

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Ana Cláudia Canali**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA**  
**DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS DE ORIGEM BUBALINA**

**Porto Alegre**

**2011**

**Ana Cláudia Canali**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA  
DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS DE ORIGEM BUBALINA**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. Gilberto de Oliveira Kloeckner**

**Porto Alegre**

**2011**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, em primeiro lugar, pelo apoio e dedicação durante todo o curso, e pelo amor;

À minha família, pelo carinho e incentivo constantes;

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Escola de Administração, pelo ensino gratuito e de qualidade;

Ao Professor Gilberto, pelo suporte e orientação para a realização deste trabalho;

A todos os amigos, pela compreensão e por compartilharem comigo momentos de angústia e felicidade;

E a todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste trabalho e para o meu crescimento profissional ao longo dos últimos anos.

## RESUMO

O presente estudo analisa a viabilidade econômico-financeira da implantação de uma empresa distribuidora de produtos derivados do búfalo (carne e queijo) na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Para tal, analisa-se o mercado, fornecedores e concorrentes, estima-se o investimento inicial necessário para a implantação da empresa, projeta-se também as vendas, os custos fixos e variáveis inerentes ao negócio. Após identificadas todas as receitas e despesas futuras, é realizada a projeção dos fluxos de caixa futuros, a construção de cenários (esperado, pessimista e otimista) e o cálculo dos indicadores de viabilidade financeira. Os resultados obtidos evidenciam que o projeto em questão é economicamente viável, tratando-se de um investimento rentável para o investidor.

**Palavras-chave:** búfalo, carne, queijo, plano de negócios, viabilidade financeira.

## **ABSTRACT**

This study analyzes the economic-financial feasibility of the establishment of a distributor company of buffalo products (meat and cheese) in the city of Porto Alegre, Rio Grande do Sul. To this end, the market, suppliers and competitors are analyzed, the initial investment needed to the company's establishment is estimated, as well as the sales and costs (fixed and variable) related to the project. After the identification of all future income and expenses, the future cash flows are projected, the scenarios are built (expected, pessimistic and optimistic) and the financial feasibility indicators are calculated. The results show that the project is economically feasible, which means that it is a profitable investment for the investor.

**Key words:** buffalo, meat, cheese, business plan, financial feasibility.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Logística da Cadeia da Carne – Cooperbúfalo.....	17
Figura 2: Logística da Cadeia do Leite – Cooperbúfalo.....	17
Figura 3: Função de Marketing .....	20
Figura 4: Ponto de Equilíbrio .....	25
Figura 5: Linha do tempo do fluxo de caixa de uma empresa industrial típica.....	27
Figura 8: Mapa de localização da empresa.....	38
Figura 9: Organograma inicial da empresa.....	39

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparação entre carne de búfalo e de gado .....	10
Tabela 2: Comparação entre leite de búfala e de vaca .....	11
Tabela 3: População bubalina por cidade do RS (2008) .....	14
Tabela 4: Demonstrativo de Resultados do Exercício .....	26
Tabela 5: Análise SWOT .....	45
Tabela 6: Preços de Venda .....	46
Tabela 7: Percentuais de aplicação sobre a receita bruta – Lucro Presumido .....	47
Tabela 8: Investimento Inicial .....	49
Tabela 9: Custos fixos com mão-de-obra .....	50
Tabela 10: Custos com mão-de-obra variável .....	50
Tabela 11: Custos Fixos .....	51
Tabela 12: Custos com Depreciação .....	51
Tabela 13: Custos Variáveis .....	52
Tabela 14: Estimativa de Faturamento Mensal para o primeiro ano .....	53
Tabela 15: Fluxo de Caixa do Cenário Esperado .....	56
Tabela 16: Fluxo de Caixa do Cenário Pessimista .....	59
Tabela 17: Fluxo de Caixa do Cenário Otimista .....	62

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Leite processado pela Cooperbúfalo (litros/ano) .....	16
Gráfico 2: Valor Presente Líquido dos três cenários .....	65
Gráfico 3: Taxa Interna de Retorno dos três cenários .....	65

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1 PANORAMA DO SETOR.....</b>	<b>14</b>
<b>2 PARTES COMPONENTES DE UM PLANO DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Plano de Negócios .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Plano de Marketing .....</b>	<b>19</b>
2.2.1 Produto.....	20
2.2.2 Preço .....	20
2.2.3 Ponto .....	21
2.2.4 Propaganda .....	21
<b>2.3 Plano Financeiro .....</b>	<b>21</b>
2.3.1 Preço .....	21
2.3.2 Receita .....	22
2.3.3 Custos Variáveis .....	23
2.3.4 Custos Fixos .....	23
2.3.5 Despesas Variáveis .....	23
2.3.6 Despesas Fixas.....	24
2.3.7 Ponto de Equilíbrio.....	24
2.3.8 Margem de Contribuição .....	25
2.3.9 Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) .....	26
2.3.10 Fluxo de Caixa.....	27
<b>2.4 Métodos de Avaliação de Investimento .....</b>	<b>29</b>
2.4.1 Payback.....	29
2.4.2 Retorno Contábil Médio (RCM).....	30
2.4.3 Valor Presente Líquido (VPL).....	30
2.4.4 Taxa Interna de Retorno (TIR) .....	31
2.4.5 Índice de Rentabilidade (IR).....	32
2.4.6 Modelo de Precificação de Ativos Financeiros (CAPM) .....	32
2.4.7 Risco .....	33
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Classificação do Estudo.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2 Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>36</b>

<b>3.3 Apresentação e Análise dos Dados .....</b>	<b>36</b>
<b>4 PLANO DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 Descrição do Negócio.....</b>	<b>37</b>
4.1.1 Caracterização da empresa .....	37
4.1.2 Recursos Humanos .....	39
4.1.3 Ambiente .....	40
<b>4.2 Plano de Marketing .....</b>	<b>40</b>
4.2.1 Análise de Mercado .....	40
4.2.2 Público Alvo .....	41
4.2.3 Concorrência.....	42
4.2.4 Fornecedores.....	43
4.2.5 Transporte.....	43
4.2.6 Análise SWOT.....	44
4.2.7 Estratégia de Marketing.....	45
4.2.8 Produtos Oferecidos e Preços .....	46
<b>4.3 Plano Financeiro .....</b>	<b>46</b>
4.3.1 Tributação da empresa.....	47
4.3.2 Tributação do queijo e da carne.....	48
4.3.3 Investimentos Iniciais .....	49
4.3.4 Mão-de-obra .....	49
4.3.5 Custos Fixos .....	50
4.3.6 Custos Variáveis .....	52
4.3.7 Construção de Cenários .....	52
4.3.8 Taxa Mínima de Atratividade.....	54
4.3.9 Cenário Esperado.....	55
4.3.10 Cenário Pessimista.....	58
4.3.11 Cenário Otimista.....	61
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO A – INVESTIMENTO INICIAL .....</b>	<b>72</b>

## INTRODUÇÃO

Os búfalos são animais domésticos, de porte avantajado e pelagem preta, utilizados para produção de carne e leite para consumo humano.

A carne e o leite bubalinos diferem dos de origem bovina em diversas características. A carne de búfalo é comprovadamente mais saudável que a carne bovina, pois possui cerca de 40% menos colesterol, 12 vezes menos gordura, 55% menos calorias e melhores índices de proteínas e sais minerais (ABCB). Além disso, possui maior quantidade de ácidos graxos poli-insaturados (que previnem infartos e derrames) e de monoinsaturados (que preservam o “colesterol bom” no organismo).

A aparência das carnes bubalina e bovina é similar, porém a carne de búfalo possui coloração vermelha mais forte e sua gordura é totalmente branca. Por ser mais saudável, isto é, possuir teores menores de colesterol e gordura, a carne bubalina é recomendada por médicos. Ela possui excelentes características nutricionais e é superior à carne bovina em vários aspectos, como mostra a tabela 1.

Apesar de ser uma carne pouco difundida no Brasil, utilizada somente para pratos tradicionais ou churrasco, em diversos países os derivados deste animal são utilizados em embutidos e hambúrgueres tipo light, além do leite e do queijo.

**Tabela 1: Comparação entre carne de búfalo e de gado**

COMPONENTES DA CARNE (para 100g)		BÚFALO	BOVINO
Calorias, kcal		131,00	289,00
Proteínas (N x 6,25)		26,83	24,07
Total de Lipídios, g		1,80	20,69
	Saturados, total, g	0,60	8,13
Ácidos	Monosaturados, total, g	0,53	9,06
Graxos:	Polisaturados, total, g	0,36	0,77
	Colesterol, mg	61,00	90,00
Minerais:	Soma total de mg: Cálcio, Ferro, Magnésio, Fósforo, Potássio, Sódio, Zinco, Cobre e Manganês	641,80	583,70
Vitaminas:	Soma total de mg: Ácido Ascórbico, Tiamina, Riboflavina Nacina, Ácido Pantotênico, Vitamina B6, Ac. Fólico, Vitamina B12	20,95	18,52

FONTE: <http://www.bufalo.com.br/carne.html>

A venda do leite de búfala e posterior fabricação de seus subprodutos é uma das formas mais rentáveis de exploração da espécie. O leite de búfala, dada suas características peculiares, é matéria prima ideal para a elaboração de diversos tipos de queijo. O mais tradicional é a *mozzarella*, um tipo de queijo fresco de massa filada, originário da Itália no século XVI, produzida exclusivamente com leite de búfala. É moldado em diversos formatos, tais como bolas, nozinhos, tranças ou barras, sendo embalados em soro ou não, e consumidos como entrada, aperitivo ou componentes na elaboração de diversos pratos.

A industrialização do leite de búfala no Brasil é uma realidade. Além da *mozzarella*, diversos laticínios montados por produtores de búfalos já vêm elaborando vários tipos de derivados deste leite que, entre outras características, apresenta baixos teores de colesterol e elevados teores de vitaminas e proteínas, gerando produtos reconhecidos por sua alta qualidade.

O leite de búfala é totalmente branco, diferente do leite de vaca que é levemente amarelado. Além disso, apresenta um teor de matéria seca mais elevado, proporcionando, na fabricação de queijos, um rendimento maior quando comparado ao leite bovino (8kg de leite de búfala produzem 1kg de queijo, enquanto precisamos de 12kg de leite bovino para produzir a mesma quantidade de queijo). A tabela 2 apresenta uma comparação entre os componentes do leite de búfala e do de origem bovina.

**Tabela 2: Comparação entre leite de búfala e de vaca**

COMPONENTES DO LEITE	BÚFALA	BOVINA
Proteínas	4,00%	3,50%
Lipídios	8,00%	3,50%
Lactose	4,90%	4,70%
Água	82,00%	87,80%
Colesterol Total	214mg%	319mg%

FONTE: <http://www.bufalo.com.br/laticinios.html>

É público e notório o crescimento constante da preocupação das pessoas com a saúde e estética corporal e, conseqüentemente, com uma alimentação saudável. Há uma busca contínua por alimentos mais saudáveis, seja com o objetivo de manter o corpo em forma ou simplesmente na busca por uma melhor qualidade de vida.

Uma prova desta mudança de comportamento está no aumento significativo do consumo de carne e leite de búfalos no mundo. Para atender a esta demanda crescente, a criação de bubalinos e industrialização de seus produtos também vem aumentando

significativamente em todo o mundo. Sendo assim, trata-se de um mercado em expansão e bastante promissor. Além disso, pode-se considerar um setor ainda em fase de crescimento no Brasil, com poucas empresas que industrializam e distribuem esses produtos ao consumidor final, o que pode representar uma oportunidade para novos entrantes.

Sendo assim, e com o objetivo de propiciar às pessoas uma alternativa de alimentos mais saudáveis, será apresentado o plano de negócios da empresa BúfaloVida. Trata-se de uma empresa atacadista, localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, destinada a comercializar produtos de origem bubalina para revendedores (mercados de pequeno, médio e grande porte) e empresas consumidoras, como restaurantes e pizzarias.

No entanto, mais do que a identificação de uma boa oportunidade de negócio e a vontade de empreender, para que um novo projeto seja rentável é essencial que se realize um planejamento detalhado de todos os aspectos envolvidos, como risco do negócio, análise financeira, análise de público alvo, da concorrência e do ambiente externo no qual o projeto está inserido. Será a implantação de uma empresa distribuidora de produtos bubalinos em Porto Alegre um investimento viável?

O foco deste estudo é, portanto, apresentar o plano de negócios da empresa BúfaloVida e analisar a viabilidade econômico-financeira da sua implantação. Um estudo de viabilidade econômico-financeira consiste em avaliar o plano de investimento a ser realizado, demonstrando a viabilidade ou inviabilidade do projeto, dado um cenário esperado (SEBRAE).

Para isso, toma-se por base os retornos esperados no longo prazo e os investimentos necessários para implementação da empresa. Existem diversos métodos de avaliação de investimentos utilizados para verificar o retorno a ser obtido sobre o investimento analisado, como período de recuperação (payback), valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR), índice de rentabilidade, entre outros (ROSS, 2008).

O objetivo geral deste trabalho é analisar a viabilidade econômico-financeira de uma empresa distribuidora de produtos de origem bubalina na cidade de Porto Alegre/RS. Os objetivos específicos são os que seguem:

- Analisar o mercado, os fornecedores e a concorrência;
- Calcular os investimentos iniciais necessários para o projeto;
- Elaborar as projeções de venda, de custos fixos e variáveis;

- Projetar o fluxo de caixa;
- Avaliar a viabilidade financeira do projeto.

Na próxima seção será apresentado um panorama do setor de comercialização de produtos bubalinos no estado. Após será apresentada, com base na literatura existente sobre o tema, a revisão teórica sobre as partes de um plano de negócios, como plano de marketing e plano financeiro, e também sobre os principais métodos de avaliação de investimentos. Posteriormente, será abordada a metodologia utilizada na pesquisa e forma de apresentação dos dados obtidos. Nas seções subsequentes será apresentado o plano de negócios da empresa BúfaloVida, dividido em três partes: descrição do negócio, plano de marketing e plano financeiro. Por fim, será avaliada a viabilidade financeira do projeto.

## 1 PANORAMA DO SETOR

O búfalo teve sua origem na Ásia, sendo, hoje, encontrado em diversos lugares do mundo. Chegou ao Brasil por volta de 1890, na Ilha de Marajó, onde se adaptou e se multiplicou rapidamente. Grande parte do rebanho mundial (cerca de 95%) encontra-se na Ásia, destacando-se países como Índia, China e Paquistão. Na Europa, a Itália é detentora de uma das melhores genéticas leiteiras do mundo.

O rebanho bubalino hoje no Brasil conta com cerca de três milhões de animais, representando 2% do rebanho bovino – hoje com 150 milhões. Encontra-se distribuído, segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2005), da seguinte forma no país: 62% na região Norte; 10,4% na região Nordeste; 9,7% na região Sudeste; 12,3% na região Sul e 5,6% na região Centro-Oeste.

Segundo último censo realizado pela ASCRIBU (Associação Sulina de Criadores de Búfalos), em 2009, o Rio Grande do Sul possui um rebanho aproximado de 63500 cabeças, distribuídas em cerca de 234 municípios gaúchos e presente em aproximadamente mil propriedades rurais. São poucas as propriedades que contam com criação única de bubalinos, a maior parte delas possui também bovinos. A tabela 3 mostra os municípios que possuem o maior número de cabeças de búfalo do estado, segundo dados de 2008.

**Tabela 3: População bubalina por cidade do RS (2008)**

<u>MUNICÍPIO</u>	<u>Nº Animais</u>
São Miguel das Missões	3100
Uruguaiana	3036
Lavras do Sul	2986
Rio Pardo	2500
Pedras Altas	2215
Passo do Sobrado	2100
Minas do Leão	2000
Pinheiro Machado	1698
Alegrete	1496
Rosário do Sul	1452

Fonte: Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio (SEAPA)

A quase totalidade dos bubalinocultores do estado tem como objetivo a produção de carneiros ou de animais para corte, sendo ainda reduzido o número de propriedades dedicadas à produção de leite. Hoje, cerca de 30% das criações do Brasil são destinadas

à produção leiteira e, nos últimos anos, o rebanho leiteiro tem crescido a uma taxa de 45%.

