

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA - FACER
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

EDYLEUSA L. ROCHA AMARAL

**PLANO DE NEGÓCIO
CRILAC LATICÍNIOS LTDA**

Rubiataba – GO

2008

EDYLEUSA L. ROCHA AMARAL

**PLANO DE NEGÓCIO
CRILAC LATICÍNIOS LTDA**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Cláudio R. Santos Kobayashi

Rubiataba – GO

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Amaral, Edyleusa L. Rocha

Plano de negócio: Crilac Laticínios Ltda / Edyleusa L. Rocha Amaral – Rubiataba - GO: FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2008. 89f.

Orientador: Cláudio R. Santos Kobayashi (Especialista)
Monografia (Graduação) FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.
Curso de Graduação em Administração de Empresas

Bibliografia.

1. Estratégia empresarial. 2. Plano de negócio – L'cteo. I. FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. Curso de Graduação em Administração de Empresas. II. Título.

CDU658.512

Elaborada pela biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB/1-1528

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA - FACER

PLANO DE NEGÓCIO
CRILAC LATICÍNIOS LTDA

EDYLEUSA LEMES DA ROCHA AMARAL

Trabalho de Curso submetido à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: _____

Cláudio Roberto Santos Kobayashi
Especialista

Examinador _____

Elton Von /Facer

Examinador _____

Francinaldo Soares
Especialista em Gestão Empresarial

Rubiataba, 12 de janeiro de 2009.

Dedico este trabalho, primeiramente a DEUS, meu Senhor, que me tem assistido no descortinar de tantas preciosidades do conhecimento, ao meu esposo WALTECIR, aos meus filhos NATHAN e RAYSSA, a minha família e a todos aqueles que exerceram influência na minha formação profissional.

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão a Deus pela vida, por ter me dado inteligência e coragem para conquistar mais essa vitória. Que me levantou no momento em que as forças me faltaram e me carregou até que eu as recuperasse.

A meu esposo WALTECIR e meus filhos, NATHAN e RAYSSA que são minha inspiração, e mesmo com todas as dificuldades, souberam compreender todas as vezes que precisei me ausentar em razão dos meus estudos e me encorajaram pra prosseguir na realização do meu sonho acadêmico, obrigado por tudo, eu amo vocês.

A minha MÃE e meus IRMÃOS pelo amor, carinho e apoio ao longo da minha caminhada.

A FACER e a todos os meus professores que com profissionalismo e dedicação foram canais de lapidação na minha formação profissional.

Ao meu professor orientador, CLÁUDIO KOBAYASHI pela forma objetiva e extremamente competente com que me conduziu para a realização desse trabalho.

A minha amiga LUANA e sua família que me acolheram em sua casa com muito carinho durante as orientações.

Aos meus AMIGOS e COLEGAS da turma de administração, que estiveram juntos comigo nessa jornada; sinto-me honrada em termos estado juntos nesta caminhada.

Enfim, a todos que contribuíram para a realização desse trabalho.

*Quando você está fazendo o que ama
fazer, ninguém precisa motivá-lo...*

Rick Warren

RESUMO

Neste Plano de Negócio será apresentada uma análise da possibilidade de reativação da empresa CRILAC LATICÍNIOS LTDA no município de Crixás, desativada desde o ano de 2004. Fundamentado nos estudos aprendidos ao longo do curso, pretende-se aqui de forma concisa e realística através de um conjunto de ferramentas e estratégias, conhecer a realidade financeira e econômica do mercado em estudo e todos os fatores que poderão influir no desenvolvimento, implantação e consolidação desse projeto, elaborado dentro da realidade estrutural do segmento de lácteos. O contexto econômico atual faz com que as empresas tenham a necessidade de alargar suas fronteiras em busca de novos conhecimentos sobre seus negócios, pois, só assim poderão posicionar-se estrategicamente e enfrentar a concorrência.

Palavras-chave: mercado, estratégias, lácteo.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Enquadramento ao Porte da Empresa.....	18
Tabela 2 - Representatividade das MPEs	20
Tabela 3 - Produção Mundial de Queijos 2000/2008	33
Tabela 4 - Produção brasileira de queijo - (mil toneladas).....	37
Tabela 5 - Estimativa dos Investimentos Iniciais	41
Tabela 6 - Capital Social	46
Tabela 7 - Investimentos Fixos.....	65
Tabela 8 - Estoque inicial	66
Tabela 9 - Estimativa de capital de giro	66
Tabela 10 - Investimentos pré-operacionais	67
Tabela 11 - Apuração dos Investimentos Totais	67
Tabela 12 - Faturamento Mensal da Empresa - Ano 1	68
Tabela 13 - Estimativa do Faturamento anual Do ano 1 ao ano 5.....	68
Tabela 14 - Materiais e insumos (Produção)	69
Tabela 15 - Custo do Produto vendido - acumulado	70
Tabela 16 - Partilha do Simples Nacional – Indústria	70
Tabela 17 - Custo de Comercialização	71
Tabela 18 - Custo com mão-de-obra mensal e anual acumulado	71
Tabela 19 - Custo com depreciação.....	72

