é também fundamental olharmos para dentro da empresa e fazer uma análise interna criteriosa. Neste sentido (ANDRADE 2016), apresenta conforme figura 3 as análises internas que devem ser feitas.

Figura 3 - Análises internas

Fonte: ANDRADE (2016, p. 59).

Para nos prepararmos para os desafios externos (ANDRADE 2016), apresenta conforme figura 4 as análises que devem ser feitas.

Figura 4 - Análises Externas

Fonte: ANDRADE (2016, p. 59).

Os pontos fortes de uma empresa se dão através dos elementos pelos quais é conhecida, já as fraquezas são constituídas pelas coisas que uma empresa faz mal, uma reputação ruim. As oportunidades são a direção do negócio, já as ameaças vêm das atividades dos concorrentes e da inaptidão de aproveitar as oportunidades.

2.2.3.2 Mercado consumidor

Qualquer empreendimento empresarial, novo ou mesmo já existente no mercado, só tem razão de ser se existir o cliente. É ele quem determina se o negócio terá ou não sucesso, se será ou não bem-sucedido. Por esse motivo o mercado consumidor se define pelo grupo de pessoas ou organizações que procuram bens ou serviços para satisfazer suas necessidades. Desta maneira, fica claro que as organizações devem focar em desenvolver produtos e prestar serviços que sejam procurados pelos consumidores, pois somente dessa maneira se configura a relação de troca entre empresa e cliente.

“Qualquer ideia que não corresponda às expectativas do cliente ou interlocutor é automaticamente rejeitada em benefício daquela que se posiciona de maneira mais clara, mais rápida e mais simples” (MENDES, 2017. p. 94).

Segundo Dornelas (2016) conhecendo os hábitos de consumo, o estilo de vida e onde as pessoas vivem, fica mais fácil segmentar os grupos de consumidores para dar foco ao seu produto ou serviço.

Conforme quadro abaixo, Dornelas, nos traz o que deve ser levado em consideração para poder segmentar os consumidores.

Quadro 2 - Perfil dos consumidores

Geografia	Onde os consumidores moram (País, região, na região prevalece temperaturas baixas ou altas, moram isolados ou convivem em grupos).
Perfil	Como eles são (Pessoas: idade, sexo, tamanho da família, educação ocupação, renda, nacionalidade, religião; Empresas: setor, porte da empresa, número de funcionários, clientes, faturamento).
Estilo de Vida	Como vivem e o que fazem (Pessoas: passatempos, hábitos de consumo, atividades sociais e culturais, afiliação a clubes, o que praticam nas férias).
Personalidade	Como eles agem (São inovadores, correm todos os riscos, são líderes de opinião em suas comunidades, evitam riscos sempre que possível, são cautelosos).

Fonte: DORNELAS (2016. p. 149).

Portanto, é necessário estudar o mercado consumidor, este é um dado muito relevante para o empreendimento, pois contempla informações importantes para identificação dos

possíveis clientes. O que produzir, de que forma vender, qual o local adequado para a venda, qual a demanda potencial para o produto. Tendo essas informações pode-se dizer que o mercado consumidor é conhecido.

2.2.3.3 Mercado fornecedor

É indispensável fazer uma análise detalhada dos fornecedores, eles são responsáveis pelo fornecimento da matéria prima das empresas, se faz necessário fazer um levantamento de várias alternativas que normalmente o mercado oferece, avaliando as qualificações, históricos, idoneidade, qualidade de atendimento, localização e preço.

Os fornecedores acabam exercendo poder sobre o mercado, elevando preços ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços comercializados. Desta maneira, as empresas devem repassar os aumentos de custos no preço de seus produtos para que os fornecedores não suguem a rentabilidade da empresa. Outro aspecto levantado são as condições que tornam os fornecedores fortes perante o mercado empreendedor (PORTER, 2004).

Para Baggio (2013, p. 62) mesmo que os fornecedores participem ativamente das cadeias produtivas de todas as empresas, eles nem sempre são levados em consideração no momento da análise de mercado. Os fornecedores são engrenagens importante na cadeia produtiva já que são eles que fornecem os insumos do processo produtivo. Se faz necessário comparar os fornecedores disponíveis no mercado para com isso realizar uma análise e buscar o fornecedor que traga a empresa um maior benefício ao empreendimento. Portanto, é fundamental conhecer o mercado fornecedor, isto vai se refletir nos resultados almejados pela empresa.

2.2.3.4 Mercado concorrente

De acordo com Dornelas (2016. p. 144) “conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado”. A importância de uma análise criteriosa dos principais concorrentes fica evidente quando a empresa precisa estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer quais alternativas de produtos/serviços existem no mercado no qual sua empresa atua e, ainda, por que seus clientes-alvo optam por outro produto.

Todas os empreendimentos possuem algum tipo de concorrência, seja direta ou indiretamente. Um plano de negócios que afirma de que a empresa não tem concorrentes, indicará que a análise de mercado não foi bem elaborada. Na elaboração de um plano de negócios, deve-se dirigir o foco para os concorrentes diretos (BIAGIO, 2013).

Para Dornelas (2016) ao identificar os principais pontos fracos de seus competidores, o empreendedor deve saber explorá-los para proporcionar melhores resultados para a empresa.

Analisar a concorrência proporcionará uma maior competitividade a empresa, com isso será possível identificar os pontos fortes e fracos de seus concorrentes e usar isso como ferramenta para aproveitar as oportunidades que o mercado oferece.

(...) Deve-se fazer as seguintes análises do mercado concorrente: produto/serviço, participação de mercado em vendas, canais de venda utilizados, qualidade, preço, localização, publicidade, performance, tempo de entrega, métodos de distribuição, garantias, capacidade de produção e atendimento da demanda, funcionários, métodos gerenciais, métodos de produção, saúde financeira, posicionamento estratégico, flexibilidade, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, vantagens competitivas, pontos fortes e pontos fracos.(...). (DORNELAS, 2016. p. 152).

Portanto deve-se identificar criteriosamente os concorrentes, o que eles oferecem, quais as vendas, percentual de mercado e pontos fortes e fracos de cada um, desta forma o planejamento para combater a concorrência poderá ser feito de forma mais assertiva, garantindo o sucesso da empresa.

2.2.4 Plano de Marketing

O plano de marketing é um elemento muito importante do plano de negócios, é nele que devem ser descritos os produtos ou serviços que irão ser distribuídos e promovidos, o marketing deve estar focado diretamente para o mercado e para o cliente.

Plano de marketing é ponto crítico e vital ao projeto, pois dele procedem todas as projeções, explanando os dados e subsídios necessários à sustentação do modelo de negócios e as informações pertinentes que irão compor o plano de negócios em suas partes específicas (BERNARDI. 2014. p. 133).

Diante disso, Ambrósio (2012) afirma que o plano de marketing é a parte que resume o planejamento, é o processo de inteligência e coordenação de pessoas e recursos financeiros, estes devem estar atrelados em satisfazer o cliente.

As pessoas escolhem um produto pelo que a sua imagem transmite. Essa imagem está interligada com o que o empreendedor atribui à sua empresa e seus produtos e é refletida na forma de uma marca (HASHIMOTO, 2014. p. 101).

Para Stadler (2014), é importante apresentar de maneira específica os diferenciais do produto ou serviço que a sua empresa oferece em relação aos concorrentes.

Já para Mendes (2017. p. 132), o objetivo primário do marketing é estabelecer e manter a ligação da empresa com os seus clientes e até mesmo com fornecedores. A função de marketing abrange as atividades de pesquisa, desenvolvimento de produtos e serviços, distribuição, propaganda e promoção.

As estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Essas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing, ou os 4P's: produto, preço, praça e propaganda. É possível adotar estratégias específicas, atuando sobre o composto de marketing, com o objetivo de obter melhores resultado em relação aos concorrentes (DORNELLAS, 2016).

Desta maneira, percebe-se que o plano de marketing se bem implementado pode ser uma importante ferramenta de vendas, ele deve focar em aumentar o valor agregado ao produto e conseqüentemente aumentar as vendas do mesmo.

2.2.5 Aspectos Operacionais

Para um bom andamento das atividades de uma empresa seja ela de um setor produtivo ou de uma grande empresa é necessária planejar as atividades operacionais da mesma, dando ênfase na matéria prima, instrumentos de trabalho, mão de obra, estratégia dos produtos, instalações, produção e distribuição. A importância de cada um desses fatores muda através do tempo e do espaço, mas todos são muito importantes para o desenvolvimento, eles se complementam e também podem ser Inter substituíveis.

Segundo Mendes (2017. p. 121) em grandes empresas os processos que envolvem o recebimento da matéria-prima e o escoamento da produção são chamados de logística, um conceito mais abrangente e estratégico. Atualmente, com a popularização do termo, a logística é aplicada independentemente do tamanho da empresa.

2.2.5.1 *Estrutura física*

E em um mercado cada vez mais competitivo é importante que as empresas consigam identificar sempre a melhor maneira de se manter estruturada. Por muitas vezes não basta manter-se funcional, mas deve-se também avaliar a melhor forma de otimizar as ferramentas disponíveis, o ambiente de trabalho e o ambiente de descontração da equipe devem ser pensados e projetados para serem fundamentais para um trabalho inovador e de alta qualidade.

Para Stalder (2014) deve-se no plano de negócios descrever detalhadamente a quantidade, bem como os respectivos valores para a correta análise financeira, listar as instalações, equipamentos e material permanente, assim como as respectivas quantidades e custos.

Por sua vez Dornellas (2016. p. 134) afirma que apesar de a localização ser ligada à estratégia de marketing de um negócio, que em muitos casos pode ser determinante para diferenciar algum serviço prestado pela empresa em relação ao concorrente, cabe levar em consideração também a infraestrutura disponível, pois muitos imóveis, além de ter uma boa localização, também podem oferecer uma infraestrutura excelente e desta forma trazer alguma vantagem ao empreendedor.

O empreendedor deve oferecer os produtos e serviços de sua empresa conforme suas características e fornecê-los com aspectos de logística que o diferem de seus concorrentes.

2.2.5.2 *Estrutura organizacional*

A estrutura organizacional de uma empresa compreende seus departamentos, ou seja, a separação por setores, mas inclui também as relações hierárquicas entre eles, portanto a estrutura organizacional não é sinônimo nem de departamentalização nem de hierarquia, trata-se combinação entre ambas.

As principais contribuições da estrutura organizacional para as empresas referem-se à melhor identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos, à organização das responsabilidades e níveis de autoridade, à melhor estruturação do processo decisório e relatórios gerenciais, ao aprimoramento das comunicações internas e externas, aos adequados indicadores de desempenho, bem como ao incremento motivacional e de comprometimento. (OLIVEIRA, 2014, p. 34)

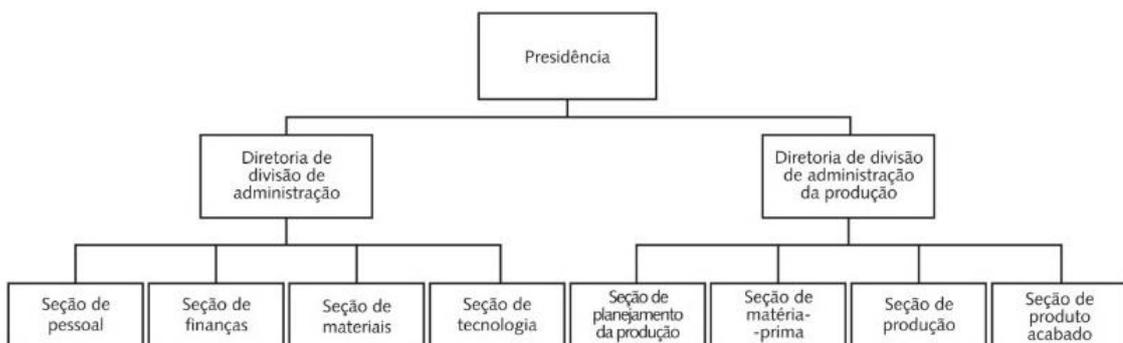
Conforme Pereira (2015, p. 183), a estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre as tarefas.