A destinação de búfalos para produção leiteira iniciou-se no Rio Grande do Sul há apenas dez anos. Ainda há poucos laticínios que industrializam o leite desta espécie na fabricação de produtos como: o queijo *mozzarella*, em maior escala; o doce de leite, e os queijos tipo parmesão, frescal e provolone, em menor escala. Nota-se, entretanto, um aumento significativo no consumo destes produtos. Atualmente, cerca de 7% de todo o leite consumido no mundo é de búfalas, o que nos faz crer que a pecuária leiteira bubalina tenha um futuro promissor em nosso estado.

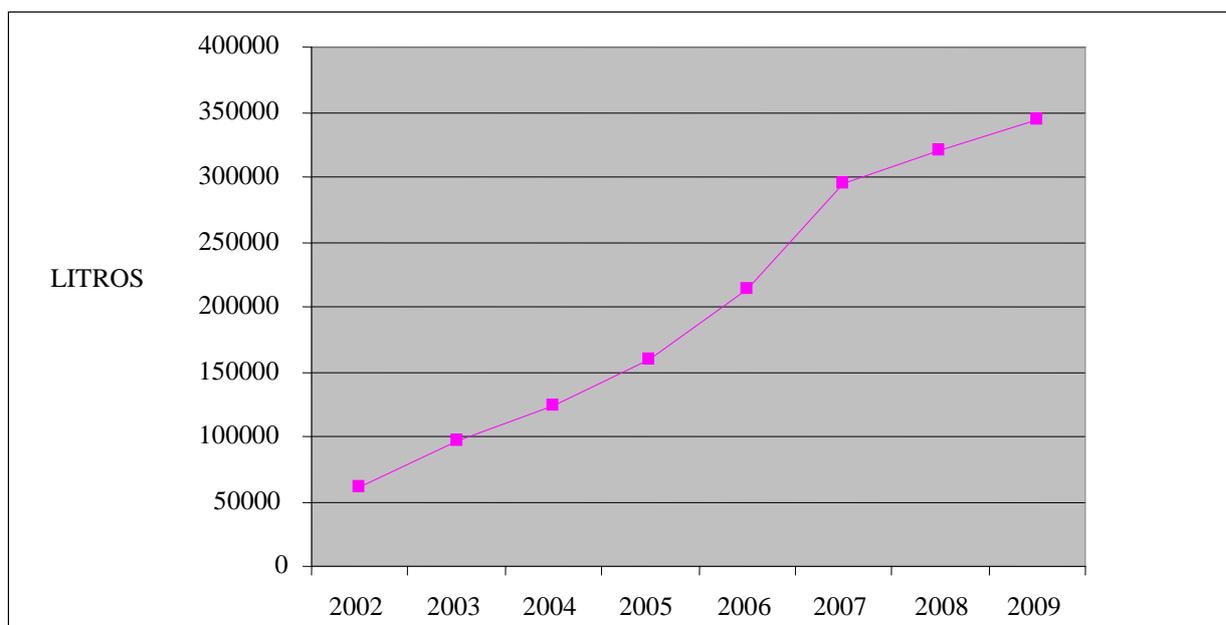
O principal órgão de incentivo à bubalinocultura no Brasil é a Associação Brasileira de Criadores de Búfalos (ABCB). Fundada em 1960, a ABCB tem como principais objetivos, além de incentivar a bubalinocultura, defender os interesses dos criadores e promover o aprimoramento das técnicas de criação de búfalos. Reúne atualmente cerca de 80 associados de todo o território nacional.

O órgão mais atuante neste sentido no sul do país é a Associação Sulina de Criadores de Búfalos (ASCRIBU). Ela existe há 32 anos e atua nos processos de promoção, publicidade e marketing que envolvem os produtos de origem bubalina e também a comercialização de animais no sul do país. Além disso, organiza o registro genealógico e o controle técnico do rebanho gaúcho, apóia a pesquisa, promove seminários e publicações de livros sobre a espécie. Conta hoje com 54 criadores associados e mantém em funcionamento uma bolsa comercial destinada à compra e venda de búfalos.

Frente à crescente demanda pelo consumo de carne de búfalo no Estado, foi criada a Cooperbúfalo (Cooperativa Sulriograndense de Bubalinocultores), formada por criadores de búfalo com o objetivo de comercializar carne e leite bubalinos. Hoje, ela conta com 51 cooperados e é o único estabelecimento a comercializar estes produtos no estado.

A Cooperbúfalo atua na produção, transporte, armazenagem, beneficiamento e comercialização de produtos bubalinos, com a parceria de laticínios e frigoríficos. As principais redes de supermercados do estado a comercializarem os produtos da Cooperbúfalo são: Supermercados Zaffari/Bourbon, Rissul, Unidão e Carrefour. Sendo assim, a Cooperbúfalo detém o monopólio na comercialização de produtos derivados do búfalo atualmente no estado, caracterizando-se como a única concorrente direta da BúfaloVida.

No ano de 2008, a Cooperbúfalo abateu 6588 cabeças de búfalo, e a meta para 2010 era o abate de 7000 a 7500 animais (10% do rebanho gaúcho). A comercialização de queijo em 2009 foi de 60000kg, e a meta para 2010 era ampliar esse número em 20%, passando para 72000kg anuais. O gráfico 1 mostra a evolução na quantidade de leite recebido e processado pela Cooperbúfalo nos últimos 8 anos.



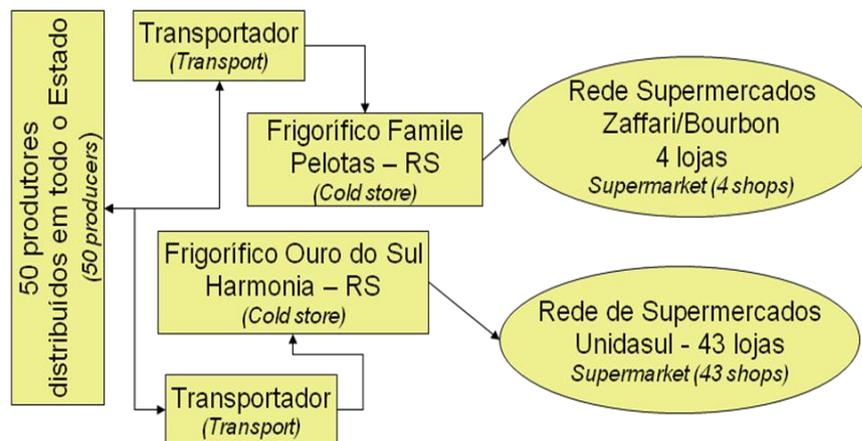
**Gráfico 1: Leite processado pela Cooperbúfalo (litros/ano)**

Fonte: Cooperbúfalo

Há dois laticínios vinculados à Cooperbúfalo no estado: Laticínios Dabúfala (Rio Grande/RS) e Laticínios Kronhardt (Glorinha/RS). Há também dois frigoríficos que abatem para a cooperativa: Frigorífico Famile (Pelotas/RS) e Frigorífico Ouro do Sul (Harmonia/RS). A Cooperbúfalo detém o relacionamento com as redes de supermercados, portanto a logística funciona da seguinte maneira:

*a) Logística da carne:*

- O supermercado faz um pedido à Cooperbúfalo;
- A Cooperbúfalo procura entre seus cooperados os criadores que possuem animais prontos para abate;
- O transportador coleta esses animais e entrega ao frigorífico para industrialização;
- O frigorífico então entrega o pedido ao supermercado com a marca Cooperbúfalo.

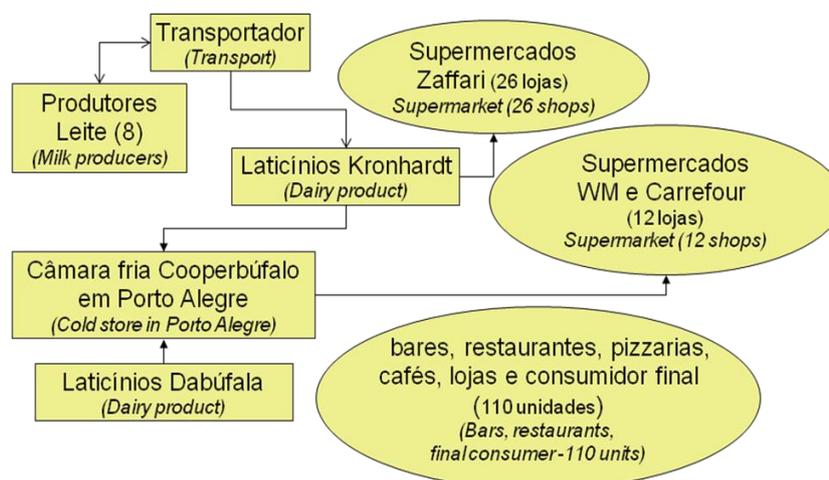


**Figura 1: Logística da Cadeia da Carne – Cooperbúfalo**

Fonte: Cooperbúfalo

*b) Logística do leite:*

- O supermercado faz um pedido à Cooperbúfalo;
- A Cooperbúfalo procura entre seus cooperados os produtores de leite;
- O transportador coleta o leite e entrega ao laticínio para industrialização;
- O laticínio entrega o pedido ao supermercado com a marca Cooperbúfalo, ou então envia os produtos para a câmara fria da cooperativa em Porto Alegre que, por sua vez, fará a entrega ao supermercado.



**Figura 2: Logística da Cadeia do Leite – Cooperbúfalo**

Fonte: Cooperbúfalo

Com esta cadeia logística, a Cooperbúfalo atua com exclusividade na distribuição de produtos de origem bubalina no estado.

## 2 PARTES COMPONENTES DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Neste capítulo será apresentado, primeiramente, o conceito de plano de negócios e suas aplicações, seguido de explanação sobre as principais partes componentes de um plano de negócios, que são: plano de marketing e plano financeiro. Por fim, serão apresentados os principais métodos de avaliação de investimentos, suas características, utilidades e restrições.

### 2.1 PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Dornelas (2008), o plano de negócios consiste em um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Um plano de negócios tem como objetivo prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de um empreendimento. É utilizado também como instrumento de captação de recursos financeiros de terceiros. Ainda segundo Dornelas (2008), pesquisas revelam que o planejamento do empreendimento aumenta em 60% a probabilidade de sucesso do mesmo. Em geral, o plano é formado pelas seguintes etapas:

- Descrição da empresa
- Produtos e serviços
- Mercado e competidores
- Análise estratégica
- Plano de marketing
- Plano financeiro

Antes de iniciar um novo empreendimento, faz-se necessária a elaboração de um plano de negócios. Ele serve como guia para o empreendedor e é fundamental para se obter o financiamento necessário (HISRICH, 2009). Sua elaboração reduz os riscos inerentes ao novo empreendimento, pois visa estruturar o projeto e analisar sua viabilidade. A falta de planejamento prévio pode causar o fechamento precoce de uma empresa.

Por definição, um plano de negócios é um documento que descreve todos os elementos externos e internos e as estratégias relevantes para iniciar um novo empreendimento (HISRICH, 2009). Sendo assim, tal planejamento deve abranger o

plano financeiro, de marketing, de produção, de vendas, etc. Ele deve indicar, por exemplo, qual será o mercado alvo (perfil de público e localização), a infraestrutura necessária para o negócio e as estratégias de comunicação e distribuição. Também devem ser abordados os fatores externos, como tendências de crescimento do mercado, expectativas de mudanças nas necessidades do consumidor, novas tecnologias, novas regulamentações, entre outros (HISRICH, 2009). Idêntica atenção deve ser dada à análise dos fornecedores e concorrentes.

Um método bastante utilizado como ponto de partida para a elaboração de um plano de negócios é a realização de uma pesquisa de mercado, a fim de identificar o perfil do público-alvo, suas necessidades e tendências para o futuro. O público alvo deve ser identificado por classe social, faixa etária, renda, localização, frequência de consumo, etc. A avaliação financeira também é imprescindível no planejamento, pois auxilia o empreendedor a determinar a viabilidade do projeto. Para isso, é necessário que se realize projeções de receitas e despesas, fluxos de caixa, e cálculos de indicadores de viabilidade financeira.

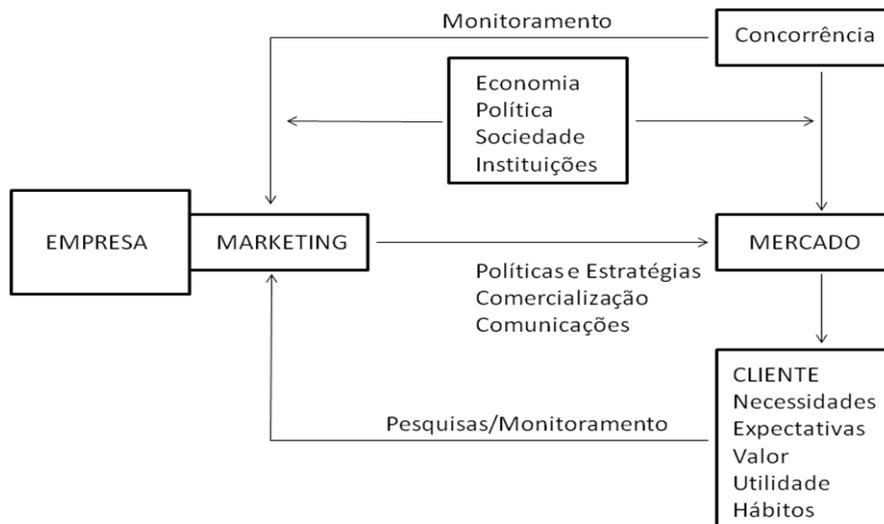
## 2.2 PLANO DE MARKETING

Segundo Hisrich (2009), o plano de marketing deve descrever a estratégia da empresa em relação a como os produtos ou serviços serão distribuídos, cotados e promovidos.

De acordo com Bernardi (2003), a área de marketing constitui-se na principal ligação da empresa com o mercado, o que abrange entendimento das expectativas e necessidades dos clientes (e tendências para o futuro), cadeia de suprimento e logística de distribuição, comercialização, serviços diversos, comunicação com o mercado, desenvolvimento de novos produtos, entre outros.

A função do marketing pode ser esquematizada conforme a figura 3.

Segundo Kotler (2008), as funções de marketing podem ser divididas em quatro grandes grupos, que compõem o mix de marketing: produto, preço, ponto e propaganda.



**Figura 3: Função de Marketing**  
 Fonte: Adaptado de Bernardi (2003)

### 2.2.1 Produto

Segundo Kotler (2008), produto é um bem ou serviço que possa ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. O termo “produto” refere-se não apenas a bens tangíveis, mas também a serviços, eventos, informações ou até mesmo ideias.

As principais decisões críticas referentes a produto são: variedade, qualidade, design, características, marca, embalagem, disponibilidade, serviços e garantias.

### 2.2.2 Preço

De acordo com Kotler (2008), o preço é determinado pelos custos do produto, o preço aplicado pela concorrência e a percepção de valor do consumidor em relação ao produto. O preço é a variável do mix de marketing que pode ser alterada mais rapidamente.

As principais decisões referentes a preço são: determinação do preço em si, descontos, condições de crédito e prazo de pagamento.

### **2.2.3 Ponto**

O termo “ponto” refere-se à forma de distribuição adotada pela empresa, ou seja, a forma pela qual os produtos serão disponibilizados aos consumidores. Abrange todos os agentes envolvidos no processo de chegada do produto ao consumidor, como fornecedores, transportadores, atacadistas, varejistas, etc.

As decisões críticas referentes ao ponto são: escolha do tipo e extensão dos canais de distribuição, tipo de atacadistas ou de varejistas, locais de venda, estoque e transportes.

### **2.2.4 Propaganda**

A propaganda consiste na comunicação aos consumidores sobre o que está sendo ofertado. Esta variável inclui também a promoção (descontos, brindes), as relações públicas, a força de venda e o *merchandising*.

As decisões referentes a esta variável são, entre outras: alternativas de mídia, orçamento de mídia, mensagem, esforço promocional, papel da venda pessoal, relações públicas e incentivo para os vendedores.

## **2.3 PLANO FINANCEIRO**

Dentro do plano financeiro, devem ser feitas projeções dos principais dados financeiros a fim de determinar o investimento necessário para o novo empreendimento e indicar se o projeto é economicamente viável. A literatura sobre o tema aconselha elaborar projeções para, no mínimo, três anos.

Em geral, são elaboradas previsões de: vendas (receitas) e despesas, lucro líquido depois de pagos os impostos, fluxo de caixa e, algumas vezes, balanço patrimonial.