Tabela 20 - Custos Fixos	73
Tabela 21 - Despesas Fixas	74
Tabela 22 - Demonstração do Resultado Anual – DRE	74
Tabela 23 - PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	77
Tabela 24 - Valor Presente Líquido.....	79
Tabela 25 - Taxa Interna de Retorno - TIR	79
Tabela 26 – Fluxo de Caixa descontado.....	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de Sobrevivência da MPE	19
Gráfico 2 - Produção Mundial de leite	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 3 - Produção de Leite por Regiões	34
Gráfico 4 - Distribuição do leite por produtos	36

LISTA DE SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas

MPE – Micro e Pequena Empresa

SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio a MPE

SOFTEX – sociedade Brasileira para Exportação de Software

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

PIB – Produto Interno Bruto

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threat

VPL – Valor Presente Líquido

TIR – Taxa Interna de Retorno

TMA – Taxa Média de Atratividade

FAO – Food Agriculture Organization

USDA –United States Department Agriculture

SP – São Paulo

GO - Goiás

PR - Paraná

RS – Rio Grande do Sul

UFG – Universidade Federal de Goiás

MAPA – Ministério de Agricultura Pecuária e Abastecimento

PNMQL – Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite

CPA – Centro de Pesquisas em Alimentos

SIF – Serviço de Inspeção Federal

PPQL – Programa de Pagamento por Qualidade do Leite

RIISPOA – Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal

CCS – Contagem de Células Somáticas

CBT – Contagem de Bactérias Totais

FCO – Fundo Constitucional do Centro-Oeste

LTDA - Limitada

CIP – Clean-in-place

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
OBJETIVO	12
JUSTIFICATIVA.....	13
1. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
1.1 EMPREENDEDORISMO.....	14
1.2 EMPREENDEDOR	15
1.3 A MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	16
1.4 PLANO DE NEGÓCIO	20
1.4.1 Plano Operacional	22
1.4.2 Plano de Marketing	22
1.4.3 Plano Financeiro.....	26
1.5 ANÁLISE DO MERCADO DE LÁCTEOS	30
1.5.1 O mercado mundial de lácteos.....	30
1.5.2 Produção Mundial de Queijos	32
1.5.3 O Mercado Nacional de Lácteos.....	33
1.5.4 Produção de queijos no Brasil	36
2. SUMÁRIO EXECUTIVO	39
2.1 DESCRIÇÃO DO PROJETO.....	39
2.2 OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO.....	39
2.3 O PRODUTO	39
2.4 CLIENTES.....	40
2.5 PROJEÇÃO DE VENDAS	40
2.6 RENTABILIDADE.....	40
2.7 FONTES DE RECURSOS	40
2.8 LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	40
2.9 O MONTANTE DE CAPITAL A SER INVESTIDO	41
2.10 FATURAMENTO MENSAL.....	41

2.11 LUCRO DESEJADO	41
2.12 RETORNO FINANCEIRO	41
2.13 DADOS DAS EMPREENDEDORAS	42
3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	44
3.1 DADOS DO EMPREENDIMENTO	44
3.2 A EMPRESA	44
3.3 RAMO DE ATIVIDADE	45
3.4 FORMA JURÍDICA	45
3.5 ASPECTOS TRIBUTÁRIOS	45
3.6 CAPITAL SOCIAL	46
3.7 MISSÃO	46
3.8 VISÃO	46
3.9 OBJETIVOS	46
4. PLANO DE MARKETING	48
4.1 DESCRIÇÃO DO PRODUTO	48
4.2 PREÇO	49
4.3 PONTO DE DISTRIBUIÇÃO	50
4.4 PUBLICIDADE, PROPAGANDA E PROMOÇÃO	51
4.5 MATRIZ DE SWOT	51
4.5.1 Pontos fortes e fracos	51
4.5.2 Ameaças e Oportunidades	52
4.6 ESTUDO DOS CLIENTES	53
4.7 ESTUDO DOS CONCORRENTES	53
4.7.1 Concorrentes na Compra de Matéria-prima	54
4.7.2 Concorrentes nos Pontos de Venda	54
4.8 ESTUDO DOS FORNECEDORES	55
4.9 VENDAS	56
4.10 ATENDIMENTO AO CLIENTE: VENDA E PÓS-VENDA	56
4.11 POLÍTICA DE MELHORIA OU DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	57
5. PLANO OPERACIONAL	57
5.1 LOCALIZAÇÃO	58
5.2 LAYOUT	58
5.3 CAPACIDADE PRODUTIVA	59
5.4 PROCESSO DE PRODUÇÃO	59