Segundo Carreira (2009, p. 278) a estrutura organizacional da empresa poderá apresentar alguns inconvenientes se o administrador não tomar alguns cuidados quanto ao seu formato. Enquanto no sentido vertical a quantidade de níveis hierárquicos poderá tornar lento o processo de decisão, no sentido horizontal, o desrespeito aos superiores poderá causar estresse e queda da produtividade da liderança. Além da estrutura organizacional formal existem também as estruturas organizacionais informais, ela não é oficial e é formada por meio das relações das pessoas que trabalham na empresa e refletem apenas as ligações espontâneas que se formam entre os colaboradores, ou seja, os líderes que surgem informalmente.

Não podemos definir um único modelo de estrutura organizacional, elas são desenhadas pelos gestores da empresa conforme a mesma está organizada. O tamanho da empresa, seu ramo de atividade, sua finalidade e seus objetivos são alguns dos critérios que influenciam para estabelecer um modelo de estrutura organizacional, sendo essa estrutura bem definida, tornando claras as funções de seus elementos e a forma como eles se relacionam facilita a administração da empresa, pois desta maneira facilitará a comunicação interna, garantindo eficiência e agilidade no cumprimento das tarefas.

De acordo com Carreira (2009), podem ser apresentados quatro tipos de estrutura organizacional: a estrutura de linha, estrutura de assessoria, estrutura funcional e a estrutura mista, conforme apresentamos abaixo.

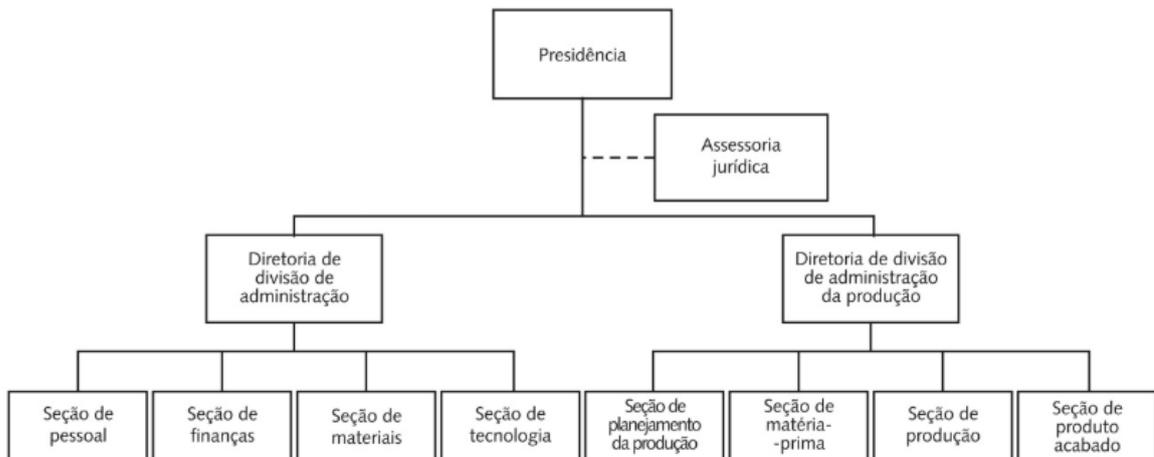
Figura 5 - Estrutura Organizacional Linear



Fonte: CARREIRA (2009, p. 276).

Abaixo, na figura 6 apresentamos a Estrutura Organizacional de Assessoria.

Figura 6 - Estrutura Organizacional de Assessoria



Fonte: CARREIRA (2009, p. 277).

A seguir apresentamos na figura 7 a Estrutura Organizacional Funcional.

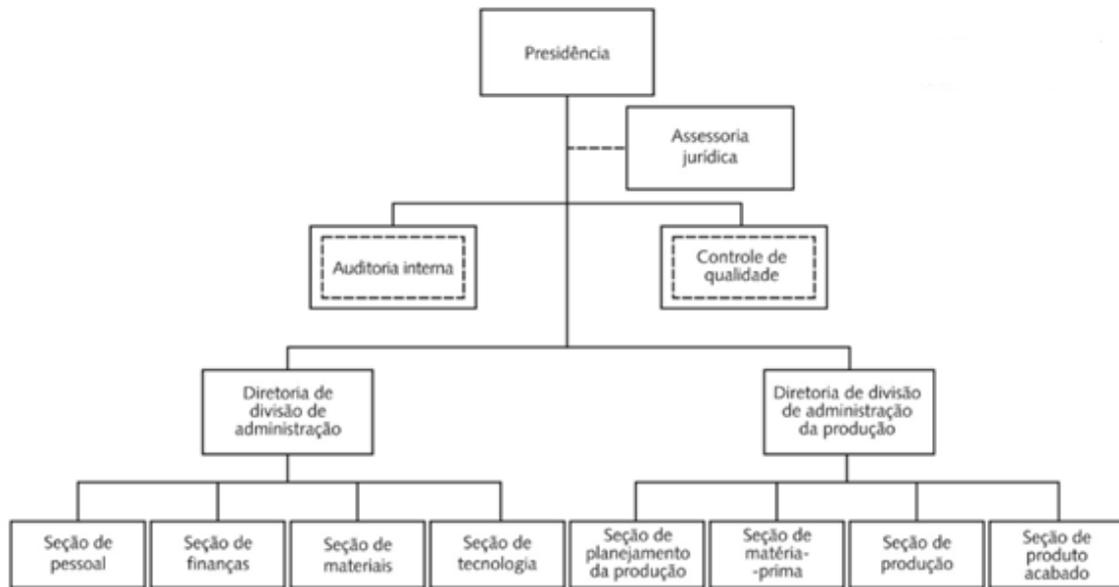
Figura 7 - Estrutura Organizacional Funcional



Fonte: CARREIRA (2009, p. 277).

Abaixo na figura 8, apresentamos a Estrutura Organizacional Mista.

Figura 8 - Estrutura Organizacional Mista



Fonte: (CARREIRA 2009, p. 276).

Contudo, como todos os autores citados ressaltaram, é de muita importância elaborar o organograma de qualquer empreendimento, pois com ele a empresa manterá a ordem, o respeito e a organização de seus colaboradores, desta maneira ganhará agilidade em seus processos e poderá buscar o maior sucesso possível em seu negócio.

2.2.6 Planejamento Financeiro

É no planejamento financeiro que são detalhadas todas as despesas, custos fixos e variáveis, bem como investimentos indispensáveis para a implantação da empresa, faz-se ainda as projeções de venda, capital de giro, além de apresentar o retorno do capital investido, é nesta fase que o empreendedor visualiza a viabilidade de seu empreendimento.

A parte financeira é, para muitos empreendedores, a mais complexa do plano de negócios, pois deve refletir em números tudo o que foi descrito nas outras partes do plano, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio etc. (DORNELLAS 2016. p. 166).

Para Hashimoto (2014) “todo plano de negócio teve como objetivo dar credibilidade aos números para que a conclusão final, que é o estudo de viabilidade, esteja o mais próximo possível da realidade e permita uma decisão fortemente embasada e justificada”.

O plano financeiro fornece ao empreendedor um panorama completo da quantidade de recursos financeiros que estão entrando na empresa, para onde estão indo, quanto dos recursos está disponível e a posição financeira projetada da empresa (MENDES, 2017).

Dornellas (2016), cita que “Os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são: balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e demonstrativo de fluxo de caixa, todos projetados com um horizonte mínimo de três anos”.

Toda via, ambos os autores citaram a importância do plano financeiro, pois é nesta etapa do plano de negócios que se vislumbrara se o empreendimento projetado terá viabilidade financeira e será levado a frente ou ficará apenas no papel.

2.2.6.1 Balanço patrimonial

“O balanço patrimonial reflete a posição financeira da empresa em determinado momento e é constituído por duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido” (DORNELLAS, 2016).

“O balanço patrimonial deve refletir a posição financeira da empresa em determinado momento e, de acordo com os princípios contábeis, ele é formado por duas variáveis principais: o ativo e o passivo” (MENDES, 2017).

No quadro 3, mostrado abaixo, Maximiano (2011, p. 190) demonstra a estrutura de um Balanço Patrimonial:

Quadro 3 - Estrutura de um Balanço Patrimonial

ATIVO	PASSIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Circulante: são contas que estão constantemente em giro, sendo que a conversão em dinheiro será, no máximo, no próprio exercício social (um ano, em geral). • Não Circulante: bens e direitos que se transformarão em dinheiro no 	<ul style="list-style-type: none"> • Circulante: são obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social. • Não Circulante: obrigações liquidadas com prazo superior a um ano.
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO

<p>próximo exercício, e bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil longa. Este grupo divide-se em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizável no longo prazo • Investimentos Imobilizado • Intangível 	<p>São os recursos dos proprietários aplicados na empresa. Os recursos significam o capital mais seu rendimento, lucros e reservas.</p>
---	---

Fonte: Adaptado de MAXIMIANO (2011, p. 190).

Percebe-se desta forma que através do Balanço Patrimonial tem-se condições de medir o desempenho do empreendimento, a fim de repassar estas informações a todos interessados e sócios da empresa.

2.2.6.2 *Demonstrativo de resultado*

De forma geral a Demonstração de Resultado (DRE) é um resumo das receitas e despesas de uma empresa em um determinado período. Para Dornellas (2016) “a demonstração do resultado é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período. Da receita total obtida, devem ser subtraídos impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida”.

Da receita total obtida devem ser subtraídos impostos, abatimentos e devoluções, chegando na receita líquida. Deste valor deve diminuir os custos dos produtos comercializados, dos produtos produzidos ou os serviços prestados, para se chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se as despesas operacionais. Receitas e/ou despesas não relacionadas à atividade principal da empresa aparecem separadas das atividades operacionais. A partir daí é calculado o valor do imposto de renda. Tem-se então, a soma dos lucros ou prejuízos da empresa. “DRE é um tipo de demonstração financeira que tem como foco principal a demonstração das informações financeiras da empresa a fim de formar o resultado líquido do exercício” (MENDES, 2017).

A seguir, no quadro 4, Dornellas (2016) apresenta os componentes da demonstração do resultado do exercício (DRE):

Quadro 4 - Componentes da Demonstração do Resultado (DRE)

Item	Explicação
Receita Bruta	- Total geral das Vendas
(-) Deduções	- Impostos, devoluções e abastecimento
= Receita Líquida	-Gastos referentes produção e comercialização ou aos serviços prestados
(-) Custos do Período	- São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividade administrativa, de vendas e financeiro)
= Lucro Bruto	- Não proveniente das operações
(-) Despesas	
= Lucro Operacional	
(+/-) Receitas/despesas não operacional	
= Lucro antes do Imposto de Renda	
(-) Imposto de Renda	
= Lucro Líquido	

Fonte: DORNELLAS (2016, p. 170).

O DRE é, no entanto, um relatório que nos traz a situação econômica/financeira de uma empresa, pois ele demonstra após deduzir do valor da receita operacional bruta todos os impostos, as despesas e custos, qual é o resultado líquido. Desta forma, se as receitas do empreendimento forem superiores aos gastos, a empresa terá lucro, mas, se os gastos forem maiores que as receitas, o empreendimento terá prejuízo. Esse demonstrativo é feito com base no regime de competência das receitas e despesas, não levando em consideração a sua realização em dinheiro.

2.2.6.3 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa deve conter informações referentes as entradas e as saídas efetivas do dinheiro ao longo do tempo, podendo assim, avaliar a rentabilidade e a viabilidade econômica do plano de negócio. Segundo Dornellas (2016), “O fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. Administrar o fluxo de caixa de uma empresa é compilar os dados de entrada e de saída de caixa projetados no tempo”.

De acordo com Mendes (2017), “o controle do fluxo de caixa deve ser diário, para facilitar a gestão do negócio com a identificação dos compromissos de curto e médio prazo assumidos, dos valores a receber e do saldo disponível em determinado momento da

operação” Nesse sentido, o fluxo de caixa de maneira detalhada deverá ser composto pelas informações de receitas, vendas, despesas variáveis e despesas fixas.

Percebe-se desta forma que a correta análise do fluxo de caixa permite que sejam feitas previsões futuras mais assertivas e assim se cometam menos erros nas tomadas de decisões de investimento.

2.2.6.4 Ponto de equilíbrio

É um parâmetro muito importante, ele determina o faturamento da empresa que cobre exatamente os seus custos operacionais. “Acima dele, há lucro; abaixo, há prejuízo ele pode ser calculado dividindo-se o custo fixo pela margem de contribuição, e permite determinar a produção que você deve desenvolver para cobrir os seus custos” (HASHIMOTO, 2014).

Para Dornellas (2016) “é de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro e, assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial”.