### **2.3.1 Preço**

Para calcular o preço, em geral deve-se considerar três elementos: custos, margens e concorrência (HISRICH, 2009).

a) *Custos*

Em primeiro lugar é importante que se verifique os custos diretamente relacionados com o produto ou serviço. Para um fabricante, isso envolve os custos com matéria-prima, mão-de-obra e custos indiretos de fabricação. Para um distribuidor, abrange o cálculo do custo de compra das mercadorias dos fornecedores. Para uma empresa de serviços, estes custos resumem-se a mão-de-obra e despesas indiretas.

b) *Margens*

Em alguns setores, é aplicada uma margem-padrão sobre o custo dos produtos, como, por exemplo, 50% sobre o custo. Dependendo da estratégia da empresa, ela pode aumentar muito a margem para que o preço alto do produto passe a imagem de alta qualidade, ou então diminuir a margem ao mínimo possível com o objetivo de aumentar a demanda rapidamente (estratégia de penetração no mercado).

c) *Concorrência*

Geralmente, em um mercado de produtos não-diferenciados, há pouco espaço para manobras de variações de preços em relação à concorrência (HISRICH, 2009). Neste caso, o empreendedor é obrigado a cobrar o mesmo preço da concorrência. Assim, para aumentar o lucro, a única alternativa é a redução dos custos.

Além disso, é importante que o preço seja estruturado conforme a percepção dos consumidores. Uma pesquisa de marketing pode revelar, por exemplo, que os consumidores de certo produto aceitam pagar mais se forem oferecidas vantagens, como entrega gratuita em domicílio, garantia estendida, etc.

Bernardi (2003) afirma que, tradicionalmente, o preço era estruturado de dentro para fora da empresa, ou seja, formulado a partir dos custos, despesas e lucro (CDL). Porém, com o crescente acirramento da concorrência, o mercado tende a estabelecer a faixa de preço que está disposto a pagar por um produto ou serviço, o que obriga as empresas a estruturarem os preços de fora para dentro, implicando no lucro como consequência de um preço estabelecido dentro de um mercado competitivo.

### **2.3.2 Receita**

A receita de uma empresa é dada pela seguinte fórmula:

$$R = P \times Q$$

Onde:

$R$  é a receita;

$P$  é o preço de venda;

$Q$  é a quantidade vendida.

Em se tratando de um plano de negócios, como estas informações ainda não são conhecidas, usa-se o preço médio dos concorrentes e a previsão de quantidade demandada dos mesmos para estimar a receita.

### **2.3.3 Custos Variáveis**

Os custos variáveis são aqueles que possuem relação com a quantidade de produto ou serviço comercializado pela empresa e que variam conforme a quantidade produzida dos mesmos. Caso não haja produção, estes custos são nulos. Neste caso, o valor unitário é fixo e o que varia é a quantidade vendida, obtendo-se, pela multiplicação dos dois, os custos variáveis correspondentes.

### **2.3.4 Custos Fixos**

Os custos fixos são aqueles que não possuem relação com a quantidade de mercadorias produzidas ou vendidas, ou seja, não variam conforme o volume.

Segundo Bernardi (2003), os custos fixos devem ser considerados despesas do período, ou seja, classificados diretamente no resultado, não sendo tratados como custo do produto ou serviço.

### **2.3.5 Despesas Variáveis**

São despesas relacionadas diretamente com os produtos ou serviços vendidos e que, portanto, variam conforme a quantidade (BERNARDI, 2003). Nesta categoria encontram-se impostos, comissões, fretes, seguros, etc.

### 2.3.6 Despesas Fixas

São todas as demais despesas, que são fixas independentemente do volume produzido ou vendido, mas que devem ser apropriadas ao resultado do período (BERNARDI, 2003).

### 2.3.7 Ponto de Equilíbrio

Segundo Bernardi (2003), ponto de equilíbrio é o volume em que as receitas totais de uma empresa igualam-se aos custos e despesas totais, ou seja, o lucro é nulo. Para Hisrich (2009), ponto de equilíbrio é o volume de vendas no qual o empreendimento não apresenta lucros nem perdas. A partir deste ponto, a empresa passa a gerar lucros. Assim, o ponto de equilíbrio se dá quando:

$$RT = CT + DT$$

Onde:

$RT$  = receita total (quantidade X preço unitário)

$CT$  = custo total (custos variáveis + custos fixos)

$DT$  = despesa total (despesas variáveis + despesas fixas)

O ponto de equilíbrio também pode ser descrito pela seguinte equação:

$$RT = (CV + CF) + (DV + DF)$$

Onde:

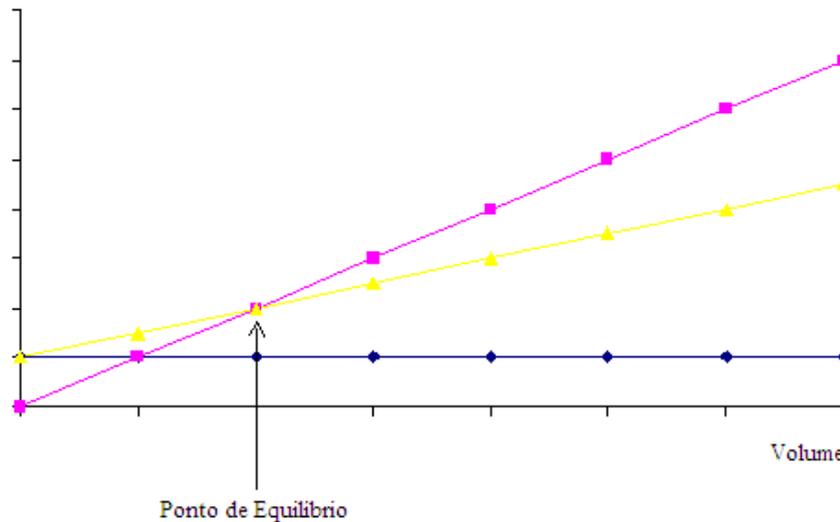
$CV$  = quantidade X custo variável unitário

$DV$  = quantidade X despesa variável unitária

$CF$  = custos fixos de um período

$DF$  = despesas fixas de um período

Verifica-se, graficamente, que os custos e as despesas fixas permanecem constantes, independente do volume, enquanto os custos e as despesas variáveis iniciam-se a partir da linha dos fixos, a volume zero. O ponto onde a linha da receita total encontra a linha dos custos e despesas totais é o ponto de equilíbrio. Neste ponto, a receita total é igual ao custo total.



**Figura 4: Ponto de Equilíbrio**  
 Fonte: Adaptado de Bernardi (2003)

### 2.3.8 Margem de Contribuição

Segundo Bernardi (2003), margem de contribuição é a diferença entre o valor das vendas, os custos variáveis e as despesas variáveis. Assim, pode-se determinar o quanto cada venda contribuiu individualmente para cobrir os custos fixos e as despesas fixas.

A margem de contribuição pode ser assim representada:

- Vendas
- (-) Custos variáveis
- (-) Despesas variáveis
- (=) Margem de contribuição

Sendo assim, o ponto de equilíbrio pode ser calculado também utilizando-se a margem de contribuição, através da seguinte equação:

$$Quantidade = \frac{CF + DF}{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA}$$

A análise do ponto de equilíbrio é uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisão quando da análise de um projeto de investimento. No entanto, para uma empresa que possua grande gama de produtos, o cálculo do ponto de equilíbrio se torna

complexo, uma vez que deveriam ser distribuídos, para cada produto, os custos e despesas fixas correspondentes.

### 2.3.9 Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE)

A demonstração de resultados do exercício é um resumo financeiro da empresa em determinado período, normalmente um trimestre ou um ano. Apresenta o lucro líquido da empresa, calculado a partir da receita menos custos e despesas (ROSS, 2008).

Segundo Ross (2008), na demonstração de resultado devem aparecer, primeiramente, as despesas e receitas oriundas das atividades operacionais da empresa, seguidos pelas despesas financeiras, como os juros pagos (os impostos pagos são relatados separadamente). Por último, deve aparecer o lucro líquido.

**Tabela 4: Demonstrativo de Resultados do Exercício**

(=) Vendas Líquidas
(-) Custo da mercadoria vendida
(-) Depreciação
(=) Lucro antes de juros e impostos
(-) Juros pagos
(=) Lucro tributável
(-) Impostos
(=) Lucro líquido

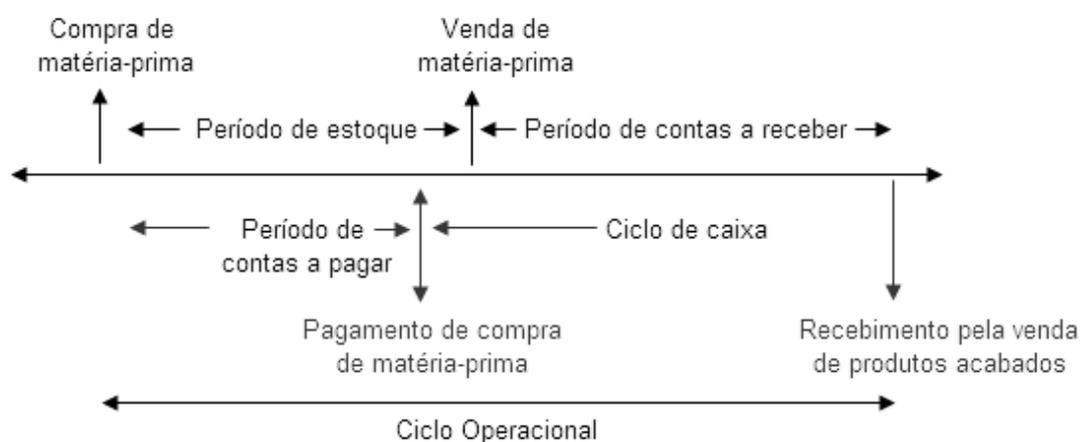
Fonte: Adaptado de Ross (2008)

De acordo com os princípios contábeis, as receitas e despesas divulgadas na demonstração de resultado devem ser baseadas no regime de competência, ou seja, as receitas e despesas devem ser reconhecidas quando as transações estiverem virtualmente concluídas, quando os valores forem conhecidos e puderem ser determinados com confiança (ROSS, 2008). Isso não coincide necessariamente com o momento da entrada ou saída de caixa. Ou seja, as receitas devem ser reconhecidas quando da venda, e não quando do recebimento. Sendo assim, os números apresentados na demonstração de resultado não refletem necessariamente as entradas e saídas de caixa no período.

### 2.3.10 Fluxo de Caixa

Segundo Ross (2008), fluxo de caixa é simplesmente a relação das entradas e saídas de dinheiro da empresa em determinado período. Representa, de forma dinâmica, os recebimentos e pagamentos efetivamente realizados pela empresa. Dentre as demonstrações financeiras, esta é talvez a ferramenta que mais auxilie o gestor na tomada de decisões financeiras, permitindo ao mesmo controlar os recursos financeiros gerados e consumidos pela empresa. Através do fluxo de caixa pode-se prever necessidade de captação de recursos de terceiros ou aplicação de excedentes no mercado financeiro.

No entanto, os fluxos de caixa não são sincronizados. Isso significa que pagamentos e recebimentos não ocorrem no mesmo momento. Por exemplo, o pagamento de compras de matéria-prima não ocorre ao mesmo tempo em que o recebimento pela venda do produto ocorre. O período transcorrido entre o pagamento pela compra de matéria-prima até o recebimento pela venda do produto é chamado de ciclo de caixa. Durante este período, a empresa precisa financiar suas atividades, o que pode ser feito através de empréstimos (capital de terceiros) ou pela manutenção de uma reserva de caixa ou títulos negociáveis a curto prazo (capital próprio).



**Figura 5: Linha do tempo do fluxo de caixa de uma empresa industrial típica**  
Fonte: Adaptado de Ross (2008)

#### a) Fluxos de Caixa Incrementais

Para determinar se uma proposta de investimento é viável, é necessário que se avalie os fluxos de caixa que este projeto irá gerar. No entanto, apenas os fluxos de

caixa incrementais são relevantes para a avaliação do projeto, isto é, os fluxos de caixa que mostrem o resultado líquido decorrente do investimento inicial (ROSS, 2008). Para que se torne possível a análise efetiva dos desembolsos e entrada de recursos propostos para o novo empreendimento, os fluxos de caixa incrementais são aqueles obtidos após a dedução do imposto de renda.

*b) Custos Irrecuperáveis*

Os custos irrecuperáveis são aqueles que já foram pagos ou cujo pagamento já está assegurado pelo passivo da empresa. São custos já incorridos e que não podem ser recuperados pela decisão de aceitar ou não o projeto, portanto não devem ser considerados na decisão de investimento (ROSS, 2008).

*c) Custos de Oportunidade*

Custo de oportunidade pode ser definido como a melhor alternativa que é sacrificada quando se faz um investimento (ROSS, 2008). Em outras palavras, é o custo da perda de uma oportunidade em prol da escolha de outra. Diferentemente dos outros custos, o custo de oportunidade não implica em desembolso.

*d) Efeitos Colaterais*

Efeitos colaterais são as consequências que um novo projeto de investimento gera em uma empresa, uma vez que este projeto afetará todos os fluxos de caixa futuros da empresa (ROSS, 2008). O efeito colateral mais comum é a erosão, que consiste nos fluxos de caixa de um novo projeto que são obtidos em detrimento de projetos anteriormente existentes na empresa.

*e) Capital de Giro Líquido*

Segundo Ross (2008), além do investimento em ativos a longo prazo, um novo projeto exige que a empresa invista em capital de giro líquido, pois o projeto irá precisar de algum caixa disponível para as despesas que surgirem. A diferença entre os financiamentos e o montante que a empresa precisará disponibilizar para cobrir as primeiras vendas a prazo é o investimento em capital de giro líquido.

*f) Custos de Financiamento*

Os custos de financiamento são juros pagos, dividendos ou pagamentos de principal que não serão incluídos na análise do projeto de investimento, pois procura-se analisar apenas os fluxos de caixa gerados pelo ativo da empresa (ROSS, 2008).

*g) Perpetuidades*

A perpetuidade é o valor presente dos fluxos de caixa futuros e estáveis, do último exercício projetado até o infinito. Este método pressupõe a continuidade da empresa após o período projetado, por tempo indeterminado.

O cálculo do valor presente de uma perpetuidade é bastante simples:

$$VP \text{ da perpetuidade} = C/r$$

Onde:

$C$  é o valor do último fluxo de caixa projetado;

$r$  é a taxa de retorno ou taxa de desconto por período (ano).

## 2.4 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTO

Nesta seção são abordados os principais métodos de avaliação de investimentos utilizados para estimar o retorno a ser obtido sobre o projeto analisado.

### 2.4.1 Payback

De acordo com Ross (2008), o payback é um método popular de análise de retorno de investimento, por tratar-se de um método de fácil compreensão. O payback é o tempo necessário para que se recupere um investimento inicial, ou seja, o período exigido para que um investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial (ROSS, 2008). Pode ser representado pela fórmula abaixo.

$$PB = \frac{\text{VALOR DO INVESTIMENTO INICIAL}}{\text{VALOR DO FLUXO DE CAIXA}}$$

Porém, o método do payback apresenta diversas limitações, pois ignora o valor do dinheiro no tempo, bem como ignora os fluxos de caixa posteriores à data de corte, o que representa um viés contra projetos de longo prazo. Também desconsidera diferenças de risco entre projetos, o que pode resultar na escolha equivocada de um projeto em detrimento de outro.

#### **2.4.2 Retorno Contábil Médio (RCM)**

Segundo Ross (2008), o retorno contábil médio é definido como o lucro líquido médio de um investimento dividido por seu valor contábil médio, ou seja:

$$RCM = \frac{LUCRO\ CONTÁBIL\ MÉDIO}{VALOR\ CONTÁBIL\ MÉDIO}$$

Com base na regra do RCM, aceita-se um projeto se seu retorno contábil médio é maior do que a meta estabelecida para o mesmo, e rejeita-se se for menor. Apesar de fácil de ser calculado, este método de avaliação de investimentos possui uma série de deficiências, como: ignora o valor do dinheiro no tempo, portanto não se trata de uma verdadeira taxa de retorno; utiliza uma taxa de corte arbitrária; faz uso de dados nem sempre apropriados, uma vez que baseia-se em valores contábeis e não em fluxos de caixa e valores de mercado.