“O ponto de equilíbrio informa ao empresário o faturamento mensal mínimo necessário para cobrir os custos, informação vital para a análise de viabilidade de um empreendimento ou da adequação da empresa em relação ao mercado” (MENDES, 2017).

O ponto de equilíbrio é dado pela equação, conforme Quadro 5:

Quadro 5 - Cálculo do Ponto de Equilíbrio

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo}}{1 - (\text{Custo Variável} / \text{Receita Total})}$$

Fonte: MAXIMIANO, (2011, p. 202).

O cálculo do ponto de equilíbrio é importante para a empresa, pois indica quanto ela precisa vender para começar a obter lucro em seu negócio.

2.2.6.5 Valor presente líquido (VPL)

O valor presente líquido é um método que considera o valor que o dinheiro possui no tempo, sendo está uma técnica de orçamento de capital. O valor presente líquido (VPL) é uma

função utilizada na análise da viabilidade de um projeto de investimento. Trata-se do somatório dos valores presentes dos fluxos estimados de uma aplicação, calculados com base em uma taxa dada e de seu período de duração (MENDES, 2017).

Para Hashimoto (2014), “VPL é um parâmetro que mostra se o investimento é atrativo ou não”. O VPL é uma das maneiras de calcular a lucratividade de um projeto de investimento e o investimento deverá ser aceito se seu valor presente líquido for positivo, e rejeitado se for negativo.

A fórmula apresentada na Figura 9 define o VPL:

Figura 9 - Fórmula do VPL

$$\text{VPL} = \left[\frac{F_1}{(1+K)^1} + \frac{F_2}{(1+K)^2} + \frac{F_3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{F_n}{(1+K)^n} \right] - \text{INV}$$

Fonte: DORNELLAS (2016. p. 177).

Para medir o VPL de um projeto, faz-se uma estimativa do valor atual para os futuros fluxos de reais gerados pelo projeto e deduz-se o investimento feito inicialmente. Para isso, descontam-se os futuros fluxos de caixa após impostos para seu valor presente e depois se subtrai o investimento inicial. Se o VPL for positivo, o projeto será viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa será maior que o investimento inicial. Caso contrário, o projeto deve ser rejeitado. (DORNELLAS, 2016. p. 177)

Se torna vantajoso um investimento quando o VPL for um valor maior do que o valor de mercado, ou seja, está se ganhando mais com o empreendimento do que se fosse colocar o dinheiro investido a juro.

2.2.6.6 Período de payback

“A técnica de payback mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido”. (DORNELLAS, 2016). O período de recuperação do valor investido é denominado playback, ou seja, é o tempo necessário para o empreendedor recuperar o dinheiro que será aplicado no novo negócio.

Mendes (2017) nos diz que, “o tempo de payback é visto como um indicador de risco de projeto; por isso, todo plano de projeto ou novo negócio deve ter como prioridade o alcance do payback no menor espaço de tempo possível”.

Já Hashimoto (2014) “traz que este parâmetro não é muito preciso, pois no seu cálculo não são levados em consideração muitos dos eventos que podem ocorrer ao longo do tempo, mas é útil para prever se o negócio é bom ou não”.

As definições dos autores nos mostram que o método *payback* é muito simples de ser avaliado e apresenta um resultado de fácil interpretação, o qual auxilia na análise de retorno de investimento, porém tem algumas fraquezas pois não consegue prever mudanças no mercado financeiro ao longo do tempo.

2.2.6.7 Taxa interna de retorno (TIR)

A Taxa Interna de retorno (TIR) é a taxa de retorno anual que a empresa alcançaria se consolidasse o projeto e recebesse as entradas de caixa previstas, essa análise pode ser considerada a mais usada nos projetos econômicos. “É um cálculo semelhante, mas igualando o VPL ao investimento inicial. Logo, a variável é a taxa, que, se for igual ou maior que a desejada pelo investidor, sinaliza um bom negócio” (HASHIMOTO, 2014).

Para Mendes (2017) “deve-se pensar na TIR como a taxa de juros que uma aplicação financeira precisaria render para ser tão lucrativa quanto o projeto ou novo negócio.

Para o cálculo da TIR, deve-se descobrir a taxa de desconto (K), que fornece um valor presente líquido igual a zero. Quando isso ocorre, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado. Assim, a TIR é obtida da fórmula do VPL, igualando-se essa a zero e procurando-se o valor para K, que, nesse caso, será a TIR do projeto. Como envolvem cálculos mais apurados e complexos, a TIR requer uso de calculadoras científicas ou planilhas eletrônicas, como o Microsoft Excel®, que já vêm com as fórmulas disponíveis para serem usadas. Na falta dessas opções, a alternativa seria o empreendedor tentar adivinhar vários valores para K e observar quando o VPL se torna negativo ou próximo de zero, obtendo-se uma TIR aproximada. No plano de negócios, é importante que se mostre tanto o valor presente líquido do projeto quanto a TIR e o prazo de *payback*, pois são os primeiros índices que os investidores observam. (DORNELLAS, 2016. p. 177).

Pode-se dizer que a taxa interna de retorno (TIR) é a taxa de desconto que torna o valor atual líquido do investimento igual à zero. Esse método consiste em considerar viável um empreendimento com uma TIR superior ao custo de oportunidade e inviável um projeto que tenha uma TIR inferior ao custo de oportunidade da empresa. No entanto, um fator importante a ser levado em consideração é que não conseguimos prever exatamente as entradas de caixa e para isso se faz coerente usar uma margem de segurança, que deve ser definida pela administração da empresa.

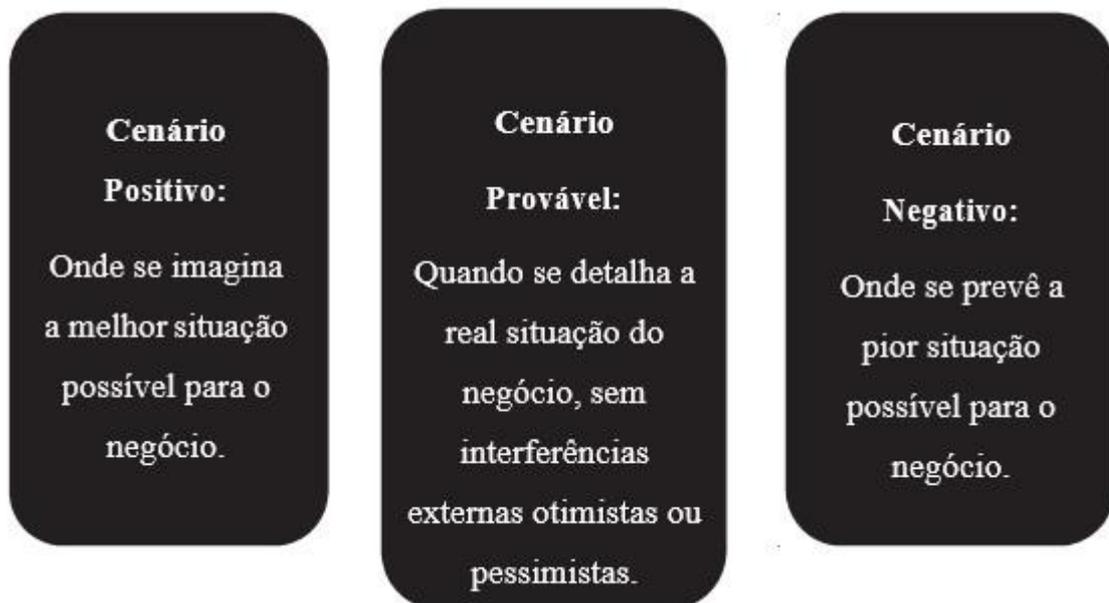
2.2.6.8 Análise dos cenários

Para fazer uma análise financeira de um projeto, se faz necessário elaborar e analisar três diferentes cenários.

“As incertezas sobre a viabilidade do negócio podem tirar a credibilidade do plano. Assim, o investidor procura saber se o negócio continua sendo viável se as coisas não derem certo, ou seja, busca-se outro rumo para o empreendimento, sobretudo as condições macroeconômicas que são as que mais impactam um novo empreendimento ou se alguma das hipóteses financeiras não se confirmam.” (HASHIMOTO, 2014). Cenários são essenciais para delinear sobre o futuro da empresa, oferecendo em nosso plano alternativas para serem seguidas caso haja algum contratempo.

(ZENARO APUD GUINDANI 2011, p. 28) sugere a projeção três tipos de cenários, porém com nomes diferentes, conforme figura 10 mostrada a seguir:

Figura 10 - Análise de Cenários



Fonte: GUINDANI et al. (2011, p. 28).

Percebe-se conforme a citação dos autores a necessidade de elaborarmos situações diferentes para o empreendimento a fim de não sermos pegos de surpresa e algo sair fora do projetado no plano de negócios.

2.2.6.9 Índices financeiros

“Os índices de liquidez mostram se a empresa é capaz de saldar suas dívidas. O índice de liquidez propriamente dito representa quanto a empresa possui para saldar o passivo circulante” (DORNELLAS, 2016, p. 175).

Hashimoto (2014), complementa que os indicadores são utilizados para evidenciar a situação financeira da empresa. Esses indicadores podem ser classificados nos seguintes tipos: índices de liquidez, que avalia as condições de cumprimento das obrigações de curto prazo e índice de liquidez corrente que indica a solvência a curto prazo da empresa e em que medida os compromissos de curto prazo poderão ser pagos por disponibilidade de curto prazo.

“Os índices de rentabilidade revelam o retorno obtido pela empresa sobre o capital investido. Ou seja, mostram o lucro auferido pela empresa na utilização de seus ativos” (CHING et al 2010, p. 122).

“Os índices financeiros indicam como está a situação financeira da empresa e qual a sua capacidade de cumprir com seus compromissos. Existem quatro grupos básicos de indicadores: liquidez, atividade, endividamento e lucratividade” afirmam (MENDES, 2017).

O índice de liquidez representa quanto a empresa possui para saldar o passivo circulante, ou seja, para saldar o que está devendo, já os índices de endividamento demonstram, qual o endividamento da empresa, ou seja, quanto do total de ativos é financiado pelos credores da empresa, e o total de recursos fornecidos pelos proprietários e credores. Por sua vez o grau de atividade de uma empresa são dados úteis para medir o tempo em que as contas são convertidas em vendas, o giro do estoque mostra qual a velocidade o estoque é renovado e o giro do ativo permite identificar a eficiência com que a empresa é capaz de usar seus ativos para gerar vendas e por fim as medidas de lucratividade mostram qual a capacidade da empresa em atrair um investidor, pois esses índices são usados para justificar os investimentos feitos na empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Pereira (2015, p. 19), “método é um conjunto de técnicas, regras e procedimentos que devem ser adotados na realização de uma pesquisa científica. Dessa forma, a definição do método está relacionada à natureza da pesquisa que será desenvolvida”. É na metodologia que podemos analisar quais as ferramentas adotadas para resolver o problema de pesquisa e desta maneira elucidar como o trabalho foi delimitado.

De acordo com Sampieri (2013, p. 19), “a pesquisa científica é entendida como um conjunto de processos sistemáticos e empíricos utilizado para o estudo de um fenômeno; é dinâmica, mutável e evolutiva”

Portanto é possível entender que a metodologia tem o papel de identificar as possibilidades e limitações de um estudo ou pesquisa científica através da aplicação de métodos cabíveis para tal avaliação proposta.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa do presente trabalho teve como objetivo identificar e analisar os aspectos necessários para a realização de um plano de negócios a fim de verificar a viabilidade econômico-financeira da implantação de um moinho de trigo na cidade de Sarandi RS.

No que refere-se a abordagem do problema a pesquisa mostrou-se ser mista, ou seja, qualitativa e quantitativa. Para (SAMPIERI, 2013, p. 543) “os métodos mistos representam um conjunto de processos sistemáticos e críticos de pesquisa e implicam a coleta e a análise de dados quantitativos e qualitativos, assim como sua integração e discussão conjunta dos mesmos”.

O método quantitativo tem como principal característica a utilização da quantificação, seja nas modalidades de coleta de informações por meio de técnicas estatísticas e no método qualitativo a pesquisa é descritiva, ou seja, as informações obtidas não podem ser quantificáveis. Por sua vez, os dados obtidos são analisados de forma indutiva (PEREIRA, 2016, p. 86).

Neste sentido, o presente trabalho nos trouxe a necessidade de utilização de ambas as técnicas, mostrou-se necessário o levantamento e quantificação dos dados bem como interpretação básica dos processos decorrentes no estudo.

Quanto aos objetivos a pesquisa é exploratória, conforme Pereira (2016, p. 90) “pesquisa exploratória têm como objetivo proporcionar um conhecimento sobre determinado problema ou fenômeno”, desta forma justifica-se, pois, a mesma irá proporcionar um conhecimento e avaliação sobre a viabilidade ou não da implantação de um moinho de trigo.

No que diz respeito ao procedimento técnico, o trabalho refere-se como uma pesquisa estudo de caso. O estudo de caso permite uma investigação das características significantes de eventos vivenciados, tais como: processos organizacionais e administrativos entre outros (PEREIRA 2016).

3.2 VARIÁVEIS DO ESTUDO

A identificação e definição das variáveis que foram utilizadas na pesquisa são influenciadas pelo problema da pesquisa e podem ser medidas de diversas formas. Neste presente trabalho analisou-se a viabilidade econômica financeira da instalação de um moinho e para tanto serão medidos indicadores que compõe o plano de negócio.

Segundo Bernardi (2014. p. 10), “o plano de negócios por si só não garante o sucesso da empresa, porém quando desenvolvido com boa qualidade, aumenta as chances do empreendimento”. Para essa análise foram considerados alguns indicadores.

Período de payback: Trata-se do período de recuperação do valor investido, ou seja, é o tempo necessário para o empreendedor recuperar o dinheiro que será aplicado no novo negócio (DORNELLAS, 2016).

Ponto de equilíbrio: informa ao empresário o faturamento mensal mínimo necessário para cobrir os custos da empresa, ou seja, o que faturar acima deste valor começara a dar lucro (MENDES, 2017).

Lucratividade: As medidas de lucratividade demonstram o quanto uma empresa é atraente do ponto de vista de um investidor, pois esses índices são usados para justificar os investimentos (DORNELLAS, 2016).

3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os estudos de caso em sua maioria, tem sua coleta de dados feita mediante entrevistas, observação e análise de documentos, embora muitas outras técnicas possam ser utilizadas. Para selecionar uma ou mais técnicas, o pesquisador deve levar em conta o contexto e o objetivo da pesquisa. Desta forma as informações podem ser colhidas de fontes primárias ou

secundárias, cada uma com seus instrumentos. Uma fonte é considerada primária quando o pesquisador busca os dados em primeira mão, já os arquivos, os bancos de dados e os relatórios são fontes de dados secundárias, pois o pesquisador não tem contato direto com seu objeto de estudo (MASCARENHAS, 2012. p. 69).

Neste trabalho o procedimento adotado para a coleta de dados foi através de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram buscadas com a coleta de informações em entrevistas não padronizadas levantando informações com empresas do ramo já em atividade bem como com entidades que representem o setor, e secundária através de pesquisas bibliográficas.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

“A análise e interpretação é um processo que nos estudos de caso se dá simultaneamente à sua coleta. A rigor, a análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento” (GIL, 2017 p. 110).

No presente trabalho os dados foram submetidos a uma análise de indicadores financeiros, buscando saber o período de payback, ponto de equilíbrio e lucratividade. Através desses indicadores será possível identificar a viabilidade ou não deste projeto.

Através da coleta e análise destes dados foi possível elaborar um planejamento estratégico, financeiro e de marketing, apurando os custos dos produtos, estimativa de receita, podendo desta forma considerar os cenários positivo, provável e negativo do negócio a fim de verificar a viabilidade econômica e financeira do moinho de trigo.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo do presente estudo busca-se apresentar a justificativa dos resultados obtidos através de coleta de informações e pesquisa. Os resultados são demonstrados com base em um plano de negócios, sendo que o mesmo tem o objetivo de verificar a viabilidade econômico-financeira de moinho de trigo no município Sarandi –RS.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

O projeto de instalação do moinho de trigo, traz consigo o objetivo de instalar-se em Sarandi –RS por se tratar de uma região com potencial muito grande de produção da matéria-prima necessária, estamos falando da maior região produtora de trigo do Estado, e que vem crescendo ano a ano graças as tecnologias aplicadas no campo. Além de estar muito bem localizada quando falamos em escoamento da produção.

O presente projeto apresenta uma disponibilidade de estrutura física para moagem de 300 toneladas/dia de trigo e baseou-se nesta produção para embasar os cálculos a fim de definir viabilidade econômica positiva ou negativa do estudo.

O moinho em estudo será chamado de agora em diante pelo nome fantasia de “Moinho Sarandi”, a fim de não se tornar repetitivo a descrição do mesmo.

4.2 PLANO DE NEGÓCIOS

A partir deste item, é detalhado todo plano de negócio, buscando elucidar todas estratégias e cálculos usados para comprovar ou não a viabilidade do projeto.

4.2.1 Sumário Executivo

O presente plano de negócios tem por objetivo apresentar o estudo da viabilidade econômica e financeira para a abertura do Moinho Sarandi.

O Moinho Sarandi atuará na moagem de trigo, totalizando uma produção de 300 toneladas/dia. Deste total 24 % da produção será de farelo de trigo e 76% será de farinha de trigo. Será localizado as margens da BR 386, em uma área de 20.000 m² com local a definir,

os custos de aquisição do terreno foram levados em consideração conforme as cotações de área do Município, dados estes levantados nas imobiliárias da cidade.

Para o setor administrativo e processo de produção do Moinho Sarandi, será necessário um quadro de colaboradores de 55 pessoas, sendo elas divididas em um Gerente Geral, 4 Chefes de Produção, responsáveis pelas áreas de produção mais sensíveis, 10 Auxiliares Administrativos, responsáveis pela emissão de notas, controle de estoque, cobrança, contas a pagar, contabilidade, RH e serviços gerais, e 40 Auxiliares de Produção, responsáveis pela recebimento de matéria prima e material secundário, empacotamento, limpeza, operador de máquina, controle de fluxo, expedição, manutenção entre outros trabalhos do dia a dia.

Pelo grande crescimento de população que estamos vivenciando, e pela demanda cada vez maior por alimentos, podemos afirmar que o segmento de mercado em que se pretende atuar é dos mais promissores e está em grande expansão, precisamos sim prezar pela qualidade do produto, este quesito por sua vez está cada vez mais sendo observado no momento de aquisição dos produtos pelos consumidor final.

Por meio deste estudo, verificou-se que o investimento total previsto para o Moinho Sarandi é de R\$ 44.440.000,00 (quarenta e quatro milhões quatrocentos e quarenta mil reais). Considerou-se um financiamento do valor total necessário de investimento com uma taxa de juros de 8% a.a., levando em consideração uma taxa mínima de atratividade (TMA) de 8% o projeto do Moinho Sarandi se mostrou viável econômica e financeiramente conforme dados apresentados no decorrer do trabalho.

4.2.2 Produtos

O moinho Sarandi terá produção de farinha e farelo de trigo. A quantidade de farelo de trigo produzida será de 24% da produção total, e 76 % da produção será de farinha de trigo, está dividida em 3 tipos, farinha para macarrão, intermediária e biscoito doce A escolha destas deveu-se devido a serem as mais demandadas do mercado segundo informações de Clóves de Moura, assessor da *FecoAgro/RS*.

Os itens citados acima são uma proposta inicial de produtos a serem produzidos com base nos aspectos mercadológicos atuais, podendo ser alterados os tipos de farinha futuramente conforme necessidade percebida de demanda de mercado.

Os produtos produzidos serão revendidos por meio de representantes comerciais, espalhados na região Sul, Sudeste e Nordeste do Brasil, conforme está detalhado no Planejamento Estratégico.

4.2.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico do Moinho Sarandi está dividido entre os Aspectos Estratégicos e Mercadológicos.

4.2.3.1 Aspectos estratégicos

Os aspectos estratégicos do Moinho Sarandi abrangem a definição da visão, da missão e dos valores da empresa perante o mercado.

- **MISSÃO:** Dedicar-se a buscar soluções a fim de produzir um produto de alta qualidade que venha superar as expectativas, respeitando e gerando desenvolvimento aos colaboradores, fornecedores e clientes.
- **VISÃO:** Tornar-se referência no Rio Grande do Sul pela qualidade e inovação dentro da atividade, olhando para o cliente e observando sua demanda.
- **VALORES:** Presteza, Confiabilidade, Comprometimento, Ética, Profissionalismo, Rentabilidade nos Processos, Participação na sociedade, Conscientização Ambiental.

Uma vez definidos os aspectos estratégicos da empresa, apresentamos a seguir os aspectos mercadológicos.

4.2.3.2 Aspectos mercadológicos

Através de uma análise mais criteriosa apresentamos a seguir o mercado consumidor, mercado fornecedor e mercado concorrente do Moinho Sarandi.

4.2.3.2.1 Mercado Fornecedor

A matéria-prima necessária para a produção de farinha e farelo de trigo do moinho é provinda da maior atividade da região, a agrícola. O objetivo não é comprar o trigo diretamente dos produtores, mas sim das cooperativas agrícolas instaladas na região, cooperativas essas com grande potencial e com totais condições de atender a demanda do

moinho.

Podemos citar Cotrisal, Cotrijal e Cotripal como possíveis fornecedores. Com a compra do trigo das cooperativas, receberemos o produto limpo, seco e isento de insetos, minimizando investimentos e diminuindo custos operacionais anteriores a moagem.

Importante salientar que sempre que se fizer necessário a compra de matéria-prima, será levado em consideração primeiramente qualidade do produto, além da realização de uma pesquisa de mercado objetivando melhores preços, condições de pagamento e prazo de entrega.

4.2.3.2.2 Mercado Consumidor

O público alvo do Moinho Sarandi foi definido através de uma criteriosa análise nos aspectos financeiros e geográficos.

Quanto ao farelo de trigo, o objetivo é comercializá-lo nas diversas fábricas de ração existentes na região norte do Rio Grande do Sul e Sul de Santa Catarina. Com isso a comercialização deverá acontecer em grandes quantidades, possivelmente necessitando diminuir o preço de venda devido aos volumes, mas por outro lado minimizando desta forma os custos operacionais e de transporte até o cliente.

No que diz respeito a comercialização de farinha de trigo teremos foco em dois tipos de cliente. O foco principal será a venda para grandes panificadoras, indústrias de massas e biscoito doce espalhadas por todo Brasil. Esta também com estratégia em grandes quantidades, com preços mais atrativos, mas em compensação com um custo menor em distribuição por ser mais centralizada. A venda da farinha diretamente para o varejo se dará somente na região norte do Rio Grande do Sul, e por sua vez apenas para grandes redes de supermercados.

4.2.3.2.3 Mercado Concorrente

A Figura 11 apresenta o total de moagem de trigo por região brasileira.

Figura 11 - Moagem de trigo no Brasil por região

ESTIMATIVA MOAGEM DE TRIGO BRASIL			
Região	2017	2018	Variação %
	Total Moagem (ton.)	Total Moagem (ton.)	
PR	3.066.084	3.470.689	13,2%
SC+RS	2.146.989	2.177.106	1,4%
SP	1.622.908	1.653.452	1,9%
NO + NE	3.701.527	3.712.462	0,3%
CO+MG+RJ+ES	1.236.682	1.160.898	-6,1%
BRASIL	11.774.190	12.174.607	3,4%

Fonte: Abitrito, Março/2019

Conforme os dados apresentados pela Abitrito (2019), que nos mostra por estado a moagem de trigo nos anos de 2017 e 2018, os moinhos de trigo estão espalhados por todo o Brasil, contudo, cerca de 70 % da farinha produzida está na região sul e sudeste do país, a concentração de moinhos na região sul se deve a alta produção de trigo na região, e isso pode trazer um concorrência para matéria prima de maior qualidade, bem como igualdade e competitividade em termos de custos em vendas para a região sudeste, região esta de maior consumo no Brasil.

Na Figura 12 pode-se verificar a estimativa da moagem de trigo x consumo de farinha entre os anos de 2005 a 2018.