#### **2.4.3 Valor Presente Líquido (VPL)**

Segundo Ross (2008), o valor presente líquido é a diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo, isto é, o valor pelo qual um investimento pode ser vendido no mercado em determinado momento comparado com o valor do seu custo total. Em outras palavras, é uma medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje por realizar um investimento (ROSS, 2008). No caso de valor presente líquido positivo, o investimento é considerado válido, pois significa que o projeto é lucrativo. Porém, não há garantias de que as estimativas estão corretas, sendo assim, há riscos intrínsecos a esta análise, que não devem ser ignorados.

O VPL é calculado conforme a equação apresentada abaixo.

$$VPL = \sum_{j=1}^n \left( \frac{FC_j}{(1+i)^j} \right) - FC_0$$

Onde:

$j$  é a quantidade de tempo que o dinheiro foi investido no projeto;

$i$  é o custo do capital;

$FC_j$  é o valor de entrada de caixa previsto para cada intervalo de tempo;

$FC_0$  é o fluxo de caixa verificado no momento inicial.

São três as possibilidades para o VPL de um projeto de investimento:

$VPL > 0$ : Significa que o investimento é economicamente atrativo, pois o valor presente das entradas de caixa é maior que o valor presente das saídas de caixa;

$VPL = 0$ : O investimento é indiferente;

$VPL < 0$ : Indica que o investimento não é economicamente viável, pois o valor presente das saídas de caixa é maior que o valor presente das entradas de caixa.

#### 2.4.4 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Segundo Ross (2008), a taxa interna de retorno pode ser definida como a taxa de desconto que faz com que o valor presente líquido de um projeto seja nulo. Em outras palavras, a TIR de um projeto é a taxa exigida de retorno que, quando utilizada como taxa de desconto, resulta em VPL igual a zero. Sendo assim, com base na regra da TIR, um investimento é aceito quando a TIR encontrada for maior ou igual ao retorno exigido, e rejeitado quando for menor.

Teoricamente, as regras da TIR e do VPL devem conduzir a decisões idênticas de aceitação ou rejeição de projetos. No entanto, para que isso ocorra, duas condições devem ser satisfeitas (ROSS, 2008):

1. Os fluxos de caixa do projeto devem ser convencionais – fluxos de caixa convencionais são aqueles em que o primeiro fluxo é negativo (investimento inicial) e os demais são positivos.

2. A decisão de aceitar ou rejeitar o projeto não deve afetar a decisão de aceitar ou rejeitar outro projeto.

Quando uma ou ambas destas condições não são satisfeitas, as regras da TIR e do VPL podem conduzir a decisões distintas, e então ficam evidentes as limitações da

TIR. Quando analisa-se um projeto que apresenta fluxo de caixa não convencional, por exemplo, pode-se ter taxas múltiplas de retorno (mais de uma taxa de desconto faz com que o VPL seja zero).

No caso de projetos mutuamente excludentes, nem sempre o projeto que possui a maior TIR é necessariamente o melhor investimento, então deve-se verificar qual projeto possui o maior VPL. Isso acontece pois um projeto pode possuir fluxo de caixa maior, mas recuperar o investimento mais lentamente, possuindo VPL mais alto e taxas de desconto mais baixas.

Apesar de suas limitações, a TIR é muito utilizada por ser fácil de ser compreendida e comunicada, uma vez que as pessoas em geral preferem falar em termos de taxas de retorno do que em valores monetários.

#### **2.4.5 Índice de Rentabilidade (IR)**

Segundo Ross (2008), índice de rentabilidade é o valor presente dos fluxos de caixa futuros de um investimento divididos por seu custo inicial. Este índice pode ser definido como o quociente entre benefício e custo de um investimento.

De modo geral, se um projeto tem VPL positivo significa que o valor presente dos fluxos de caixa futuros é maior que o investimento inicial realizado e, sendo assim, o projeto é considerado atraente. Portanto, no caso de investimentos com VPL positivo o índice de rentabilidade será superior a 1, e será inferior a 1 no caso de um investimento com VPL negativo.

O índice de rentabilidade mede o resultado (ou valor criado) para cada real aplicado. Apesar da relação íntima entre VPL e IR, no caso de investimentos mutuamente excludentes pode acontecer o mesmo problema de classificação apresentado entre VPL e TIR, sendo esta uma limitação do IR.

#### **2.4.6 Modelo de Precificação de Ativos Financeiros (CAPM)**

O modelo de precificação de ativos financeiros, ou CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), é um modelo utilizado para determinar a taxa de retorno esperada de um investimento. Segundo Ross (2008), o modelo leva em consideração o nível de risco

de mercado, o retorno esperado de um ativo teoricamente livre de riscos e a recompensa por assumir o risco de mercado.

O CAPM é calculado conforme a equação apresentada abaixo.

$$E(R_i) = R_f + \beta_{im}(E(R_m) - R_f).$$

Onde:

$E(R_i)$  é o retorno esperado de um ativo de risco;

$R_f$  é o retorno esperado de um ativo teoricamente livre de riscos;

$\beta_{im}$  é o beta do ativo, ou seja, o nível de risco de mercado presente no ativo;

$E(R_m) - R_f$  é o prêmio por risco de mercado.

Segundo o CAPM, o custo de capital corresponde à taxa de retorno exigida pelos investidores como compensação pelo risco de mercado ao qual estão expostos.

#### 2.4.7 Risco

Em geral, as decisões financeiras são tomadas hoje em relação a eventos futuros, ou seja, são tomadas em condição de incerteza, envolvendo certo grau de risco. Como não se sabe exatamente o que acontecerá no futuro, existe a possibilidade de que decisões incorretas sejam tomadas nas projeções dos fluxos de caixa. Sendo assim, qualquer decisão de investimento envolve um risco de previsão. Mudanças no meio econômico externo (como crises em setores específicos), ou até mesmo acontecimentos imprevisíveis (como catástrofes ambientais) são difíceis de prever e podem alterar completamente uma previsão feita com base em um cenário esperado que não se realizou.

Segundo Dal Zot (2006), existem técnicas ou ferramentas complementares de análise constantemente adotadas em projetos de investimentos, como:

##### *a. Análise de Sensibilidade*

Técnica que permite avaliar o impacto provocado por uma variação em determinada variável do projeto, como demanda, custo dos insumos ou taxa de juros.

*b. Análise de cenários*

Nesta técnica são construídos três cenários: um provável, um mais otimista e outro mais pessimista. Os cenários são construídos com base em variações dos principais componentes do fluxo de caixa.

*c. Métodos probabilísticos*

Com a utilização de métodos probabilísticos, feitos com o uso de recursos computacionais, é possível estabelecer o comportamento provável das principais variáveis do fluxo de caixa, calculando média e desvio padrão conforme dados históricos. Estes métodos produzem informações muito superiores aos outros métodos em termos de incertezas futuras.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda a metodologia de pesquisa utilizada no estudo. Será explicitada a forma de classificação do estudo, os instrumentos de coleta de dados a serem utilizados e como as informações serão apresentadas e analisadas.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo caracteriza-se por se tratar de um estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é utilizado quando se quer estudar um fenômeno inserido em um contexto real, sendo que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos. Consiste no estudo exaustivo do comportamento de um objeto, dado determinado contexto, de maneira que se produza um conhecimento profundo e detalhado. Assim, “a essência de um estudo de caso é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.” (Schramm, 1971, apud Yin, 2001, p. 31).

Para atender aos objetivos propostos pelo presente estudo, o método de pesquisa adotado foi a pesquisa exploratória. Segundo Gil (2002), um estudo de caráter exploratório tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com a intenção de torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. A pesquisa exploratória caracteriza-se por, como o nome sugere, explorar um tema, de forma inovadora, visando aprimorar ideias, gerar novos encaminhamentos e indagações.

A metodologia do presente trabalho se deu com base na análise de dados reais, obtidos através de instrumentos de coleta de dados desenvolvidos para atender aos objetivos do estudo. Com base nos conceitos teóricos apresentados anteriormente, foram analisados os concorrentes existentes no mercado em questão, a forma como atuam, os preços que praticam e seus diferenciais competitivos. Foram analisados também os fornecedores, como se dá sua atuação no mercado, que diferenciais oferecem. Com base nas informações levantadas, estimou-se a demanda e o *market share* da empresa BúfaloVida, os preços a serem praticados e, por fim, a receita projetada.

Além disso, através de pesquisa de mercado, foram estimados os custos e despesas fixas e variáveis do projeto em questão. Após o levantamento de todos os dados necessários, foi realizada a projeção do fluxo de caixa para os anos subsequentes,

a construção de cenários e o cálculo dos indicadores de viabilidade financeira do investimento, para assim identificar sua viabilidade.

### 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados normalmente utilizadas por estudos de caso são entrevistas, questionários, observação e documentação (Severino, 2007).

Neste estudo, os dados foram obtidos através de observação e entrevistas aplicadas por meio de pesquisa de campo simples, conforme a situação. As entrevistas foram realizadas por correio eletrônico, por telefone ou pessoalmente, visando coletar informações pertinentes de concorrentes, fornecedores, empresas transportadoras e outros estabelecimentos e pessoas do ramo, com o objetivo de obter todos os dados considerados relevantes para o presente estudo. Os preços de móveis e equipamentos que constituem o ativo imobilizado da empresa foram pesquisados de forma *online* ou física, em *websites* ou lojas de empresas especializadas.

### 3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Através da análise dos dados obtidos, foi traçado o plano de marketing e o plano financeiro da empresa, como sua política de preços, sua demanda, oferta, política de fornecimento e logística de distribuição, bem como seus custos e despesas (fixas e variáveis).

Como forma de apresentação dos dados financeiros são utilizadas planilhas eletrônicas, a fim de tornar clara sua análise. As informações são apresentadas sob a forma de tabelas de investimento inicial, custos fixos e variáveis, estimativa de receita e fluxo de caixa projetado. Para que seja possível sua análise financeira, são apresentados os valores presentes do projeto e seu retorno estimado, e o investimento será considerado viável caso o Valor Presente Líquido seja positivo, conforme mencionado na revisão teórica. Os dados também são apresentados em forma de gráfico quando considerado necessário para melhor visualização das informações e tendências.

## 4 PLANO DE NEGÓCIOS

O presente plano de negócios está dividido em três partes: descrição do negócio, plano de marketing e plano financeiro. Com o objetivo de estruturar e analisar a viabilidade do negócio que está sendo planejado, serão abordados nas próximas seções todos os detalhes considerados pertinentes ao projeto.

### 4.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

A descrição do negócio foi elaborada com base em informações coletadas através de *benchmarking* realizado em empresas do ramo atuantes no mercado local, bem como através de pesquisa virtual e física, com o objetivo de que o projeto em questão se enquadre ao mercado no qual irá se inserir.

#### 4.1.1 Caracterização da empresa

A BúfaloVida Distribuidora de Alimentos Ltda. será uma empresa distribuidora de produtos derivados do búfalo, com sede na cidade de Porto Alegre. A empresa fará a ligação entre fornecedores e clientes, contando com a contratação de uma empresa transportadora para tal. No caso da carne de búfalo, a BúfaloVida terá como fornecedores frigoríficos que abatem e industrializam este tipo de produto em todo o estado; no caso do leite de búfala e seus derivados, os fornecedores serão laticínios que industrializam este tipo de produto no estado. Os clientes serão, inicialmente, mercados de médio e grande porte do Rio Grande do Sul.

##### *a) Missão*

Levar os benefícios dos produtos de origem bubalina aos consumidores, promovendo a ligação entre fornecedores e clientes através da distribuição de produtos de alta qualidade, de forma rápida e eficaz.

##### *b) Visão*

Ser reconhecida como empresa referência em distribuição de produtos de origem bubalina no estado do Rio Grande do Sul.

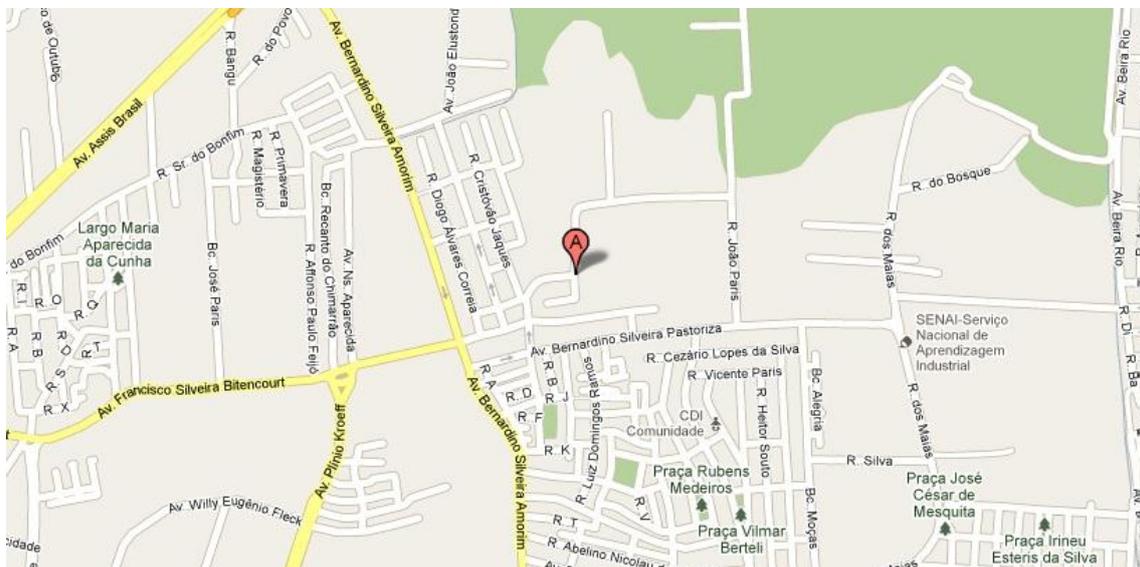
c) *Valores*

Os valores da BúfaloVida são:

- Ética
- Transparência
- Respeito às Pessoas
- Respeito ao Meio-Ambiente
- Efetividade
- Competência

d) *Localização*

A empresa estará localizada na Rua João Paris, no bairro Sarandi, cidade de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul. O local dispõe de fácil acesso a algumas das principais avenidas da cidade e também à BR 290, principal ligação de Porto Alegre à região Metropolitana. Além disso, o local possui pátio amplo para entrada e saída de caminhões, área para depósito e prédio para escritório.



**Figura 6: Mapa de localização da empresa**

Fonte: <http://www.google.com.br/maps>

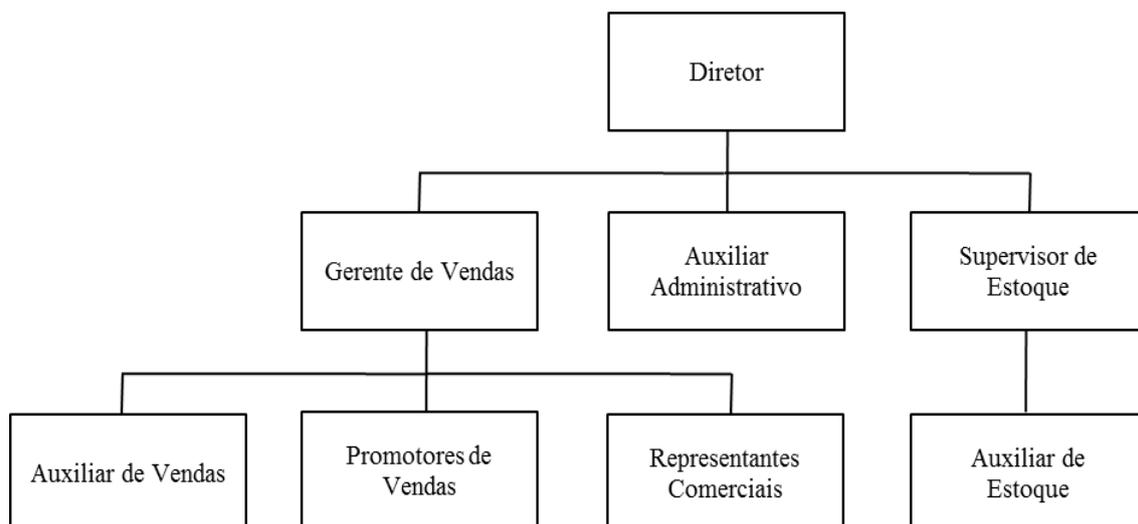
e) *Horário de Funcionamento*

O horário de atendimento será conforme o horário comercial nacional, das 8h30 às 12 horas e das 13h30 às 18 horas, de segunda à sexta-feira.