Figura 12- Estimativa de moagem de trigo no Brasil x Consumo

ESTIMATIVA DE MOAGEM DE TRIGO E CONSUMO DE FARINHA - 2005 à 2018														
PRODUTOS	2005 mil (t)	2006 mil (t)	2007 mil (t)	2008 mil (t)	2009 mil (t)	2010 mil (t)	2011 mil (t)	2012 mil (t)	2013 mil (t)	2014 mil (t)	2015 mil (t)	2016 mil (t)	2017 mil (t)	2018 mil (t)
TRIGO EM GRÃO	9.500	9.842	9.449	9.036	9.351	10.143	10.610	10.887	11.276	11.194	10.425	10.733	11.774	12.175
FARELO DE TRIGO	2.375	2.461	2.362	2.259	2.338	2.536	2.653	2.722	2.819	2.799	2.606	2.683	2.943	3.044
FARINHA TOTAL (75%)	7.125	7.382	7.087	6.777	7.013	7.607	7.958	8.165	8.457	8.396	7.819	8.050	8.831	9.131
FARINHA / MISTURA - IMPORTAÇÃO	367	453	630	682	644	683	744	678	269	335	360	403	445	363
TOTAL FARINHAS PARA O MERCADO	7.492	7.835	7.717	7.459	7.657	8.290	8.701	8.843	8.726	8.731	8.179	8.453	9.276	9.494

Fonte: ABITRIGO, Março 2019.

A figura 12 nos mostra a produção de trigo brasileira em um comparativo com o total de extração de farelo e farinha, bem como a importação de trigo feita pelo Brasil e o total disponível de farinha no mercado brasileiro.

Podemos ainda apresentar conforme Figura 13, a relação entre a produção de farinha no Brasil, as importações e o consumo per capita da população Brasileira.

Figura 13 - Evolução do mercado de farinhas e consumo per capita do Brasil

EVOLUÇÃO DO MERCADO DE FARINHAS / CONSUMO PER CAPITA														
MERCADO DE FARINHA/MISTURAS - TONELADAS/MIL														
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PRODUÇÃO NACIONAL	7.125	7.382	7.087	6.777	7.013	7.607	7.958	8.165	8.457	8.396	7.819	8.050	8.831	9.131
IMPORT. ARGENTINA	343	425	610	639	603	630	693	628	178	282	325	338	383	311
IMPORT. OUTROS PAÍSES	24	28	20	43	41	52	51	50	91	53	35	65	62	52
TOTAL IMPORTAÇÕES	367	453	630	682	644	683	744	678	269	335	360	403	445	363
POPULAÇÃO NACIONAL	186	188	190	192	193	195	197	199	201	203	204	206	207	208
TOTAL BRASIL	7.492	7.835	7.717	7.459	7.657	8.290	8.701	8.843	8.726	8.731	8.179	8.453	9.276	9.494
CONSUMO PER CAPITA / Kg	40,25	41,64	40,62	38,90	39,57	42,47	44,18	44,51	43,40	43,06	40,00	41,03	44,81	45,64

Fonte: ABITRIGO/IBGE, Março 2019.

O mercado concorrente do Moinho Sarandi são todos os empreendimentos espalhados no Brasil, mas conforme pode-se perceber nas figuras anteriores, a produção de farinha de trigo no Brasil é menor que o consumo no país. Presume-se com estes dados que, embora haja concorrência, existe mercado consumidor para o produto, sendo um dos pontos positivos para a implementação do moinho em Sarandi.

4.2.4 Análise SWOT

O moinho Sarandi apresenta um ambiente interno com pontos fortes e fracos e um ambiente externo com oportunidades e ameaças, conforme apresentamos no Quadro 6, através da análise SWOT.

Quadro 6 - Análise SWOT para o moinho Sarandi

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ótima localização para aquisição de matéria prima; ➤ Preços competitivos; ➤ Qualidade dos Produtos ➤ Comprometimento dos funcionários e gestores; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marca desconhecida; ➤ Longe de grandes centros;

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipe qualificada; ➤ Controle das finanças; 	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crescimento de população e necessidade de alimentos. ➤ Demanda de mercado; ➤ Possibilidade de agregar qualidade no produto com escolha de trigo apropriado para produção; ➤ Diversidade de público alvo; Possibilidade de parcerias com empresas e fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Surgimento de novos concorrentes com os mesmos produtos; ➤ Preços dos concorrentes ➤ Concorrência competitiva.

Fonte: O autor (2019).

Pode-se destacar como ponto forte a localização quanto a obtenção de matéria prima na região. Com isso abre-se a oportunidade de parcerias com fornecedores para comprar o trigo mais adequado e de maior qualidade para a produção, além de diminuir o custo do mesmo em relação ao transporte. Como ponto fraco destacamos a marca desconhecida. Será necessário um trabalho de marketing para divulgação da mesma. Como principal ameaça destaca-se a concorrência no mercado, com marcas consolidadas.

4.2.5 Logotipo

O logotipo pretende representar a marca da empresa, tendo função estratégica e publicitária. Para tanto, na escolha do logotipo procurou-se englobar a logo da empresa ao nome fantasia, com um chamado a um produto agrícola de suma importância para região e país

A Figura 14 retrata a proposta escolhida para o projeto.

Figura 14 - Logotipo



Fonte: O autor (2019).

O logotipo do Moinho Sarandi foi desenvolvido exclusivamente para este projeto. O desenho contém a imagem de um moinho, atividade principal, a imagem de trigo que representa a matéria prima necessária para a produção e um pão, principal produto produzido pela farinha. Abaixo uma frase de impacto, com intuito de acolhimento de um produto essencial para alimentação de todo o mundo.

4.2.6 Plano de Marketing

No plano de marketing do Moinho Sarandi, pretende-se expor os produtos oferecidos aos clientes, estratégia de preço, métodos de comercialização e distribuição, bem como a propaganda a ser utilizada.

4.2.6.1 Produtos

Para definição do estudo de viabilidade deste projeto, buscou-se uma lacuna no mercado, uma demanda por farinha e farelo de trigo. As farinhas a serem produzidas pelo Moinho Sarandi serão para três fins diferentes, farinha tipo macarrão, farinha intermediária e

farinha para biscoito doce. O farelo é um subproduto, usado principalmente para produção de ração bovina e suína.

Os produtos comercializados serão entregues aos clientes para revendê-los ou para uso como matéria prima para produção de alimentos.

4.2.6.2 Preço

Para definição do preço de venda, utilizou-se dois métodos: no primeiro realizou-se um cálculo com base nos custos e despesas fixas e variáveis e impostos, relacionando-os com o ganho desejado. No segundo o preço de venda foi definido com base no mercado. Desta maneira unificou-se os dois levantamentos a fim definir o preço de venda que será apresentado no plano financeiro.

O objetivo do empreendimento é realizar a maioria das vendas diretamente para empresas de produção em grande escala, conseqüentemente o preço de venda deverá ser um pouco menor devido ao volume.

O preço de venda poderá variar de acordo com mudança nos custos e despesas de produção, mercado e conforme volumes de negociação. Para a precificação tomou-se cuidado para que o preço de venda pudesse cobrir todos os custos e despesas da empresa, gerar o lucro estimado e ainda assim estar no valor esperado pelos clientes.

4.2.6.3 Estratégias de comercialização e distribuição

As estratégias de comercialização do Moinho Sarandi foram definidas em duas etapas. Na primeira e principal, espera-se realizar a maior parte das vendas para empresas de produção em grande escala. Essa estratégia, embora considere o preço de venda um pouco menor em função do volume, diminuirá as despesas operacionais, em especial com embalagens e transporte.

Na segunda, considera-se a comercialização dos produtos dentro da região de Sarandi. Essa por sua vez, diretamente ao varejo, para redes com possibilidades de bons volumes de negociação por operação. A distribuição dos produtos comercializados será feita através de frete FOB.

Estima-se vendas feitas por meio de representantes do Moinho Sarandi, distribuídos estrategicamente por região, para cobrir todas áreas com intenção de vendas, sendo elas a

região sul, sudeste e nordeste do Brasil. Os representantes não terão salários fixos, serão comissionados de acordo com as vendas efetuadas.

4.2.6.4 Propaganda

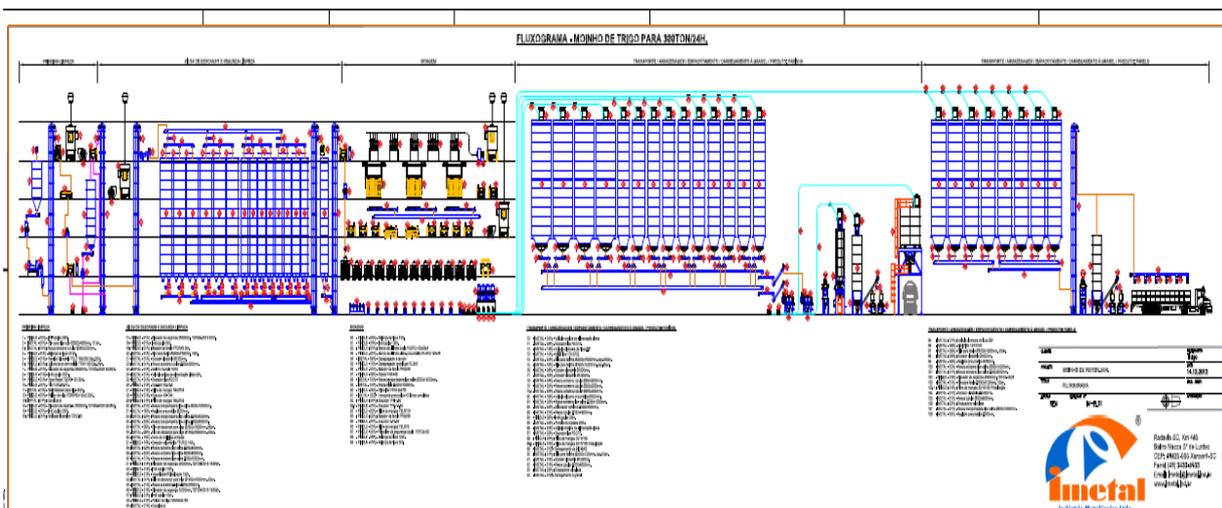
Por mais que um produto seja de ótima qualidade, se ele não for divulgado muitas vezes não obtém o sucesso esperado por seu investidor. É de suma importância investir em propaganda, contudo deve ser priorizado gastar em propagandas que cheguem ao público alvo e tragam retorno para a empresa.

Prospecta-se a divulgação em mídias sociais, ferramenta essa que chega a qualquer lugar do mundo se bem explorada. Além disso, mídias externas como outdoor em locais com grande visibilidade e também participação em feiras e eventos do segmento, que geralmente abrangem grande número de pessoas interessadas pelo assunto, divulgando e contatando com as mesmas.

4.2.7 Layout

O layout do Moinho Sarandi provém de planta da Metalúrgica Imetal. Todo ele planejado de acordo com as necessidades físicas e estruturais necessárias para o empreendimento. A Figura 15 apresenta o layout proposto para o Moinho Sarandi.

Figura 15 - Fluxograma Moinho Sarandi



Fonte: Metalúrgica Imetal

Por meio do fluxograma, estimou-se todos os cálculos dos investimentos necessários para a implementação do empreendimento. Os valores constam do Plano Financeiro apresentado na sequência. O fluxograma também está como anexo A, para melhor visualização.

4.2.8 Plano Financeiro

No plano financeiro do Moinho Sarandi são apresentados os investimentos iniciais necessários para abertura do empreendimento e a fonte dos recursos financeiros necessários para o início das atividades. Abrange os custos da matéria prima e produção, estimativa de receitas, análise dos cenários meta, otimista e pessimista, elaboração do DRE, além dos indicadores responsáveis pela análise da viabilidade do negócio, o ponto de equilíbrio, payback, TIR e VPL.

4.2.8.1 Investimentos iniciais

Foi realizado um levantamento de todos os recursos necessários a serem investidos para que a empresa possa começar a funcionar. Foram levantados os custos com aquisição e investimentos necessários ao terreno, custos das obras civis, custos de aquisição de máquinas, equipamentos e moinhos, custos de instalações elétricas, hidráulicas/incêndio e pneumáticas, laboratório e montagens, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 - Investimentos Iniciais

INVESTIMENTOS		R\$
1 – TERRENO		
Custo de Aquisição do terreno		200.000
Terraplenagem		100.000
Cercamento		100.000
Pavimentação e Drenagem		250.000
Subtotal		650.000
2 - OBRAS CIVIS		
Recepção e Armazenagem		
Balança e Escritório		400.000
Moegas		400.000
Base de silos e túneis		1.600.000
Bases de Secador e Limpeza		400.000
Prédio do moinho		5.000.000
Subtotal		7.800.000

3 - MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS		
3.1 - Recepção e Armazenagem		
Balança		100.000
Elevadores		300.000
Secador		400.000
Máquina de Limpeza		150.000
Silos metálicos (4 x 50.000 scs)		1.800.000
Subtotal		2.750.000
3.2 – Moinho		
Equipamento Nacional		8.800.000
Equipamento importado		10.800.000
Desembarço		8.640.000
Fretes		300.000
Subtotal		28.540.000
4 – INSTALAÇÕES		
Instalações elétricas		
Subestação		400.000
Recepção e Armazenagem		300.000
Moinho		800.000
Laboratório/Padaria		700.000
Instalações hidráulicas/incêndio		500.000
Instalações Pneumáticas		200.000
Montagem Industrial		1.600.000
Subtotal		4.500.000
5 - MÓVEIS E UTENSÍLIOS		
Móveis e utensílios		200.000
TOTAL GERAL		R\$ 44.440.000

Fonte: O autor (2019).

No Quadro 7 estão descritos todos os investimentos necessários para o funcionamento do Moinho Sarandi. Quanto ao terreno considerou-se o custo de aquisição do mesmo e as obras de terraplanagem, pavimentação, drenagem e cercamento para deixar o terreno apto a receber as obras. Estes custos foram estimados com base em informações de imobiliárias e construtoras da região, especializadas nestes serviços.

Quanto às máquinas e equipamentos considerou-se a compra, instalação e obras civis de balança, elevadores, secador, máquina de limpeza e 4 silos metálicos de 50.000 sacos cada um. Aquisição, transporte e instalação do moinho, além de todas as instalações elétricas, hidráulicas e pneumáticas necessárias para funcionamento do moinho, escritório e balança.

Considerou-se também a instalação de um laboratório para análise dos produtos, além de móveis e utensílios para toda as instalações. Os custos de aquisição destas máquinas e

equipamentos foram levados em consideração em orçamento passado pela Metalúrgica Imetal e dados repassados pela FecoAgro/RS.

Conforme apresentado no Quadro 11, o montante total dos investimentos para iniciar as atividades do Moinho Sarandi é de R\$ 44.440.000,00 (quarenta e quatro milhões quatrocentos e quarenta mil reais).

4.2.8.2 Fonte de recursos

Para realização do presente estudo de viabilidade do Moinho Sarandi, levou-se em consideração um empréstimo bancário do investimento total do empreendimento, incluindo os custos do financiamento, conforme demonstrado no Quadro 8, abaixo:

Quadro 8 - Cálculo do custo do financiamento

CÁLCULO DO CUSTO DO FINANCIAMENTO				
CÁLCULO DO CUSTO DO FINANCIAMENTO				
		Taxa a.a.		
		8,00%		Em Reais
Data	Prestação	Juros	Amortização	Saldo Devedor
0				44.440.000
1º ANO	R\$ 7.733.215,96	3.555.200	4.178.016	40.261.984
2º ANO	R\$ 7.733.215,96	3.220.959	4.512.257	35.749.727
3º ANO	R\$ 7.733.215,96	2.859.978	4.873.238	30.876.489
4º ANO	R\$ 7.733.215,96	2.470.119	5.263.097	25.613.392
5º ANO	R\$ 7.733.215,96	2.049.071	5.684.145	19.929.248
6º ANO	R\$ 7.733.215,96	1.594.340	6.138.876	13.790.371
7º ANO	R\$ 7.733.215,96	1.103.230	6.629.986	7.160.385
8º ANO	R\$ 7.733.215,96	572.831	7.160.385	0

Fonte: O autor (2019).

Conforme apresentado no Quadro 8, será necessário um empréstimo no valor de R\$ 44.440.000,00. Este recurso pode ser obtido em alguma agência bancária, de preferência do investidor. Os cálculos foram realizados para o pagamento do empréstimo em 8 anos, com uma taxa de juros de 8% a.a., conforme consulta de juros em agências bancárias da região para este tipo de investimento, a parcela anual será de R\$ 7.733.215,96.

4.2.8.3 Estimativa de receitas

A estimativa de Receitas do Moinho Sarandi foi realizada com base no pressuposto de venda total da sua capacidade de produção, ou seja, 300 ton/dia.

O Quadro 9 apresenta a projeção de receitas em reais, dos primeiros 8 anos de produção.

Quadro 9 - Projeção de receitas anuais para o Moinho Sarandi

	1º ANO	2º ANO	3º ANO	4º ANO	5º ANO	6º ANO	7º ANO	8º ANO
FATURAMENTO	Valor							
Venda de Farinhas	88.963.776	88.963.776	88.963.776	88.963.776	88.963.776	88.963.776	88.963.776	88.963.776
Venda de Farelo	8.363.520	8.363.520	8.363.520	8.363.520	8.363.520	8.363.520	8.363.520	8.363.520
Total	97.327.296	97.327.296	97.327.296	97.327.296	97.327.296	97.327.296	97.327.296	97.327.296

Fonte: O autor (2019).

Conforme apresentamos no quadro 9, o faturamento total anual é de R\$ 97.327.296,00. Deste total R\$ 88.963.776,00 proveniente de vendas de farinha de trigo, e R\$ 8.363.520,00 é referente a vendas de farelo de trigo, sendo assim, a farinha de trigo representa 91,41% do faturamento total, enquanto o farelo de trigo 8,59%, ficando evidente desta maneira que o foco maior deste estudo é a farinha, pela representatividade dentro do projeto.

Salienta-se que não foram consideradas alterações de valores do faturamento no decorrer dos anos, isso porque o trigo e seus derivados, por se tratar de produto agrícola, oscilam muito de valor em períodos curtos, contudo a margem de ganho tende a se manter, mesmo a matéria prima oscilando, pois se valor do trigo subir a farinha de trigo sobe também, sendo que e o inverso também é verdadeiro.

O Quadro 10 apresenta a estimativa de vendas por produtos do Moinho Sarandi, para o período de um ano.

Quadro 10 - Estimativa de receitas por produto

PRODUÇÃO	Unid.	Prod/dia	Prod. Mês	Prod. Anual	Valor ton	Valor Total
Farinha Macarrão	ton	102,6	2.257,20	27.086	1.600,00	43.338.240
Farinha Intermediária	ton	68,4	1.504,80	18.058	1.460,00	26.364.096
Farinha Biscoito Doce	ton	57,0	1.254,00	15.048	1.280,00	19.261.440
TOTAIS			5.016,00	60.192		88.963.776
Farelo de Trigo	ton	72,0	1.584,00	19.008	440,00	8.363.520
Total		300,0	6.600,00	79.200		97.327.296

Fonte: O autor (2019).

O quadro acima demonstram uma expectativa de receita do moinho por produto sendo que a produção será de 300 ton/dia, deste total 76% será de farinha e 24% de farelo de trigo, do percentual total de farinha de trigo, 45% será farinha macarrão, 30% de farinha intermediária e 25% de farinha Biscoito doce, o farelo de trigo é apenas um tipo. O preço de venda dos produtos foi estimado conforme preços comercializados no mês de agosto de 2019, de acordo com dados da FecoAgro/RS, e podem sofrer alterações conforme variações do mercado.

4.2.8.4 Estimativa de custos e despesas

A estimativa dos Custos e Despesas do Moinho Sarandi foi dividida em custo de matéria prima, custo operacional, custo comercial, despesas administrativas e depreciações.

4.2.8.4.1 Custos de matéria prima

Foram estimados os custos de matéria prima para produção de um ano, levando em consideração a capacidade máxima de produção do moinho de 300 ton/dia, por 22 dias mensais. Conforme apresentamos no quadro abaixo.

Quadro 11 - Custo de matéria prima

Custo da Matéria Prima	Unid.	Quant./ dia	Dias/ mês	Meses/ ano	Quantidade	Custo	Total/ ano
Trigo	ton	300	22	12	79.200	900,00	71.280.000

Fonte: O autor (2019).

Para os valores de aquisição da matéria prima levou-se em consideração informações de mercado do mês agosto de 2019. Assim, estimou-se um valor de R\$ 71.280.000,00 para obtenção do trigo para produção durante um ano.

4.2.8.4.2 Custo Operacional

Foram estimados os custos operacionais conforme necessidade de mão-de-obra, energia, embalagens, insumos para produção e manutenção de equipamentos, para a produção proposta de 300 ton/dia. No quadro 12 apresentam-se os custos operacionais separadamente.

Quadro 12 - Custos Operacionais

Custo Operacional	Unid.	Quant.	Valor	Encargos	Custo/mês	Custo/ano
Gerente Geral	pes.	1	7.000,00	68,18%	11.772,60	141.271,20
Chefe de Produção	pes.	4	3.500,00	68,18%	23.545,20	282.542,40
Auxiliar Operacional	pes.	40	1.800,00	68,18%	121.089,60	1.453.075,20
Energia Elétrica Conv.						0,00
Consumo moinho	KWh	353.000	0,2674		94.392,20	1.132.706,40
Consumo armazenagem	kWh	150.000	0,2674		40.110,00	481.320,00
Demanda	kW	1.000	29,77		29.770,00	357.240,00
Embalagens Farinha Bag	unid.	4.013	60		240.780,00	2.889.360,00
Insumos	Vb.				20.000,00	240.000,00
Manutenção	Vb.				20.000,00	240.000,00
Total					601.459,60	7.217.515,20

Fonte: O autor (2019).

Conforme apresentado na tabela, chegamos a uma estimativa de R\$ 7.217.515,20 de custos operacionais anuais, estes custos poderão variar no decorrer do tempo, com aumento dos valores de energia e do salário mínimo.

4.2.8.4.3 Custos Comerciais

Levou-se em consideração para cálculo dos custos comerciais a comissão que é repassada aos representantes comerciais, para a venda dos produtos, bem como os impostos a recolher, conforme demonstrado nos quadros abaixo.

Quadro 13 - Comissão sobre vendas

Custos Comerciais	Receita/ano	Percentual	Valor/ano	Custo/ano
Comissão	97.327.296	1%	973.273	973.273

Fonte: O autor (2019).

Conforme observamos no quadro 13, projetou-se uma comissão de 1% sobre as vendas, gerando um total de R\$ 973.273,00 de custos anuais. No quadro abaixo apresentamos as despesas com impostos.

Quadro 14 - Dedução de impostos

Custos Comerciais	Receita/ano	Percentual	Valor/ano
RIO GRANDE DO SUL	35.585.510	7%	2.490.986
FORA ESTADO S/ ICMS	44.481.888	0%	-
FORA ESTADO C/ ICMS	8.896.378	12%	1.067.565
PIS/COFINS FARELO	8.363.520	9,25%	773.626
TOTAL IMPOSTOS			4.332.177

Fonte: O autor (2019).

Quanto aos impostos é difícil fazer um cálculo apurado, pois a farinha de trigo é isenta de PIS e COFINS, sendo tributada em 7% de ICMS para as vendas dentro do estado do RS. Para vendas para outros estados deve-se considerar que para alguns estados não tem cobrança de ICMS, para outros é 12% e para outros é 7 %.

Estimou-se um cálculo aproximado levando em consideração que para os estados com maior demanda não é cobrado ICMS, como por exemplo, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Quanto ao farelo de trigo, ele é isento de ICMS, mas tem cobrança de PIS e COFINS em um total de 9,25%. Através de uma projeção chega-se a um total de R\$ 4.332.177,00 de impostos e R\$973.273,00 de comissões gerando um total de despesas comerciais de R\$ 5.305.450,00 em um período de um ano.

4.2.8.4.4 Despesas Administrativas

Para a contabilização das despesas administrativas foi levado em consideração os gastos com os funcionários administrativos, bem como as despesas fixas. No quadro 15 apresentam-se tais despesas.

Quadro 15 - Despesas Administrativas

Desp. Administrativas		Quant.	Valor Unit.	Encargos	Custo/mês	Custo/Ano
Auxiliar Administrativo	pes.	10	1.800,00	68,18%	30.272,40	363.268,80
Telefone	vb.				3.000,00	12.000,00
Contabilidade	vb.				2.000,00	14.400,00
Serviços de Terceiros	vb.				1.500,00	18.000,00
Mat. de exp. e limpeza	vb.				1.400,00	16.800,00
Sistema de TI	vb.				1.500,00	18.000,00

Publicidade	vb.				2.700,00	6.000,00
Desp. de viagem	vb.				3.000,00	36.000,00
Sistema Segurança	vb.				1.500,00	18.000,00
Seguro	vb.				3.000,00	36.000,00
Taxas diversas	vb.				2.000,00	24.000,00
Diversos	vb.				5.000,00	120.000,00
Total					56.872,40	682.468,80

Fonte: O autor (2019).