#### 4.1.2 Recursos Humanos

A BúfaloVida contará, inicialmente, com 7 funcionários diretos, 2 representantes comerciais, 1 auxiliar de limpeza e o diretor, conforme segue:

- 1 diretor, responsável pela gestão administrativa e estratégica da empresa (finanças, marketing e recursos humanos);
- 1 auxiliar administrativo, responsável pelas rotinas administrativas;
- 1 gerente de vendas, responsável pela planificação e execução das vendas;
- 1 auxiliar de vendas, responsável pelo contato com os vendedores, processos de faturamento e logística de entregas;
- 2 promotores de vendas, responsáveis pela organização dos produtos nas gôndolas dos supermercados e demais promoções de vendas;
- 1 supervisor de estoque, responsável por supervisionar a entrada, armazenamento e saída dos produtos do estoque;
- 1 auxiliar de estoque, responsável por auxiliar nas rotinas de estoque;
- 2 representantes comerciais, responsáveis pelas vendas externas e prospecção de novos clientes;
- 1 auxiliar de limpeza: diarista, responsável pela limpeza dos ambientes.



**Figura 7: Organograma inicial da empresa**

Fonte: elaborado pela autora

Os colaboradores serão profissionais formados ou com Ensino Superior em andamento, com exceção do auxiliar de limpeza que poderá ter Ensino Fundamental

incompleto. Todos deverão possuir a qualificação necessária nas atividades a serem desenvolvidas por eles. Os profissionais serão recrutados no mercado através de indicação de terceiros ou divulgação local.

O pagamento dos colaboradores ocorrerá mensalmente e os mesmos terão direito aos benefícios de vale-transporte e vale-refeição, proporcionais aos dias úteis do mês e compatíveis com os praticados pelo mercado.

#### **4.1.3 Ambiente**

O espaço será dividido em cinco ambientes, conforme descrito abaixo.

- Sala principal: local de trabalho dos colaboradores, com seis mesas de trabalho;
- Sala da direção: local de trabalho do diretor;
- Sala de reuniões: sala ampla para reuniões;
- Depósito: local de armazenamento das mercadorias, com câmara fria;
- Cozinha;
- Lavabo.

## **4.2 PLANO DE MARKETING**

O plano de marketing foi elaborado com base em informações coletadas de potenciais clientes, concorrentes e fornecedores, levando em conta o posicionamento desejado para a empresa no mercado. Os dados de mercado foram coletados através de pesquisa *online* e física realizada em empresas especializadas, para tornar o plano de marketing realista e condizente com o projeto em questão.

### **4.2.1 Análise de Mercado**

Segundo dados do SEBRAE, as micro e pequenas empresas (MPEs) registraram aumento do faturamento real de 9% em janeiro/2011 sobre janeiro/2010. Trata-se do 16º mês consecutivo de aumento da receita real, na comparação com o mesmo mês do ano anterior. Para um mês de janeiro, foi o melhor resultado apresentado em termos de variação no faturamento real, desde o início da pesquisa em 1998. As MPEs do setor de

comércio, caso da BúfaloVida, apresentaram crescimento de 6,6% em janeiro/2011 sobre janeiro/2010.

Contribuíram para o resultado o crescimento do consumo no mercado interno, a partir da melhora da ocupação e da renda da população. O rendimento médio real da população ocupada na Região Metropolitana de Porto Alegre aumentou 5,7% em março/2011 em comparação com março/2010 (IBGE).

Este crescimento deve ser mantido nos próximos meses, mas a taxas mais moderadas, em razão da atual situação da economia brasileira. O cenário para a economia em 2011 é de crescimento, porém trata-se de um cenário de crescimento mais moderado ante o ocorrido em 2010. Segundo o Boletim Focus, do Banco Central, publicado em maio/2011, é estimado um aumento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro da ordem de 4% em 2011 sobre 2010, ante um crescimento do PIB de 7,5% em 2010 sobre 2009. Para 2012, é prevista expansão do PIB em 4,1%.

Segundo o SEBRAE, entre os fatores que devem contribuir para o crescimento da economia num ritmo menor em 2011 estão:

- aumento dos juros básicos (Selic) para conter a inflação;
- dificuldades para exportação e a maior concorrência com produtos importados, devido à valorização do real ante o dólar;
- o fato de 2010 ter sido um ano com crescimento expressivo na atividade econômica (base de comparação relativamente forte).

#### **4.2.2 Público Alvo**

O público alvo será composto, inicialmente, por mercados de médio e grande porte, do estado do Rio Grande do Sul. Em um segundo momento, o público alvo poderá passar a englobar mercados de pequeno porte e estabelecimentos consumidores, como restaurantes, pizzarias e padarias, como forma de expansão da empresa no futuro.

Segue, abaixo, lista de potenciais clientes da BúfaloVida.

- Supermercados Zaffari – Rede de supermercados que aposta na alta qualidade dos produtos e ambiente agradável como diferenciais. Conta com 17 lojas em Porto Alegre, uma em Passo Fundo e três em Caxias do Sul.

- Bourbon Hipermercados – Rede de hipermercados pertencente à Companhia Zaffari, âncora dos shoppings Bourbon. Atualmente há seis estabelecimentos em Porto Alegre e região metropolitana e um em Passo Fundo.

- Supermercados Nacional – Conta com mais de 70 lojas em todo o estado do Rio Grande do Sul, sendo 21 delas apenas em Porto Alegre.

- Supermercados Unidasul – Rede com atuação na região metropolitana de Porto Alegre, Vale dos Sinos, Vale do Paranhana, Serra e Litoral. Conta atualmente com 46 lojas em 22 cidades gaúchas, sendo 36 da marca Rissul, seis do Unidão Supermercado, dois do Macrosul e dois do Macromix SuperAtacado.

- Carrefour Hipermercados – Conta atualmente com oito lojas em todo o estado.

- Asun Supermercados – Possui 17 lojas espalhadas pelas cidades de Porto Alegre, grande Porto Alegre e Litoral.

- Hipermercados Big – Possui seis estabelecimentos em Porto Alegre e região metropolitana.

### **4.2.3 Concorrência**

Existe hoje apenas um estabelecimento que distribui produtos de origem bubalina no Rio Grande do Sul. A Cooperativa Sulriograndense de Bubalinocultores (Cooperbúfalo) detém o monopólio do setor atualmente, comercializando com exclusividade os produtos de origem bubalina.

Segue, abaixo, dados da Cooperbúfalo.

Cooperativa Sulriograndense de Bubalinocultores Ind. Com. Ltda.

Endereço: Av. Loureiro da Silva, 2001 - sala 501 - Porto Alegre/RS

Telefone: (51) 3062.3210

Sabe-se que a Cooperbúfalo é administrada por seus cooperados (produtores) que dedicam apenas parte de seu tempo às atividades mercantis da cooperativa. A filosofia do cooperativismo é propiciar melhoramentos na produção e comercialização, sem o objetivo de lucro. Já a BúfaloVida é uma empresa privada, especializada na distribuição de produtos bubalinos, sendo este seu diferencial.

Além disso, há um número grande de estabelecimentos supermercadistas que não revendem produtos bubalinos por falta de oferta. Sendo assim, identifica-se aí uma lacuna existente na oferta de produtos bubalinos ao consumidor. A BúfaloVida surge com o objetivo de preencher este espaço, um potencial de mercado que não é atendido.

#### 4.2.4 Fornecedores

Os fornecedores são laticínios e frigoríficos do estado, que abatem e industrializam carne de búfalo, leite e seus derivados. Os produtos serão comercializados nas próprias embalagens dos fornecedores. Segue, abaixo, alguns potenciais fornecedores da BúfaloVida.

*a. Laticínios:*

- Laticínios Dabúfala

Endereço: Rua Mal. Adréa, 319 – Rio Grande/RS

Telefone: (53) 9945.6224

- Laticínios Kronhardt

Endereço: Rodovia RS 30, s/n, pd. 124 – Centro – Glorinha/RS

Telefone: (51) 3487.1069

*b. Frigoríficos:*

- Frigorífico Famile

Endereço: Estrada dos Maricás, 395 - Três Vendas - Pelotas/RS

Telefone: (53) 3274.3100

- Frigorífico Ouro do Sul

Endereço: Rua 25 de Julho, 112 – Centro – Harmonia/RS

Telefone: (51) 3695.1155

#### 4.2.5 Transporte

A empresa operará com regime CIF (*Cost Insurance and Freight*) nas suas entregas. O transporte será realizado por um transportador autônomo, exclusivo, que irá assumir as entregas mediante contrato de prestação de serviço, com pagamento de 2% sobre o valor de venda dos produtos transportados. É obrigatório o uso de veículo com baú refrigerado. O veículo terá o baú adesivado com o logotipo da BúfaloVida, sem que isso gere ônus para a empresa.

#### 4.2.6 Análise SWOT

Será apresentada a seguir a matriz SWOT da empresa, ferramenta utilizada para examinar uma empresa e os fatores que afetam seu funcionamento. O nome SWOT vem do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*. Serão verificadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes nos ambientes interno e externo do negócio.

##### Ambiente Interno:

###### *a) Forças:*

- Estrutura organizacional: única empresa do setor especializada na distribuição de alimentos de origem bubalina.
- Transporte: agilidade no abastecimento.

###### *b) Fraquezas:*

- Empresa nova e desconhecida no mercado.

##### Ambiente Externo:

###### *a) Oportunidades:*

- Espaço no mercado: única concorrente no mercado regional é uma cooperativa que não possui condições técnicas de suprir o mercado.
- Mercado em expansão: crescimento do consumo de produtos derivados do búfalo e da bubalinocultura no Brasil.

###### *b) Ameaças:*

- Sazonalidade e perecibilidade: a produção leiteira bubalina é sazonal e não há como estocar os produtos lácteos em quantidade suficiente para atender plenamente o mercado.
- Influência de fatores externos: fatores naturais imprevisíveis que interferem no criatório.
- Concorrência: monopólio da Cooperbúfalo no mercado regional.

**Tabela 5: Análise SWOT**

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Ambiente Interno</b>	- Estrutura organizacional: única empresa do setor especializada na distribuição de alimentos de origem bubalina. - Transporte: agilidade no abastecimento.	- Empresa nova e desconhecida no mercado.
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Ambiente Externo</b>	- Espaço no mercado: única concorrente no mercado regional é uma cooperativa que não possui condições técnicas de suprir o mercado. - Mercado em expansão: crescimento do consumo de produtos derivados do búfalo e da bubalinocultura no Brasil.	- Sazonalidade e perecibilidade: a produção leiteira bubalina é sazonal e não há como estocar os produtos lácteos em quantidade suficiente para atender plenamente o mercado. - Influência de fatores externos: fatores naturais imprevisíveis que interferem no criatório. - Concorrência: monopólio da Cooperbúfalo no mercado regional.

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.2.7 Estratégia de Marketing

A fim de se consolidar no mercado e alavancar as vendas, quando uma nova empresa se insere no mercado é imprescindível que ela possua sua estratégia de marketing e seu posicionamento bem definidos. O foco deve ser na criação de uma imagem da marca e na comunicação eficaz das qualidades do produto vendido.

Um dos aspectos mais importantes na busca do posicionamento de um produto no mercado é saber o que deseja o cliente. No caso dos consumidores de produtos bubalinos, observa-se que eles estão cada vez mais bem-informados e exigentes. Aliado a isto, estão também as mudanças sociais e econômicas que provocam mudanças no estilo de vida, levando as pessoas a gastarem cada vez menos tempo na compra e preparação dos alimentos. Sendo assim, alguns dos principais atributos que serão enfatizados pela BúfaloVida em sua estratégia de marketing, por serem valorizados pelo consumidor, são os seguintes:

- Maciez e aparência do produto: atributos mais valorizados;
- Certificação de qualidade: garantia de origem e qualidade;
- Inovação: lançamento de novos produtos, tamanhos e quantidades;
- Conveniência: facilidade de encontrar o produto e de prepará-lo;
- Marca: associação da marca à qualidade do produto oferecido;
- Tradição e costumes: relacionados ao mercado atendido, principalmente devido ao forte regionalismo presente no estado do Rio Grande do Sul;

- Valor nutricional: valorização das características de um produto saudável.

#### 4.2.8 Produtos Oferecidos e Preços

Os produtos a serem comercializados pela BúfaloVida dividem-se em duas categorias: carne e queijo. A tabela 6 apresenta os cortes de carne e tipos de queijo oferecidos pela empresa e os preços de venda por quilo. Os preços de venda foram calculados com base nos preços de compra, de forma que cubram os custos fixos e variáveis, os impostos, e ainda considerando uma margem de lucro estipulado em 10%.

**Tabela 6: Preços de Venda**

<b>Carne</b>	<b>Preço venda/kg</b>	<b>Queijo</b>	<b>Preço venda/kg</b>
Costela	R\$ 18,15	Mozzarella em bolas	R\$ 28,40
Entrecorte	R\$ 21,35	Mozzarella em barra	R\$ 22,35
Picanha	R\$ 41,24	Queijo minas frescal	R\$ 14,80
Contrafilé	R\$ 22,51	Ricota	R\$ 8,80
Maminha	R\$ 21,28	Mozzarella em bolinhas	R\$ 37,50
Tatu	R\$ 15,68	Caccio Trança defumado	R\$ 27,90
Filé Mignon	R\$ 46,47	Caccio Trança branco	R\$ 27,90
Dianteiro com osso	R\$ 7,26	Mozzarella em manta	R\$ 40,10
Costela janela	R\$ 14,52	Mozzarella em balde	R\$ 31,50
Coxão de dentro	R\$ 16,70		
Chuleta curta	R\$ 13,07		

Fonte: elaborado pela autora

### 4.3 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro foi estruturado levando-se em conta o investimento inicial necessário para a implantação da empresa e o retorno futuro desejado, considerando fatores externos reais do mercado em questão, de modo que se tenha um plano financeiro realista. Ao final da realização do mesmo, foram calculados os indicadores financeiros e foi determinada a viabilidade ou inviabilidade do projeto.

### 4.3.1 Tributação da empresa

Conforme o ramo de atividade da empresa e receita bruta estimada, a mesma poderá enquadrar-se no regime tributário denominado Lucro Presumido.

Podem optar pelo regime tributário do Lucro Presumido as pessoas jurídicas:

- cuja receita bruta total tenha sido igual ou inferior a R\$ 48.000.000,00 (quarenta e oito milhões de reais) no ano-calendário anterior, ou a R\$ 4.000.000,00 (quatro milhões de reais) multiplicado pelo número de meses em atividade no ano-calendário anterior, quando do início das atividades durante o curso do ano-calendário anterior (conforme Lei nº 10.637, de 2002, art. 46);

- que não estejam obrigadas à tributação pelo lucro real em função da atividade exercida ou da sua constituição societária ou natureza jurídica.

Dentre as empresas impedidas de optar pelo lucro presumido, encontram-se: os bancos comerciais e de investimentos, as cooperativas, corretoras de títulos, previdência privada aberta, as empresas que usufruam de benefícios fiscais, de factoring, que explorem compra, venda e loteamento de imóveis, e que tenham rendimentos provenientes do exterior.

No Lucro Presumido, tanto a CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) como o IRPJ (Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica) e eventual adicional devem ser pagos trimestralmente, enquanto o PIS (Programa de Integração Social) e o COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social) tem vencimento mensal.

Os percentuais a serem aplicados sobre a receita bruta são os discriminados na tabela 7 (conforme RIR/1999, art. 223).

**Tabela 7: Percentuais de aplicação sobre a receita bruta – Lucro Presumido**

<b>Atividades</b>	<b>Percentuais (%)</b>
Atividades em geral (RIR/1999, art. 518)	8
Revenda de combustíveis	1,6
Serviços de transporte (exceto o de carga)	16
Serviços de transporte de cargas	8
Serviços em geral (exceto serviços hospitalares)	32
Serviços hospitalares	8
Intermediação de negócios	32
Administração, locação ou cessão de bens e direitos de qualquer natureza (inclusive imóveis)	32

Fonte: Ministério da Fazenda

Devido ao seu ramo de atividade, a BúfaloVida enquadra-se no percentual de aplicação de 8% sobre a receita para formação da base de cálculo do IRPJ. Segue, abaixo, percentuais a serem aplicados para empresas pertencentes a esta faixa:

- Base de cálculo IRPJ: 8% sobre a receita bruta;
- IRPJ: 15% sobre a base de cálculo;
- Adicional IRPJ: 10% sobre a parcela da base de cálculo que exceder ao valor de R\$ 60.000,00 por trimestre;
- Base de cálculo CSLL: 12% sobre a receita bruta;
- CSLL: 9% sobre a base de cálculo;
- PIS: 0,65% sobre a receita bruta;
- COFINS: 3% sobre a receita bruta.