Para o calcular as despesas administrativas, calculou-se o salário estipulado para os cargos administrativos juntamente com os encargos atribuídos. Além disso, as demais despesas apresentadas, que não variam independente da produção. Elas podem sim sofrer mudanças conforme inflação decorrida no passar dos anos ou mudanças de taxas de serviços contratados.

4.2.8.4.5 Depreciações

As máquinas, equipamentos e ferramentas tem um desgaste com o passar dos anos e consequentemente perdem o seu valor inicial. Para calcular a perda do valor dos bens com o passar dos anos contabilizou-se a depreciação, que constam no quadro 16.

Quadro 16 - Depreciações

Depreciação	Investimento	Taxa	Valor anual
2 - OBRAS CIVIS	7.800.000	4%	312.000
3 - MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	31.290.000	10%	3.129.000
4 – INSTALAÇÕES	4.500.000	10%	450.000
5 - MÓVEIS E UTENSÍLIOS	200.000	10%	20.000
TOTAL			3.911.000

Fonte: O autor (2019).

Para calcular a depreciação de cada ativo, foi apurado o tempo médio de vida útil em anos de cada bem, em seguida dividiu-se o valor do bem pela sua vida útil para saber o valor anual da depreciação.

4.2.8.4.6 Demonstrativo de Resultado

A seguir apresenta-se o Demonstrativo do Resultado (DRE) o qual resume as operações financeiras estimadas para oito anos. O resultado do Moinho Sarandi foi calculado ao confrontar a estimativa de faturamento e os custos totais. O quadro 17 demonstra os

resultados da empresa de forma gerencial, com as projeções de receita, custos, impostos e taxas recolhidas durante o ano.

Quadro 17 - Demonstração de resultado

DISCRIMINAÇÃO	1º ANO	2º ANO	3º ANO	4º ANO	5º ANO	6º ANO	7º ANO	8º ANO
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	97.327.296	97.327.296	97.327.296	97.327.296	97.327.296	97.327.296	97.327.296	97.327.296
(-) Deduções da Receita(impostos)	4.332.177	4.332.177	4.332.177	4.332.177	4.332.177	4.332.177	4.332.177	4.332.177
(=) RECEITA OPERAC. LÍQUIDA	92.995.119	92.995.119	92.995.119	92.995.119	92.995.119	92.995.119	92.995.119	92.995.119
(-) Custos Operacionais	7.217.515	7.217.515	7.217.515	7.217.515	7.217.515	7.217.515	7.217.515	7.217.515
(-) Custo dos Produtos Vendidos	71.280.000	71.280.000	71.280.000	71.280.000	71.280.000	71.280.000	71.280.000	71.280.000
(=) LUCRO BRUTO	14.497.604	14.497.604	14.497.604	14.497.604	14.497.604	14.497.604	14.497.604	14.497.604
(-) Despesas Comerciais	973.273	973.273	973.273	973.273	973.273	973.273	973.273	973.273
(=) LUCRO OPERACIONAL	13.524.331	13.524.331	13.524.331	13.524.331	13.524.331	13.524.331	13.524.331	13.524.331
(+) Receitas Extraordinárias								
(-) Despesas Administrativas	682.469	682.469	682.469	682.469	682.469	682.469	682.469	682.469
(=) LUCRO OPERACIONAL	12.841.862	12.841.862	12.841.862	12.841.862	12.841.862	12.841.862	12.841.862	12.841.862
(-) Imposto de Renda								
(=) DISPONIBILIDADE APÓS IR	12.841.862	12.841.862	12.841.862	12.841.862	12.841.862	12.841.862	12.841.862	12.841.862
(-) Dividendos/Lucros a Distrib.								
(=) LUCRO LÍQUIDO DISPONÍVEL	12.841.862	12.841.862	12.841.862	12.841.862	12.841.862	12.841.862	12.841.862	12.841.862
(-) Depreciações	3.911.000	3.911.000	3.911.000	3.911.000	3.911.000	3.911.000	3.911.000	3.911.000
(+) Custos não desembolsados								
(=) Disponibilidade Líquida	8.930.862	8.930.862	8.930.862	8.930.862	8.930.862	8.930.862	8.930.862	8.930.862
% sobre Receita Líquida	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60

Fonte: O autor (2019).

Conforme observamos no quadro 17, o Moinho Sarandi apresenta um lucro de R\$ 8.930.862,00 por ano, com uma rentabilidade líquida de 9,6% com relação ao seu faturamento. Os impostos sobre as vendas estão calculados conforme enquadramento na Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.

4.2.8.4.7 Análise de Cenários

No quadro abaixo apresentamos a análise de três cenários diferentes para o Moinho Sarandi, o primeiro cenário meta, é igual ao já apresentado, o segundo cenário pessimista, onde foi diminuído 10% de produção e o terceiro cenário otimista, onde foi acrescido 10% de produção.

Quadro 18 - Análise de Cenários

DISCRIMINAÇÃO	Cenário Meta	Análise %	Cen. Pessimista	Análise %	Cenário Otimista	Análise %
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	97.327.296	100,00%	87.594.566	100,00%	107.060.026	100,00%
(-) Deduções da Receita(impostos)	4.332.177	4,45%	3.898.958	4,01%	4.765.394	4,90%
(=) RECEITA OPERAC. LÍQUIDA	92.995.119	95,55%	83.695.608	85,99%	102.294.631	105,10%
(-) Custos Operacionais	5.340.626	5,49%	5.340.626	5,49%	5.340.626	5,49%
(-) Custo dos Produtos Vendidos	71.280.000	73,24%	64.152.000	65,91%	78.408.000	80,56%
(=) LUCRO BRUTO	16.374.493	16,82%	14.202.982	14,59%	18.546.005	19,06%
(-) Despesas Comerciais	973.273	1,00%	875.946	0,90%	1.070.600	1,10%
(=) LUCRO OPERACIONAL	15.401.220	15,82%	13.327.036	13,69%	17.475.405	17,96%
(+) Receitas Extraordinárias		0,00%		0,00%		0,00%
(-) Despesas Administrativas	2.559.357,60	2,63%	2.559.357,60	2,63%	2.559.357,60	2,63%
(=) LUCRO OPERACIONAL	12.841.862	13,19%	10.767.679	11,06%	14.916.047	15,33%
(-) Imposto de Renda		0,00%		0,00%		0,00%
(=) DISPONIBILIDADE APÓS IR	12.841.862	13,19%	10.767.679	11,06%	14.916.047	15,33%
(-) Dividendos/Lucros a Distrib.		0,00%		0,00%		0,00%
(=) LUCRO LÍQUIDO DISPONÍVEL	12.841.862	13,19%	10.767.679	11,06%	14.916.047	15,33%
(-) Depreciações	3.911.000	4,02%	3.911.000	4,02%	3.911.000	4,02%
(+) Custos não desembolsados		0,00%		0,00%		0,00%
(=) Disponibilidade Líquida	8.930.862,35	9,18%	6.856.679	7,04%	11.005.047	11,31%
% sobre Receita Líquida	9,60		8,19		10,76	

Fonte: O autor (2019).

Conforme observamos no quadro 18, o cenário meta se mostra positivo, com 9,6% de ganho sobre o faturamento, já no cenário pessimista com 10% a menos de produção, a margem fica de 8,19% sobre o faturamento, isso se explica devido aos custos fixos continuarem os mesmos. Quando olhamos o cenário otimista, com aumento de 10% de produção, percebemos um acréscimo na rentabilidade, chegamos a uma margem de 10,76% de rentabilidade sobre o faturamento.

Contudo percebe-se que o moinho se torna viável em todos os cenários, porém se aumentarmos a produção em 10% os ganhos melhoram significativamente, tornando o negócio mais atrativo.

4.2.8.5 Indicadores de viabilidade

Para a tomada de decisão de investir em algum negócio é fundamental analisarmos alguns indicadores. Para analisarmos a Viabilidade Econômica Financeira do Moinho Sarandi iremos apresentar o Ponto de Equilíbrio, prazo médio de retorno de investimento, TIR e VPL e Payback.

4.2.8.5.1 Ponto de Equilíbrio

Um importante indicador para se avaliar é o Ponto de Equilíbrio. Ele indica quanto a empresa deverá faturar para pagar seus custos. Segue abaixo quadro 19 que apresenta o mesmo.

Quadro 19 - Ponto de Equilíbrio

PONTO DE EQUILÍBRIO	
RECEITA	R\$ 97.327.296,00
CUSTOS/DESPESAS VARIÁVEIS	81.926.076,05
CUSTOS/DESPESAS FIXAS	R\$ 6.470.357,60
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO R\$	R\$ 15.401.219,95
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO %	0,1582
PONTO DE EQUILÍBRIO	40.889.125,10

Fonte: O autor (2019).

De acordo com os valores estimados de receitas e despesas, projetamos que o Moinho Sarandi necessita faturar R\$ 40.889.125,10 para obter o ponto de equilíbrio, ou seja não ganhar e não perder nada. Para chegar a este valor calculamos a margem de contribuição (Receita – CMV + tributos / Receita), e posteriormente calculamos o Ponto de Equilíbrio (Custos fixos / margem de contribuição).

4.2.8.5.2 Cálculo da VPL e TIR

Para calcular o Valor Presente Líquido (VPL), foram utilizados os valores da receita líquida e uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 8% baseada em alíquotas de ganhos com aplicações propostas por agências bancárias, calculou-se esses índices nos 3 cenários mostrados acima, no quadro abaixo apresentamos o Cenário Meta.

Quadro 20 - Valor presente Líquido Cenário Meta

ANO	FLUXO CX. INVESTIM	FLUXO DESC.	VPL
0	-44.440.000	-44.440.000	-44.440.000
1	8.930.862	8.269.317	-36.170.683,33
2	8.930.862	7.656.775	-28.513.908,64
3	8.930.862	7.089.606	-21.424.302,45
4	8.930.862	6.564.450	-14.859.852,27
5	8.930.862	6.078.195	-8.781.657,65
6	8.930.862	5.627.958	-3.153.699,68
7	8.930.862	5.211.072	2.057.372,52
8	8.930.862	4.825.067	6.882.439,37
	PAYBACK	6,92	

Fonte: O autor (2019).

Conforme percebemos no quadro 20, o VPL do cenário demonstra que se todas as entradas forem descapitalizadas para a data 0 a 8% ao ano, em 8 anos elas cobrem o investimento inicial de R\$ 44.440.000,00 e geram um adicional de R\$ 6.882.439,37, tendo um payback de 6,92 anos. Sendo assim, conforme os autores citados na fundamentação teórica, quando o VPL é positivo, o projeto é viável.

Utilizou-se também, outro método para analisar a viabilidade do negócio, a Taxa Interna de Retorno (TIR). Conforme apresentamos no quadro 21.

Quadro 21 - TIR – Cenário Meta

ANO	FLUXO CX. INVESTIMENTO	VPL	TIR
0	-44.440.000	-44.440.000	
1	8.930.682,00	-36.170.683,33	-79,90%
2	8.930.682,00	-28.513.908,64	-44,01%
3	8.930.682,00	-21.424.302,45	-21,59%
4	8.930.682,00	-14.859.852,27	-8,20%
5	8.930.682,00	-8.781.657,65	-0,16%
6	8.930.682,00	-3.153.699,68	5,62%
7	8.930.682,00	2.057.372,52	9,34%
8	8.930.682,00	6.882.439,37	11,95%

Fonte: O autor (2019).

A TIR apresentou-se com um ganho de 11,95% em cima do Capital investido, se considerarmos a Taxa mínima de Atratividade (TMA) de 8% a.a, a qual foi sugerida no projeto temos um ganho superior, comprovando mais uma vez a viabilidade do projeto.

Apresentamos no quadro abaixo VPL no cenário pessimista.

Quadro 22 - VPL - Cenário pessimista

ANO	FLUXO CX. INVESTIM	FLUXO DESC.	VPL
0	-44.440.000	-44.440.000	-44.440.000
1	6.856.679	6.348.777	-38.091.223,15
2	6.856.679	5.878.497	-32.212.726,06
3	6.856.679	5.443.053	-26.769.673,21
4	6.856.679	5.039.864	-21.729.809,45
5	6.856.679	4.666.541	-17.063.268,94
6	6.856.679	4.320.871	-12.742.398,09
7	6.856.679	4.000.806	-8.741.591,75
8	6.856.679	3.704.450	-5.037.141,43
	PAYBACK	9,02	

Fonte: O autor (2019).

Conforme percebemos no quadro 22, o VPL do cenário pessimista demonstra que se todas as entradas forem descapitalizadas para a data 0 a 8% ao ano, não cobrirá o investimento inicial de R\$ 44.440.000,00 em 8 anos, tendo um payback de 9,02 anos.

Utilizou-se também, outro método para analisar a viabilidade do negócio neste cenário, a Taxa Interna de Retorno (TIR). Conforme apresentamos no quadro 23.

Quadro 23 - TIR – Cenário Pessimista

ANO	FLUXO CAIXA INVESTIMENTO	VPL	TIR
0	-44.440.000	-44.440.000	
1	6.856.679	6.348.777	-84,57%
2	6.856.679	5.878.497	-52,63%
3	6.856.679	5.443.053	-30,47%
4	6.856.679	5.039.864	-16,85%
5	6.856.679	4.666.541	-8,07%
6	6.856.679	4.320.871	-2,16%
7	6.856.679	4.000.806	1,96%
8	6.856.679	3.704.450	4,93%

Fonte: O autor (2019).

A TIR apresentou-se com um ganho de 4,93% em cima do Capital no cenário pessimista, levando em consideração o TMA de 8% a.a estipulado no projeto, o TIR mesmo sendo positiva está abaixo do esperado.

Apresentamos no quadro abaixo VPL no cenário otimista.

Quadro 24 - VPL – Cenário Otimista

ANO	FLUXO CX. INVESTIM	FLUXO DESC.	VPL
0	-44.440.000	-44.440.000	-44.440.000
1	11.005.047	10.189.858	-34.250.141,67
2	11.005.047	9.435.054	-24.815.087,65
3	11.005.047	8.736.161	-16.078.926,53
4	11.005.047	8.089.038	-7.989.888,46
5	11.005.047	7.489.850	-500.038,38
6	11.005.047	6.935.046	6.435.007,98
7	11.005.047	6.421.339	12.856.347,20
8	11.005.047	5.945.684	18.802.031,67
	PAYBACK	5,62	

Fonte: O autor (2019).

Conforme percebemos no quadro 24, o VPL do canário demonstra que se todas as entradas forem descapitalizadas para a data 0 a 8% ao ano, elas cobrem o investimento inicial de R\$ 44.440.000,00 em 8 anos e geram um adicional de R\$ 18.802.031,67 tendo um payback de 5,62 anos. Utilizou-se também, outro método para analisar a viabilidade do negócio neste cenário, a Taxa Interna de Retorno. Conforme apresentamos no quadro 25.

Quadro 25 - TIR – Cenário Otimista

ANO	FLUXO DE CAIXA INVESTIMENTO	VPL	TIR
0	-44.440.000	-44.440.000	
1	11.005.047	10.189.858	-75,24%
2	11.005.047	9.435.054	-36,34%
3	11.005.047	8.736.161	-13,51%
4	11.005.047	8.089.038	-0,38%
5	11.005.047	7.489.850	7,57%
6	11.005.047	6.935.046	12,64%
7	11.005.047	6.421.339	16,00%
8	11.005.047	5.945.684	18,31%

Fonte: O autor (2019).

A TIR apresentou-se com um ganho de 18,31% em cima do Capital investido no cenário otimista, levando em consideração um TMA estipulado em 8% no projeto, a presente TIR se mostra favorável a viabilidade do projeto.

Desta maneira, considerando a TMA de 8%, nos cenários real e otimista o projeto Moinho Sarandi se torna viável, ou seja, o investidor ganhará mais investindo no moinho, do que aplicando em agências bancárias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo abordou como tema a análise da viabilidade econômico- financeira para a implantação de um Moinho de Trigo no município de Sarandi –RS. Através de um Plano de Negócios foi detalhado os aspectos que envolvem a abertura de um novo empreendimento, com ênfase na projeção de DRE como instrumento de planejamento e controle permitindo ao empreendedor uma análise criteriosa, sendo estes dados de grande relevância dentro da ciência contábil buscando dar qualidade as informações coletadas. O objetivo deste estudo é identificar os riscos de implementação do empreendimento bem como avaliar as oportunidades e ameaças que o cercam, apresentar os aspectos estratégicos e mercadológicos além de mensurar as projeções financeiras do empreendimento, para a partir destas informações validar ou não a viabilidade econômico-financeira de instalação de um moinho de trigo no município de Sarandi–RS.

Através de uma análise bibliográfica e documental, buscou-se disponibilizar informações técnicas e ferramentas que possibilitassem um melhor entendimento dos processos de elaboração do Plano de Negócios, para que desta maneira fosse possível ordenar e planejar as ações necessárias para o sucesso do empreendimento e ao mesmo tempo minimizar ao máximo os erros de planejamento propostos no Plano de Negócios.

Para fim de resposta ao objetivo principal do trabalho, pode-se afirmar que a parte principal do trabalho foi a análise financeira. Nela projeta-se todos os investimentos necessários, todas as receitas, custos e despesas, a fim de chegar em um resultado final. Ao fim observou-se que o Moinho Sarandi se apresenta viável, com um investimento inicial de R\$ 44.440.000,00 apresenta um Payback de 6,92 anos, se seguido o planejamento do projeto no cenário meta. Estimou-se uma receita líquida de 9,6% sobre o faturamento projetado no DRE. O VPL (valor presente líquido) apresentou-se positivo ao final do oitavo ano, zerando todo investimento e gerando um caixa de R\$ 6.882.438,27. Quando olhamos a TIR (taxa interna de retorno), ela mostrou-se mais atrativa que a TMA (taxa mínima de atratividade). Enquanto a TMA estipulada foi de 8%, a TIR apresentou um ganho de 11,95%.

Calculou-se ainda as Projeções de cenários pessimista e otimista, com a finalidade de analisar as incertezas do negócio. O cenário pessimista, onde calculou-se 10% a menos de produção, ou seja 270 ton/dia. Mantendo os custos indiretos, mostrou-se com uma receita líquida de 8,19% no DRE, porém com um Payback de 9,02 anos e uma TIR de 4,95%. Quanto ao cenário otimista, considerou-se um aumento de produção de 10%, ou seja, 330 ton/dia com

a manutenção dos custos fixos, neste cenário temos uma receita líquida de 10,76% no DRE, com um Payback de 5,62 anos e um TIR de 18,31%, acima do TMA estipulado e um VPL de R\$ 18.802.031,67 em caixa após o oitavo ano.

Em uma relação com o referencial teórico, os autores citados nos dizem que sendo o VPL positivo o empreendimento se torna viável, o cenário meta nos traz esse dado e por esse motivo viabilizamos o empreendimento, a TIR também se mostra mais atrativa que a TMA no cenário meta com 11,95% de retorno. Realizou-se também a análise SWOT, importante ferramenta para identificar as principais forças e fraquezas internas do objeto estudado, bem como as principais ameaças e oportunidades que o mercado oferece. Dentro desta análise pode-se destacar como pontos negativos a inserção de uma nova marca no mercado e a distância dos grandes centros consumidores. Por outro lado, como pontos positivos destaca-se a disponibilidade de matéria prima na região, possibilitando agregar qualidade no produto devido a inserção em uma região produtora, além da possibilidade de fomentar produção de trigo de melhor qualidade junto aos fornecedores, bem como a demanda disponível no mercado.

Por fim, percebe-se que todos os objetivos traçados inicialmente foram alcançados determinando um cenário positivo de viabilidade do projeto, destaca-se que a margem é apertada, qualquer erro de estratégia pode acarretar um prejuízo ao investidor como nos traz o cenário pessimista do presente estudo. É de suma importância para o sucesso que haja um acompanhamento constante de todos os processos para não obter surpresas negativas nos resultados.

Com tudo, orienta-se um incremento de estudo no processo de produção se o projeto vier a ser implantado, calculou-se uma produção máxima do moinho de 300 ton/dia, durante 5 dias semanais. Se aumentar a produção em um dia tem-se um incremento de produção de 20%, produção está maior do que a apresentada no cenário otimista, com os custos fixos mantendo-se praticamente os mesmos aumentamos nossa rentabilidade trazendo uma saúde financeira mais favorável e uma tranquilidade maior ao investidor.

Por fim, destacamos a importância de um empreendimento deste porte para a região de Sarandi, por se tratar se uma das mais importantes regiões produtoras de trigo do Brasil este moinho pode incentivar ainda mais a produção de trigo, através de possíveis parceiras fomentando a produção de variedades de trigo de interesse ao moinho, além da produção de farinha e farelo de trigo, conseqüentemente poderá aumentar as vendas de insumos para a produção de trigo da região, aquecendo ainda mais a economia local.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 10520**: apresentação de citações em documentos – procedimento. Rio de Janeiro, ABNT, 2002.

AMBRÓSIO, V. **Plano de marketing**: um roteiro para a ação. 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

ANDRADE, A R. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. Rio de Janeiro Atlas 2016 1 recurso online ISBN 9788597009040.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. Universidade Federal de Santa Catarina, 1994. 283 p. ISBN 8532800106

BERNARDI, L. A. **Manual de plano de negócios**: fundamentos, processos e estruturação- 2º edição. São Paulo Atlas 2014 1 recurso online ISBN 9788522489183.

BIAGIO, L. A; BATOCCHIO, A. **Como elaborar o plano de negócios**. São Paulo: Manole, 2013.

CARREIRA, D. **Organização, Sistemas e Métodos** - Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa - 2ª Edição.. [Minha Biblioteca].2009

CHING, H. Y; MARQUES, F; PRADO, L. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CONAB (2016); MTPS/RAIS (2015); MDIC/ALICEWEB (2016); ABRITRIGO (2015; 2019); **Panorama Industrial do Trigo (2011)**. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/info-agro/safras>> Acesso em: 07 abril 2019.

DORNELLAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELLAS, J. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 6. Rio de Janeiro Atlas 2016 1 recurso online ISBN 9788597005257

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. Rio de Janeiro Atlas 2017 1 recurso online ISBN 9788597012934

GUINDANI, A. A. **Planejamento Estratégico Orçamentário**. Curitiba: Ibpex, 2011.

HASHIMOTO,2014 M; BORGES, C. **Empreendedorismo** - Plano de negócios em 40 lições - 1ª edição.[Minha Biblioteca].

HERNANDÉZ S. R. Metodologia de pesquisa [recurso eletrônico] / Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, María del Pilar Baptista Lucio ; tradução: Daisy Vaz de Moraes ; revisão técnica: Ana Gracinda Queluz Garcia, Dirceu da Silva, Marcos Júlio. – 5. ed.

– Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Penso, 2013. Editado também como livro impresso em 2013. ISBN 978-85-65848-36-7 1. **Métodos de pesquisa**. I. Fernández Collado, Carlos. II. Baptista Lucio, María del Pilar. III. Título. CDU 001

HISRICH, R. D.; PETERS, M; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de metodologia da pesquisa científica. 4. Rio de Janeiro Atlas 2016 1 recurso online ISBN 9788597008821.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2.ed - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas tga e introdução à administração**. 2. São Paulo Atlas 2012 1 recurso online ISBN 9788522475865.

MENDES, J. **Empreendedorismo 360° - A Prática na Prática**, 3ª edição.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios..** [Minha Biblioteca].

OSTERWALDER, A; PIGNEUR Y. Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios – **Um manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários**. Rio de Janeiro: Atlas, 2011.

PEREIRA, M. F; NEIS, D. **Planejamento Estratégico: A Contribuição da Estrutura Organizacional para o Processo de Implement** .2015.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

STADLER, A; ARANTES, E. C.; HALICKI, Z. (Coord.). **Empreendedorismo e responsabilidade social**. Curitiba: InterSaberes, 2014. (Gestão empresarial; 4). ISBN 9788582129012. Disponível em: <<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582129012/pages/-2>>. Acesso em: 07 de abril de 2019.

ZENARO, M. **Marketing estratégico para organizações e empreendedores: guia prático e ações passo a passo**. São Paulo Atlas 2013 1 recurso online ISBN 9788522486380

WILDAUER, E. W. **Plano de Negócios: Elementos constitutivos e processo de elaboração**. Curitiba: InterSaberes, 2012.