#### **4.3.2 Tributação do queijo e da carne**

Incide sobre o queijo de búfala a seguinte tributação:

- PIS e COFINS: alíquota zero, conforme a Lei Federal 11.196/2005;
- ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços): alíquota de 17% com um incentivo fiscal chamado crédito presumido, que prevê o abatimento de 40% do valor do débito de ICMS, conforme o RICMS RS Decreto 37.699/97 Livro I, Artigo 32, Inciso XXVI.

Já a tributação da carne de búfalo ocorre da seguinte forma:

- PIS e COFINS: alíquota zero, conforme a Lei Federal 11.196/2005;
- ICMS: alíquota de 12%, com redução da base de cálculo para 58,33% do valor da operação, nas saídas internas das mercadorias por tratar-se de mercadoria que compõe a Cesta Básica do Estado do Rio Grande do Sul, conforme o RICMS RS Decreto 37.699/97 Livro I, Artigo 23, Inciso II;
- Mercadoria sujeita a Substituição Tributária de ICMS, conforme o RICMS RS Decreto 37699/97, Livro III, Artigo 83.

A Substituição Tributária de ICMS é o regime tributário em que a responsabilidade pelo recolhimento do imposto relativo às operações subsequentes que serão praticadas no decorrer da cadeia de comercialização da mercadoria, é atribuída a apenas um contribuinte – em geral, o remetente ou fabricante (dependendo do produto).

A responsabilidade por substituição tributária, nas operações internas (dentro da mesma unidade da Federação), no caso da carne de búfalo, será atribuída ao estabelecimento industrializador. Sendo assim, o pagamento do ICMS pela BúfaloVida é realizado antecipadamente, no momento da compra das mercadorias.

### 4.3.3 Investimentos Iniciais

Para cálculo do investimento inicial, foram considerados os investimentos fixos (máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, computadores), as despesas pré-operacionais e o capital de giro inicial, conforme tabela 8.

**Tabela 8: Investimento Inicial**

<b>TIPO</b>	<b>VALOR R\$</b>
<b>Máquinas e Equipamentos</b>	<b>20.850,00</b>
<b>Móveis e Utensílios</b>	<b>25.800,00</b>
<b>Computadores</b>	<b>8.250,00</b>
<b>Despesas Pré-Operacionais</b>	<b>3.499,00</b>
<b>Capital de Giro Inicial</b>	<b>133.423,74</b>
<b>Total Investimento Inicial</b>	<b>191.822,74</b>

Fonte: elaborado pela autora

A tabela detalhada dos investimentos iniciais encontra-se no Anexo A deste trabalho. Todas as informações foram coletadas através de pesquisa física ou virtual em empresas do ramo, sendo assim trata-se de dados reais.

O proprietário integralizará inteiramente o investimento inicial.

### 4.3.4 Mão-de-obra

Os custos com mão-de-obra foram calculados com base no plano de recursos humanos realizado anteriormente, onde foram estipulados quantidade de funcionários, cargos, requisitos de cada cargo, horário de trabalho, etc.

Para cálculo dos custos fixos com mão-de-obra, foi considerada a média salarial do mercado, calculados os encargos trabalhistas conforme legislação vigente para empresas optantes pelo Lucro Presumido, bem como férias e 13º salário, e foi considerado pagamento dos benefícios de vale-refeição e vale-transporte. No caso dos trabalhadores que lidarão com as câmaras frias, foi somado ao salário bruto o adicional de insalubridade de 10% sobre o salário mínimo nacional (CLT).

Os custos variáveis com mão-de-obra referem-se àqueles que não apresentam vínculo empregatício. Foram calculados com base nas seguintes informações: a auxiliar de limpeza será diarista, receberá R\$ 50,00 por dia trabalhado e trabalhará dois dias por semana; no caso dos representantes comerciais, foi estipulada comissão de 4% sobre as vendas.

A tabela 9 apresenta a estimativa mensal de custos fixos com mão-de-obra, enquanto os custos com mão-de-obra variável são apresentados na tabela 10.

**Tabela 9: Custos fixos com mão-de-obra**

<b>Cargo</b>	<b>Nº</b>	<b>Salário</b>	<b>Férias + 13º</b>	<b>Encargos**</b>	<b>VT + VR</b>	<b>Descontos</b>	<b>Total R\$</b>
Gerente de Vendas	1	2.500,00	486,11	1.069,03	308,00	200,00	4.163,14
Auxiliar de Vendas	1	1.000,00	194,44	427,61	308,00	80,00	1.850,06
Auxiliar Administrativo	1	1.000,00	194,44	427,61	308,00	80,00	1.850,06
Promotores de Vendas	2	1.000,00	194,44	427,61	308,00	80,00	3.700,11
Supervisor de Estoque*	1	1.554,50	291,67	660,93	308,00	124,36	2.690,73
Auxiliar de Estoque*	1	854,50	155,56	361,60	308,00	68,36	1.611,30
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>7.909,00</b>	<b>1.516,67</b>	<b>3.374,39</b>	<b>1.848,00</b>	<b>632,72</b>	<b>15.865,39</b>

\* adicional de insalubridade de 10% sobre o salário mínimo nacional

\*\* 27,8% INSS + 8% FGTS

Fonte: elaborado pela autora

**Tabela 10: Custos com mão-de-obra variável**

<b>Cargo</b>	<b>Nº</b>	<b>Salário</b>	<b>Vendas</b>	<b>Comissão</b>	<b>Total R\$</b>
Auxiliar de Limpeza	1	400,00	-	-	400,00
Representantes comerciais (vendedores)	2	-	181.779,24	4%	14.542,34
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>				<b>14.942,34</b>

Fonte: elaborado pela autora

### 4.3.5 Custos Fixos

Os custos fixos foram estabelecidos com base em dados coletados através de pesquisas realizadas via internet, telefone e conversas informais com pessoas do ramo,

ou seja, os custos apresentados são baseados em informações reais. Sendo assim, são considerados todos os custos fixos que de fato ocorrerão para que a empresa possa operar.

O cálculo dos gastos fixos com mão-de-obra, incluindo encargos, foi demonstrado na subseção anterior. O pró-labore considera o salário mínimo nacional, de R\$ 545,00, mais tributos calculados levando-se em conta a legislação vigente para empresas optantes pelo Lucro Presumido, que prevê incidência de 31% de INSS (11% contribuinte + 20% empresa). O valor do aluguel e condomínio foi fornecido pelo proprietário do imóvel através de contato direto. Os demais custos foram estimados de acordo com informações obtidas nas pesquisas realizadas.

**Tabela 11: Custos Fixos**

<b>Tipo</b>	<b>Valor R\$</b>
Mão-de-obra + encargos	15.865,39
Pró-Labore	713,95
Água	100,00
Energia Elétrica	1.000,00
Telefone + Internet	800,00
Escritório de Contabilidade	600,00
Aluguel/Condomínio	2.000,00
Seguros	125,00
Manutenção	200,00
Hospedagem do website	15,00
Outras despesas	200,00
<b>TOTAL</b>	<b>21.619,34</b>

Fonte: elaborado pela autora

Considerando que a estimativa de custos fixos será projetada para os cinco primeiros anos de funcionamento da empresa, foram também calculados os valores de depreciação. A depreciação do imóvel não é considerada, pois o local onde a empresa estará localizada será um imóvel alugado.

**Tabela 12: Custos com Depreciação**

<b>Tipo</b>	<b>Valor R\$</b>	<b>%</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Máquinas e Equip.	20.850,00	10%	2.085,00	1.876,50	1.688,85	1.519,97	1.367,97
Móveis e Utensílios	25.800,00	10%	2.580,00	2.322,00	2.089,80	1.880,82	1.692,74
Computadores	8.250,00	20%	1.650,00	1.320,00	1.056,00	844,80	675,84
	<b>Anual:</b>		<b>6.315,00</b>	<b>5.518,50</b>	<b>4.834,65</b>	<b>4.245,59</b>	<b>3.736,55</b>
	<b>Mensal:</b>		<b>526,25</b>	<b>459,88</b>	<b>402,89</b>	<b>353,80</b>	<b>311,38</b>

Fonte: elaborado pela autora

### 4.3.6 Custos Variáveis

Assim como os custos fixos, os custos variáveis também foram estimados com base em valores reais, conforme dados coletados através de pesquisa de mercado. O cálculo da mão-de-obra variável foi apresentado na tabela 10. O valor a ser gasto com fornecedores foi estabelecido após *benchmarking* em empresas concorrentes. O custo com transporte será de 2% sobre o valor de venda dos produtos transportados, percentual fixado após conversas informais com empresários do ramo. A tabela 13 apresenta resumo dos custos variáveis estimados.

**Tabela 13: Custos Variáveis**

<b>Tipo</b>	<b>Valor R\$</b>
Mão-de-obra	14.942,34
Fornecedores	125.173,16
Transporte	3.635,58
<b>TOTAL</b>	<b>143.751,08</b>

Fonte: elaborado pela autora

### 4.3.7 Construção de Cenários

A construção de cenários é muito utilizada para facilitar a tomada de decisões estratégicas, pois caracteriza-se pela projeção de imagens alternativas do futuro. Esta técnica é de grande utilidade devido às incertezas quanto ao futuro, tornando-se uma eficiente ferramenta de auxílio que enriquece o processo de planejamento. Mediante a simulação de diferentes situações futuras, dadas determinadas condições para que as mesmas ocorram, as organizações conseguem se preparar melhor para as eventualidades que possam vir a ocorrer.

Sendo assim, serão construídos três cenários: cenário esperado, cenário pessimista e cenário otimista. Para cada um deles será projetado Fluxo de Caixa e Demonstrativo de Resultado dos primeiros cinco anos de funcionamento da empresa. O cenário esperado será o cenário-base, sobre o qual serão construídos os demais. O cenário pessimista será projetado considerando faturamento 10% inferior ao cenário

esperado, enquanto o cenário otimista apresentará faturamento 10% superior ao do esperado.

No entanto, espera-se que a empresa não feche suas portas ao final do quinto ano. Levando em conta a expectativa de que a empresa obtenha sucesso e continue em atividade por tempo indeterminado, do sexto ano em diante será projetada uma perpetuidade, considerando crescimento real de 3% ao ano infinitamente. Sendo assim, o valor da perpetuidade encontra-se somada ao fluxo de caixa líquido do quinto ano, em todos os cenários.

No cenário esperado, serão considerados, para o primeiro ano, os preços de venda por quilo e as quantidades vendidas mensalmente conforme descrito na tabela 14. As quantidades foram estimadas com base em pesquisa realizada em empresa concorrente.

**Tabela 14: Estimativa de Faturamento Mensal para o primeiro ano**

<b>Produto</b>	<b>Qtde</b>	<b>Preço venda/kg</b>		<b>Total</b>	
<b>Queijo</b>					
Mozzarella em bolas	600	R\$	28,40	R\$	17.040,00
Mozzarella em barra	300	R\$	22,35	R\$	6.705,00
Queijo minas frescal	400	R\$	14,80	R\$	5.920,00
Ricota	250	R\$	8,80	R\$	2.200,00
Mozzarella em bolinhas	250	R\$	37,50	R\$	9.375,00
Caccio Trança defumado	100	R\$	27,90	R\$	2.790,00
Caccio Trança branco	100	R\$	27,90	R\$	2.790,00
Mozzarella em manta	50	R\$	40,10	R\$	2.005,00
Mozzarella em balde	300	R\$	31,50	R\$	9.450,00
				<b>Subtotal: R\$</b>	<b>58.275,00</b>
<b>Carne</b>					
Costela	1200	R\$	18,15	R\$	21.783,33
Entrecorte	300	R\$	21,35	R\$	6.404,30
Picanha	500	R\$	41,24	R\$	20.621,56
Contrafilé	600	R\$	22,51	R\$	13.505,67
Maminha	500	R\$	21,28	R\$	10.637,53
Tatu	200	R\$	15,68	R\$	3.136,80
Filé Mignon	200	R\$	46,47	R\$	9.294,22
Dianteiro com osso	2000	R\$	7,26	R\$	14.522,22
Costela janela	600	R\$	14,52	R\$	8.713,33
Coxão de dentro	500	R\$	16,70	R\$	8.350,28
Chuleta curta	500	R\$	13,07	R\$	6.535,00
				<b>Subtotal: R\$</b>	<b>123.504,24</b>
				<b>FATURAMENTO MENSAL</b>	<b>R\$ 181.779,24</b>

Fonte: elaborado pela autora

A partir do segundo ano, será considerada uma taxa de crescimento real das vendas de 5% ao ano, tanto para o queijo quanto para a carne. Este crescimento real de 5% ao ano não considera a inflação, ou seja, pressupõe-se um contexto não inflacionário. Após o quinto ano, estima-se um crescimento real de 3% ao ano sobre o fluxo de caixa líquido.

Os impostos incidentes sobre o Lucro Tributável, no DRE, referem-se às alíquotas previstas para empresas optantes do Lucro Presumido.

A avaliação da viabilidade de cada cenário será realizada por meio do cálculo dos seguintes indicadores financeiros:

- Valor Presente Líquido (VPL)
- Taxa Interna de Retorno (TIR)
- Payback

#### **4.3.8 Taxa Mínima de Atratividade**

Para analisar o retorno do investimento, primeiro é preciso estimar a taxa mínima de atratividade. Para tal, utilizaremos o modelo de precificação de ativos financeiros, ou CAPM.

Para calcular o CAPM, serão utilizadas as seguintes variáveis:

- Retorno esperado de um ativo teoricamente livre de riscos: taxa CDI, que nos últimos 12 meses foi de 10,61% a.a.;
- Prêmio por risco de mercado: rendimento médio anual do Índice Bovespa nos últimos 10 anos, que foi de 16,3% a.a.;
- Beta do ativo: consideraremos  $\beta = 1$ ;
- Inflação: será descontada inflação média de 5% a.a.

Sendo assim, é estabelecida a taxa mínima de atratividade do projeto em questão em 11,3% ao ano.

É importante atentar ao fato de que o coeficiente beta é usado para medir o risco não-diversificável, ou seja, variações não controláveis do mercado e do ambiente que

afetam todas as empresas, como guerra, inflação, crises, etc. Em outras palavras, é um índice que mede a relação entre o retorno de um ativo e o retorno do mercado. O beta igual a 1 significa que a variação do ativo tende a acompanhar perfeitamente o mercado. Pequenas variações no beta alteram consideravelmente a taxa mínima de atratividade e, conseqüentemente, os indicadores financeiros.

#### **4.3.9 Cenário Esperado**

O cenário esperado é aquele considerado provável de realização, após análise do mercado e expectativas futuras. Conforme dados já apresentados, estima-se que a BúfaloVida possua um faturamento médio mensal de R\$ 181.779,24 no primeiro ano, e que apresente uma taxa de crescimento médio das vendas de 5% ao ano, a partir do segundo ano, e de 3% ao ano a partir do sexto ano, infinitamente.

O fluxo de caixa estimado para os cinco primeiros anos de funcionamento da empresa é apresentado na tabela 15. O valor da perpetuidade encontra-se somada ao fluxo de caixa líquido do quinto ano.

Utilizando-se a taxa mínima de atratividade estabelecida de 11,3% a.a., o cenário esperado apresentou os seguintes indicadores de viabilidade financeira:

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ 872.848,71
- Taxa Interna de Retorno (TIR): 62,39% a.a.
- Payback: 3 anos e 10 meses

Analisando-se os indicadores acima apresentados, pode-se constatar que este investimento é economicamente viável, para o cenário esperado. O VPL positivo significa que o projeto cobrirá tanto o investimento inicial, bem como a remuneração de capital mínima exigida, gerando ainda um excedente financeiro. Observa-se também que a TIR é superior à taxa mínima de atratividade, evidenciando que o investimento é economicamente atrativo. O período de payback é de 3 anos e 10 meses, isto é, o investimento inicial será recuperado neste prazo.

Tabela 15: Fluxo de Caixa do Cenário Esperado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>(+) VENDAS</b>		<b>2.110.022,27</b>	<b>2.215.523,38</b>	<b>2.326.299,55</b>	<b>2.442.614,53</b>	<b>2.564.745,25</b>
Carne		1.482.050,87	1.556.153,41	1.633.961,08	1.715.659,13	1.801.442,09
Queijo		699.300,00	734.265,00	770.978,25	809.527,16	850.003,52
ICMS sobre vendas de queijo		-71.328,60	-74.895,03	-78.639,78	-82.571,77	-86.700,36
<b>(-) CUSTOS DA MERCADORIA VENDIDA</b>		<b>1.967.407,38</b>	<b>2.043.780,74</b>	<b>2.123.972,77</b>	<b>2.208.174,40</b>	<b>2.296.586,11</b>
Custos Fixos		260.632,08	260.632,08	260.632,08	260.632,08	260.632,08
Mão-de-Obra + Encargos		190.384,68	190.384,68	190.384,68	190.384,68	190.384,68
Pró-Labore		8.567,40	8.567,40	8.567,40	8.567,40	8.567,40
Água		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Luz		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Telefone + Internet		9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Escritório de Contabilidade		7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Despesas com Veículos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Material de Expediente e Consumo		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Aluguel/Condomínio		24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Seguros		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Manutenção		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Hospedagem website		180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Outras despesas		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Custos Variáveis		1.706.775,30	1.783.148,66	1.863.340,69	1.947.542,32	2.035.954,03
Mão-de-Obra		179.308,08	179.308,08	179.308,08	179.308,08	179.308,08
Fornecedores queijo		481.537,87	505.614,77	530.895,50	557.440,28	585.312,29
Crédito ICMS queijo		-49.116,86	-51.572,71	-54.151,34	-56.858,91	-59.701,85
Fornecedores carne		1.020.540,00	1.071.567,00	1.125.145,35	1.181.402,62	1.240.472,75
ICMS (ST) carne		32.305,76	33.921,05	35.617,10	37.397,96	39.267,85
Transporte		42.200,45	44.310,47	46.525,99	48.852,29	51.294,91
Investimentos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimento Inicial	191.822,74	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros investimentos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

<b>(-) DEPRECIAÇÃO</b>	<b>6.315,00</b>	<b>5.518,50</b>	<b>4.834,65</b>	<b>4.245,59</b>	<b>3.736,55</b>
<b>(=) LAJI</b>	<b>136.299,89</b>	<b>166.224,14</b>	<b>197.492,13</b>	<b>230.194,55</b>	<b>264.422,60</b>
<b>(-) JUROS PAGOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>(=) LUCRO TRIBUTÁVEL</b>	<b>136.299,89</b>	<b>166.224,14</b>	<b>197.492,13</b>	<b>230.194,55</b>	<b>264.422,60</b>
<b>(-) IRPJ</b>	<b>25.320,27</b>	<b>26.586,28</b>	<b>27.915,59</b>	<b>29.311,37</b>	<b>30.776,94</b>
<b>(-) CSLL</b>	<b>22.788,24</b>	<b>23.927,65</b>	<b>25.124,04</b>	<b>26.380,24</b>	<b>27.699,25</b>
<b>(-) PIS</b>	<b>13.715,14</b>	<b>14.400,90</b>	<b>15.120,95</b>	<b>15.876,99</b>	<b>16.670,84</b>
<b>(-) COFINS</b>	<b>63.300,67</b>	<b>66.465,70</b>	<b>69.788,99</b>	<b>73.278,44</b>	<b>76.942,36</b>
<b>(=) LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>11.175,57</b>	<b>34.843,61</b>	<b>59.542,57</b>	<b>85.347,50</b>	<b>112.333,21</b>
<b>(+) DEPRECIAÇÃO</b>	<b>6.315,00</b>	<b>5.518,50</b>	<b>4.834,65</b>	<b>4.245,59</b>	<b>3.736,55</b>
<b>(=) FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO</b>	<b>-191.822,74</b>	<b>17.490,57</b>	<b>40.362,11</b>	<b>64.377,22</b>	<b>89.593,09</b>

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.3.10 Cenário Pessimista

O cenário pessimista é aquele que considera a possibilidade de o investimento apresentar retorno menor que o desejado. Sendo assim, o cenário pessimista do projeto em questão supõe que o faturamento será 10% inferior ao esperado e considera também redução de 10% nos custos com fornecedores. Todos os demais custos permanecem inalterados.

A tabela 16 apresenta o fluxo de caixa para os cinco primeiros anos de funcionamento da empresa, considerando-se as premissas do cenário pessimista.

Para fins de análise de viabilidade financeira, consideraremos para o cenário pessimista a mesma taxa mínima de atratividade de 11,3% a.a. considerada para o cenário esperado.

Com a diminuição em 10% no faturamento e também nos custos com fornecedores, mantendo-se as demais variáveis constantes, o cenário pessimista apresentou os seguintes indicadores:

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ 285.352,23
- Taxa Interna de Retorno (TIR): 32,36% a.a.
- Payback: 6 anos e 11 meses

Diante das condições apresentadas percebe-se que, mesmo no cenário pessimista, o projeto ainda sim é economicamente viável. O VPL mantém-se positivo, o que significa que o retorno do projeto ainda é maior que o investimento inicial. A TIR também permanece maior que a taxa mínima de atratividade, evidenciando que o investimento ainda é atrativo ao investidor. No entanto, o tempo de payback é bastante longo e ultrapassa os cinco anos iniciais, isto é, o investimento inicial apenas será recuperado próximo do sétimo ano, considerando-se a projeção da perpetuidade.

Tabela 16: Fluxo de Caixa do Cenário Pessimista

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>(+) VENDAS</b>		<b>1.899.020,04</b>	<b>1.993.971,04</b>	<b>2.093.669,59</b>	<b>2.198.353,07</b>	<b>2.308.270,73</b>
Carne		1.333.845,78	1.400.538,07	1.470.564,97	1.544.093,22	1.621.297,88
Queijo		629.370,00	660.838,50	693.880,43	728.574,45	765.003,17
ICMS sobre vendas de queijo		-64.195,74	-67.405,53	-70.775,80	-74.314,59	-78.030,32
<b>(-) CUSTOS DA MERCADORIA VENDIDA</b>		<b>1.814.660,65</b>	<b>1.883.396,68</b>	<b>1.955.569,51</b>	<b>2.031.350,97</b>	<b>2.110.921,51</b>
Custos Fixos		260.632,08	260.632,08	260.632,08	260.632,08	260.632,08
Mão-de-Obra + Encargos		190.384,68	190.384,68	190.384,68	190.384,68	190.384,68
Pró-Labore		8.567,40	8.567,40	8.567,40	8.567,40	8.567,40
Água		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Luz		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Telefone + Internet		9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Escritório de Contabilidade		7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Despesas com Veículos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Material de Expediente e Consumo		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Aluguel/Condomínio		24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Seguros		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Manutenção		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Hospedagem website		180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Outras despesas		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Custos Variáveis		1.554.028,57	1.622.764,60	1.694.937,43	1.770.718,89	1.850.289,43
Mão-de-Obra		179.308,08	179.308,08	179.308,08	179.308,08	179.308,08
Fornecedores queijo		433.384,09	455.053,29	477.805,95	501.696,25	526.781,06
Crédito ICMS queijo		-44.205,18	-46.415,44	-48.736,21	-51.173,02	-53.731,67
Fornecedores carne		918.486,00	964.410,30	1.012.630,82	1.063.262,36	1.116.425,47
ICMS (ST) carne		29.075,18	30.528,94	32.055,39	33.658,16	35.341,07
Transporte		37.980,40	39.879,42	41.873,39	43.967,06	46.165,41
Investimentos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimento Inicial	191.822,74	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros investimentos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

<b>(-) DEPRECIAÇÃO</b>	<b>6.315,00</b>	<b>5.518,50</b>	<b>4.834,65</b>	<b>4.245,59</b>	<b>3.736,55</b>
<b>(=) LAJI</b>	<b>78.044,39</b>	<b>105.055,86</b>	<b>133.265,44</b>	<b>162.756,52</b>	<b>193.612,67</b>
<b>(-) JUROS PAGOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>(=) LUCRO TRIBUTÁVEL</b>	<b>78.044,39</b>	<b>105.055,86</b>	<b>133.265,44</b>	<b>162.756,52</b>	<b>193.612,67</b>
<b>(-) IRPJ</b>	<b>22.788,24</b>	<b>23.927,65</b>	<b>25.124,04</b>	<b>26.380,24</b>	<b>27.699,25</b>
<b>(-) CSLL</b>	<b>20.509,42</b>	<b>21.534,89</b>	<b>22.611,63</b>	<b>23.742,21</b>	<b>24.929,32</b>
<b>(-) PIS</b>	<b>12.343,63</b>	<b>12.960,81</b>	<b>13.608,85</b>	<b>14.289,29</b>	<b>15.003,76</b>
<b>(-) COFINS</b>	<b>56.970,60</b>	<b>59.819,13</b>	<b>62.810,09</b>	<b>65.950,59</b>	<b>69.248,12</b>
<b>(=) LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>-34.567,50</b>	<b>-13.186,62</b>	<b>9.110,83</b>	<b>32.394,18</b>	<b>56.732,21</b>
<b>(+) DEPRECIAÇÃO</b>	<b>6.315,00</b>	<b>5.518,50</b>	<b>4.834,65</b>	<b>4.245,59</b>	<b>3.736,55</b>
<b>(=) FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO</b>	<b>-191.822,74</b>	<b>-28.252,50</b>	<b>-7.668,12</b>	<b>13.945,48</b>	<b>810.864,22</b>

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.3.11 Cenário Otimista

O cenário otimista vem a ser a alternativa de cenário mais favorável para o investimento em questão. Para construção do cenário otimista, foi projetado faturamento 10% superior ao faturamento esperado, bem como custos com fornecedores também 10% superiores.

O fluxo de caixa projetado para os cinco primeiros anos de funcionamento da empresa, considerando-se as premissas do cenário otimista acima citadas, é apresentado na tabela 17.

Para fins de análise do retorno do investimento, será considerada para o cenário otimista a mesma taxa mínima de atratividade considerada para os demais cenários: 11,3% a.a.

O cenário otimista apresentou os seguintes indicadores, considerando-se um aumento de 10% no faturamento e também nos custos com fornecedores, em comparação com o cenário esperado:

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ 2.071.258,25
- Taxa Interna de Retorno (TIR): 108,55% a.a.
- Payback: 1 ano e 7 meses

Analisando os resultados acima, conclui-se que o projeto apresenta excelentes resultados diante das premissas apresentadas para o cenário otimista. O VPL e a TIR positivos e bastante elevados indicam que o projeto gera riqueza, sendo considerado economicamente viável. O curto período de payback do projeto é mais um fator atrativo para os investidores, pois o investimento inicial será recuperado em apenas 1 ano e 7 meses. Sendo assim, pode-se afirmar que os indicadores financeiros do projeto em questão para o cenário otimista revelam que o mesmo é uma ótima opção de investimento.

Tabela 17: Fluxo de Caixa do Cenário Otimista

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>(+) VENDAS</b>		<b>2.321.024,49</b>	<b>2.437.075,72</b>	<b>2.558.929,50</b>	<b>2.686.875,98</b>	<b>2.821.219,78</b>
Carne		1.630.255,95	1.711.768,75	1.797.357,19	1.887.225,05	1.981.586,30
Queijo		769.230,00	807.691,50	848.076,08	890.479,88	935.003,87
ICMS sobre vendas de queijo		-78.461,46	-82.384,53	-86.503,76	-90.828,95	-95.370,40
<b>(-) CUSTOS DA MERCADORIA VENDIDA</b>		<b>2.072.587,79</b>	<b>2.154.220,17</b>	<b>2.239.934,17</b>	<b>2.329.933,87</b>	<b>2.424.433,55</b>
Custos Fixos		260.632,08	260.632,08	260.632,08	260.632,08	260.632,08
Mão-de-Obra + Encargos		190.384,68	190.384,68	190.384,68	190.384,68	190.384,68
Pró-Labore		8.567,40	8.567,40	8.567,40	8.567,40	8.567,40
Água		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Luz		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Telefone + Internet		9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Escritório de Contabilidade		7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Despesas com Veículos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Material de Expediente e Consumo		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Aluguel/Condomínio		24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Seguros		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Manutenção		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Hospedagem website		180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Outras despesas		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Custos Variáveis		1.811.955,71	1.893.588,09	1.979.302,09	2.069.301,79	2.163.801,47
Mão-de-Obra		179.308,08	179.308,08	179.308,08	179.308,08	179.308,08
Fornecedores queijo		476.722,49	500.558,62	525.586,55	551.865,88	579.459,17
Crédito ICMS queijo		-48.625,69	-51.056,98	-53.609,83	-56.290,32	-59.104,84
Fornecedores carne		1.122.594,00	1.178.723,70	1.237.659,89	1.299.542,88	1.364.520,02
ICMS (ST) carne		35.536,34	37.313,15	39.178,81	41.137,75	43.194,64
Transporte		46.420,49	48.741,51	51.178,59	53.737,52	56.424,40
Investimentos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimento Inicial	191.822,74	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros investimentos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

<b>(-) DEPRECIAÇÃO</b>	<b>6.315,00</b>	<b>5.518,50</b>	<b>4.834,65</b>	<b>4.245,59</b>	<b>3.736,55</b>
<b>(=) LAJI</b>	<b>242.121,71</b>	<b>277.337,05</b>	<b>314.160,69</b>	<b>352.696,53</b>	<b>393.049,68</b>
<b>(-) JUROS PAGOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>(=) LUCRO TRIBUTÁVEL</b>	<b>242.121,71</b>	<b>277.337,05</b>	<b>314.160,69</b>	<b>352.696,53</b>	<b>393.049,68</b>
<b>(-) IRPJ</b>	<b>27.852,29</b>	<b>29.244,91</b>	<b>30.707,15</b>	<b>32.242,51</b>	<b>33.854,64</b>
<b>(-) CSLL</b>	<b>25.067,06</b>	<b>26.320,42</b>	<b>27.636,44</b>	<b>29.018,26</b>	<b>30.469,17</b>
<b>(-) PIS</b>	<b>15.086,66</b>	<b>15.840,99</b>	<b>16.633,04</b>	<b>17.464,69</b>	<b>18.337,93</b>
<b>(-) COFINS</b>	<b>69.630,73</b>	<b>73.112,27</b>	<b>76.767,89</b>	<b>80.606,28</b>	<b>84.636,59</b>
<b>(=) LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>104.484,95</b>	<b>132.818,46</b>	<b>162.416,17</b>	<b>193.364,78</b>	<b>225.751,34</b>
<b>(+) DEPRECIAÇÃO</b>	<b>6.315,00</b>	<b>5.518,50</b>	<b>4.834,65</b>	<b>4.245,59</b>	<b>3.736,55</b>
<b>(=) FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO</b>	<b>-191.822,74</b>	<b>110.799,95</b>	<b>138.336,96</b>	<b>197.610,36</b>	<b>3.077.349,67</b>

Fonte: elaborado pela autora

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a viabilidade econômico-financeira da implantação de uma empresa distribuidora de produtos de origem bubalina na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Todas as estimativas de custos e faturamento foram realizadas após ampla pesquisa de mercado, para que o plano de negócios se tornasse o mais próximo da realidade possível.

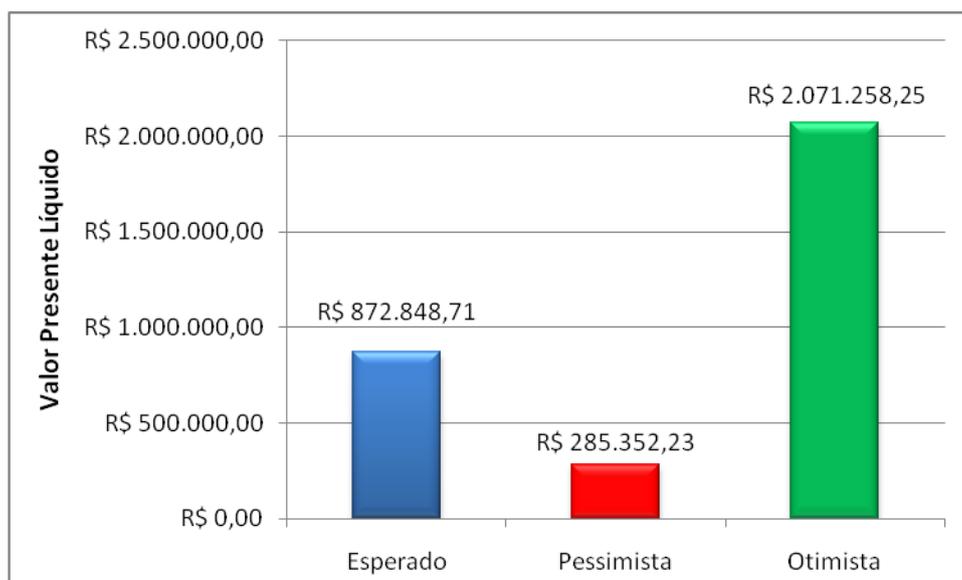
A realização de um plano de negócios antes de se iniciar um novo empreendimento é de extrema importância para evitar a “morte” precoce do negócio. Cerca de metade das empresas brasileiras fecham as portas até dois anos após sua abertura, por falta de planejamento. Muitas vezes as novas empresas são pegas desprevenidas por mudanças econômicas, ou erro na previsão de custos e despesas, ou ainda superestimação de faturamento, fatores que poderiam ter sido evitados caso o mercado tivesse sido estudado e as projeções futuras tivessem sido realizadas com base em informações reais, antes da abertura do empreendimento.

O planejamento não garante o sucesso da empresa, mas serve, principalmente, para minimizar os erros e otimizar as potencialidades e oportunidades. Com o plano de negócios, o empreendedor consegue trilhar a estratégia da empresa de forma consistente e embasada, levando a uma tomada de decisão mais segura e racional, com riscos calculados.

Uma das principais funções do plano de negócios é auxiliar o empreendedor a decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada. Todo investimento é um comprometimento de dinheiro e outros recursos, portanto deve-se primeiramente analisar se seus retornos futuros justificam seu custo e se o mesmo irá gerar riqueza. Sendo assim, o objetivo principal da análise de investimentos é permitir a avaliação anteriormente ao desembolso efetivo por parte dos investidores.

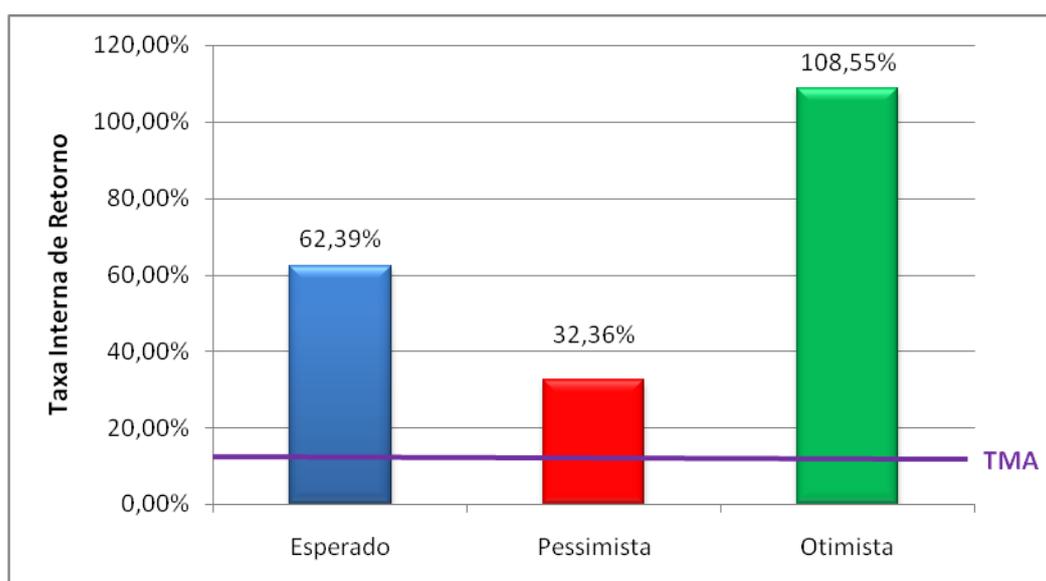
Após realização do plano de marketing, plano financeiro, simulação de cenários e cálculo dos indicadores de viabilidade, o projeto em questão foi considerado viável. Isto significa que o empreendimento gera retorno positivo para o investidor (acima do investimento inicial) e é considerado atrativo. Seu Valor Presente Líquido (VPL) é positivo em todos os cenários projetados, indicando que o projeto cobrirá tanto o investimento inicial, bem como a remuneração mínima exigida pelo investidor, gerando ainda um excedente financeiro. Sua Taxa Interna de Retorno (TIR) é superior ao custo

de capital também em todos os cenários, significando retorno superior à melhor alternativa ao investimento, para um nível de risco equivalente. O período de payback é de 3 anos e 10 meses para o cenário esperado, considerado de médio prazo, sendo esta a projeção do período de tempo necessário para que as receitas recuperem o investimento inicial. Sendo assim, a decisão é favorável à implantação da empresa. Os gráficos 2 e 3 apresentam uma comparação dos indicadores de viabilidade financeira entre os três cenários simulados.



**Gráfico 2: Valor Presente Líquido dos três cenários**

Fonte: elaborado pela autora



**Gráfico 3: Taxa Interna de Retorno dos três cenários**

Fonte: elaborado pela autora

No entanto, os métodos do VPL, TIR e payback apresentam algumas limitações. A determinação da taxa mínima de atratividade apropriada é um dos problemas destes métodos. Para calcular o VPL, pressupõe-se que o custo de capital da empresa é constante, porém este pressuposto pode não ser realista, pois o custo de capital varia no tempo, assim como as taxas das aplicações alternativas também variam conforme as condições dos mercados financeiros. Outra limitação é que, por utilizar-se de valores absolutos, o VPL não fornece uma classificação racional para projetos com montantes iniciais diferentes, podendo induzir ao erro quando se trata de projetos mutuamente excludentes.

A maior limitação da TIR é que, caso o fluxo de caixa mude de valor mais de uma vez durante o período (de negativo para positivo e para negativo novamente), múltiplas taxas internas de retorno podem ser encontradas. Outro problema é que a TIR considera que os vários retornos do investimento serão reinvestidos a uma taxa igual à taxa de atratividade, o que pode não ser realista, pois as taxas variam com o tempo. O método do payback possui como maior limitação não considerar os fluxos de caixa posteriores ao ano de recuperação, não sendo aconselhável para avaliar projetos de longo prazo.

Além de ser um investimento economicamente viável, o novo empreendimento representa o preenchimento de uma lacuna existente no mercado atual. Este é um setor ainda em fase de expansão no Brasil, com poucas empresas que industrializam e distribuem produtos derivados do búfalo ao consumidor final. Além disso, há um número grande de estabelecimentos supermercadistas no Rio Grande do Sul que não revendem produtos bubalinos por falta de oferta, pois a empresa que detém o monopólio do setor no estado é uma cooperativa, administrada por produtores que dedicam apenas parte de seu tempo às atividades da mesma. Sendo assim, a BúfaloVida surge com o objetivo de preencher esta lacuna existente na oferta de produtos bubalinos ao consumidor, um potencial de mercado que não é atendido atualmente.

## REFERÊNCIAS

**Associação Brasileira de Criadores de Búfalos (ABCB).** Disponível em <http://www.bufalo.com.br/>. Acesso em 16 de setembro de 2010.

**Associação Sulina de Criadores de Búfalos (ASCRIBU).** Disponível em <http://www.ascribu.com.br/Inicial>. Acesso em 16 de setembro de 2010.

**Asun Supermercados.** Disponível em <http://grupoasun.com.br>. Acesso em 20 de março de 2011.

Banco Central do Brasil. **Boletim Focus.** Disponível em <http://www4.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20110520.pdf>. Acesso em 23 de maio de 2011.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão.** 1. ed. São Paulo: Ed. Atlas. 2003.

Bolsa de Valores de São Paulo. **Índice Bovespa.** Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoTaxaMediaCrescimento.aspx?Indice=I BOVESPA&idioma=pt-br>. Acesso em 29 de maio de 2011.

**Carrefour Hipermercados.** Disponível em <http://www.carrefour.com.br/>. Acesso em 12 de março de 2011.

**Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).** Estêvão Mallet e Marcos Neves Fava, organização; coordenação Anne Joyce Angher. 14. ed. São Paulo: Rideel, 2008.

**Cooperativa Sulriograndense de Bubalinocultores (Cooperbúfalo).** Disponível em <http://www.cooperbufalo-rs.com.br/>. Acesso em 19 de setembro de 2010.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo – Transformando ideias em negócios.** 6.ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2001.

Empresa Pública de Transporte e Circulação de Porto Alegre. **Tarifa de ônibus**. Disponível em [http://www2.portoalegre.rs.gov.br/eptc/default.php?p\\_secao=155](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/eptc/default.php?p_secao=155). Acesso em 22 de maio de 2011.

Fecomércio-RS. **Substituição Tributária do ICMS**. Disponível em <http://fecomercio-rs.org.br/fecomercio/aspar/SubstituicaoTributaria/cartilha/CartilhasobreSubstituicaoTributaria.pdf>. Acesso em 27 de maio de 2011.

**Frigorífico Famile**. Disponível em <http://www.hagah.com.br/rs/pelotas/local/580058,2,frigorifico-famile.html>. Acesso em 20 de março de 2011.

**Frigorífico Ouro do Sul**. Disponível em <http://www.solucoes-web.com/site/ourosul/index.php>. Acesso em 20 de março 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed.: São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

Google Maps. **Mapa de Porto Alegre/RS**. Disponível em [http://www.google.com.br/maps?f=q&source=s\\_q&hl=pt-BR&geocode=&q=Rua+Jo%C3%A3o+Paris,+Porto+Alegre+-+Rio+Grande+do+Sul&aq=0&sll=-14.239424,-53.186502&sspn=37.927026,86.220703&ie=UTF8&hq=&hnear=R.+Jo%C3%A3o+Paris+-+Porto+Alegre+-+Rio+Grande+do+Sul,+91160-440&z=16](http://www.google.com.br/maps?f=q&source=s_q&hl=pt-BR&geocode=&q=Rua+Jo%C3%A3o+Paris,+Porto+Alegre+-+Rio+Grande+do+Sul&aq=0&sll=-14.239424,-53.186502&sspn=37.927026,86.220703&ie=UTF8&hq=&hnear=R.+Jo%C3%A3o+Paris+-+Porto+Alegre+-+Rio+Grande+do+Sul,+91160-440&z=16). Acesso em 30 de maio de 2011.

**Hipermercados Big**. Disponível em <http://www.walmartbrasil.com.br>. Acesso em 20 de março de 2011.

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

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Mensal de Emprego**. Disponível em [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalho/erendimento/pme\\_nova/me\\_201103rscomentarios.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalho/erendimento/pme_nova/me_201103rscomentarios.pdf). Acesso em 23 de maio de 2011.

Junta Comercial do Rio Grande do Sul. **Tabela de preços**. Disponível em [http://www.jucergs.rs.gov.br/p\\_tabelaprecos.asp](http://www.jucergs.rs.gov.br/p_tabelaprecos.asp). Acesso em 26 de maio de 2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed.: Ed. Prentice Hall, 2008.

**Laticínios Dabúfala**. Disponível em <http://www.dabufala.com.br>. Acesso em 20 de março de 2011.

**Laticínios Kronhardt**. Disponível em <http://laticinios-kronhardt.br.telelistas.net/vct/laticinios/glorinha/139150577.htm>. Acesso em 20 de março de 2011.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Distribuição do Rebanho Bubalino**. Disponível em [http://www.agricultura.gov.br/portal/page?\\_pageid=33,971401&\\_dad=portal&\\_schem=PORTAL](http://www.agricultura.gov.br/portal/page?_pageid=33,971401&_dad=portal&_schem=PORTAL). Acesso em 22 de dezembro de 2010.

Ministério da Fazenda. **Lei Federal nº. 11.196/2005**. Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/2005/lei11196.htm>. Acesso em 26 de maio de 2011.

Ministério da Fazenda. **Lucro Presumido**. Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2005/PergResp2005/pr517a555.htm>. Acesso em 26 de maio de 2011.

Ministério do Trabalho e Emprego. **Encargos Trabalhistas**. Disponível em <http://www.mte.gov.br>. Acesso em 25 de março de 2011.

Portal de Finanças. **Taxa CDI**. Disponível em <http://portaldefinancas.com/cdi1011.htm>. Acesso em 25 de maio de 2011.

ROSS, Stephen A. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

SEBRAE. **Estudo de Viabilidade Econômico e Financeiro**. Disponível em [http://www.sebrae-rs.com.br/area-atuacao/orientacao-credito/destaques/%20consultoria estudo-viabilidade-economico-financeiro/1254.aspx](http://www.sebrae-rs.com.br/area-atuacao/orientacao-credito/destaques/%20consultoria%20estudo-viabilidade-economico-financeiro/1254.aspx). Acesso em 27 de setembro de 2010.

SEBRAE. **Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosePesquisas/Paginas/EstudosePesquisas.aspx>. Acesso em 23 de maio de 2011.

Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio (SEAPA). **Evolução do Rebanho Bubalino**. Disponível em <http://www.saa.rs.gov.br/uploads/1270061424Bubalinos.pdf>. Acesso em 27 de setembro de 2010.

Secretaria da Fazenda RS. **Instrução Normativa DRP Nº 045/98**. Disponível em <http://www.legislacao.sefaz.rs.gov.br/Site/Document.aspx?inpKey=109367&inpCodDispositive=3489237>. Acesso em 27 de maio de 2011.

Secretaria da Fazenda RS. **RICMS RS Decreto 37.699/97**. Disponível em <http://www.legislacao.sefaz.rs.gov.br/Site/Document.aspx?inpKey=109362&inpCodDispositive=3481813>. Acesso em 27 de maio de 2011.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

**Supermercados Nacional**. Disponível em <http://www.nacional.com.br>. Acesso em 12 de março de 2011.

**Supermercados Unidasul**. Disponível em <http://www.unidasul.com.br/>. Acesso em 12 de março de 2011.

Yin, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**Zaffari Supermercados.** Disponível em <http://www.zaffari.com.br>. Acesso em 12 de março de 2011.

ZOT, Wili Dal. **Matemática Financeira.** 4. ed. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2006.

## ANEXO A – INVESTIMENTO INICIAL

<b>Tipo</b>	<b>Qtde</b>	<b>Valor unitário R\$</b>	<b>Total R\$</b>
<b>Máquinas e Equipamentos</b>			<b>20.850,00</b>
Câmara Fria	2	10.000,00	20.000,00
Paleteira	1	850,00	850,00
<b>Móveis e Utensílios</b>			<b>25.800,00</b>
Telefone	3	100,00	300,00
Celular	1	200,00	200,00
Mesa de escritório	7	500,00	3.500,00
Mesa de reunião	1	700,00	700,00
Cadeira de escritório giratória	15	200,00	3.000,00
Armário	2	500,00	1.000,00
Gaveteiro	7	200,00	1.400,00
Ar Condicionado	2	1.000,00	2.000,00
Alarme	1	2.000,00	2.000,00
Prateleiras e Armações para depósito	1	10.000,00	10.000,00
Cozinha	1	600,00	600,00
Microondas	1	250,00	250,00
Frigobar	1	700,00	700,00
Cafeteira	1	50,00	50,00
Utensílios de cozinha	1	100,00	100,00
<b>Computadores</b>			<b>8.250,00</b>
Computador	6	1.000,00	6.000,00
Notebook	1	2.000,00	2.000,00
Impressora Multifuncional	1	250,00	250,00
<b>Despesas Pré-Operacionais</b>			<b>3.499,00</b>
Elaboração do Contrato Social		580,00	580,00
Registro da empresa: Junta Comercial		60,00	60,00
Registro da empresa: Receita Federal		21,00	21,00
Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ)	Isento		
Alvará de funcionamento (Prefeitura)		58,00	58,00
Inscrição estadual	Isento		
Habilitação linha telefônica	3	50,00	150,00
Registro de Domínio na Web		30,00	30,00
Elaboração do website		1.000,00	1.000,00
Instalação ar-condicionado	2	300,00	600,00
Instalação alarme	1	1.000,00	1.000,00
<b>Capital de Giro Inicial</b>			<b>133.423,74</b>
Água		100,00	100,00
Energia Elétrica		1.000,00	1.000,00
Telefone + Internet		800,00	800,00
Escritório de Contabilidade		600,00	600,00
Fornecedores		125.173,16	125.173,16
Transportador	2%	3.635,58	3.635,58
Material de Escritório		2.000,00	2.000,00
Hospedagem do website		15,00	15,00
IPTU		100,00	100,00
<b>Total Investimento Inicial</b>			<b>191.822,74</b>