5.4.1	Recebimento de matéria-prima.....	60
5.4.2	Processamento do leite	60
5.4.3	Elaboração do produto.....	61
5.4.4	Operações auxiliares.....	62
5.5	NECESSIDADE DE PESSOAL	62
6.	PLANO FINANCEIRO	64
6.1	ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL.....	64
6.1.1	Estimativa dos investimentos fixos.....	65
6.1.2	Estimativa dos investimentos financeiros	65
6.1.3	Estimativa dos investimentos Pré-operacionais	67
6.2	ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA	67
6.3	ESTIMATIVA DOS CUSTOS	69
6.3.1	Estimativa dos Custos com Materiais e Insumos	69
6.3.2	Apuração dos Custos do Produto Vendido	70
6.3.3	Estimativa dos Custos de Comercialização	70
6.3.4	Estimativa dos Custos com Mão-de-obra	71
6.3.5	Estimativa dos Custos com Depreciação	72
6.3.6	Estimativa dos Custos e Despesas Fixas Mensais.....	73
6.4	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	74
7.	INDICADORES DE VIABILIDADE.....	75
7.1	PONTO DE EQUILÍBRIO.....	76
7.2	LUCRATIVIDADE	76
7.3	RENTABILIDADE.....	77
8.	FLUXO DE CAIXA.....	77
8.1	VALOR PRESENTE (VP).....	79
8.2	VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)	79
8.3	TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE DO PROJETO (TMA).....	79
8.4	TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	79
8.5	PAYBACK.....	80
9.	AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO	81
	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	83
	ANEXOS	88

INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso trata-se de um plano de negócios, desenvolvido tendo em vista o planejamento mais completo possível para a reativação de uma indústria de Laticínios na cidade de Crixás, estado de Goiás. A elaboração de um plano de negócios é essencial para qualquer organização, pois o administrador precisa atentar a todos os fatos que influenciam no sucesso de um negócio.

Em vários países, as Micro e Pequenas Empresas tem sido de fundamental importância para o crescimento e maturidade da economia. Segundo dados do IBGE, divulgados pelo SEBRAE, (2005)¹, a estrutura industrial brasileira é constituída predominantemente por MPE, no entanto, para sobreviver e se diferenciar no contexto altamente competitivo atual, elas necessitam de estratégias para alavancar em seus negócios e obterem maior competitividade.

O plano de uma empresa é um projeto global abrangendo desde a idéia inicial do produto, passando por estudos de mercado, localização da empresa, escolha do processo produtivo, arranjo físico e etc. É uma atividade sistêmica e dinâmica que acompanha toda a vida do empreendimento visando adaptá-lo a cada nova circunstância que suceder.

O empreendimento em estudo apresenta um grande potencial de mercado visto que não existe uma empresa de laticínios na região de Crixás, especializada em fornecer queijos de qualidade, com preços e prazos acessíveis, bem como as demais necessidades que este tipo de mercado requer.

Partindo deste principio e da possibilidade de sucesso que ele indica, pretende-se apresentar através da elaboração desse plano de negócios, todas as etapas e processos para a reativação de uma fábrica de laticínios em Crixás, com foco em atender a um grande nicho de mercado que são os supermercados, pizzarias e lanchonetes existentes em toda região de Brasília e posteriormente todo o estado de Goiás.

¹ No ano de 2005 as MPE responderam por 99,2% do total de empresas formais no Brasil.

OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo trabalhar um conjunto de informações que permita ao investidor, analisar a viabilidade econômica e financeira da reativação de uma empresa fabricante de laticínios, focada na fabricação de queijos mussarela e creme de leite a granel, para atender os mercados de Brasília e Goiânia. Analisar o mercado e as principais vantagens que o cliente terá com a ativação da empresa em questão, que pretende ser referência neste mercado, na certeza de oferecer qualidade e segurança para qualquer pessoa que precise consumir seus produtos.

JUSTIFICATIVA

Todos os dias surgem novos empreendimentos, porém, chama a atenção que muitos deles não conseguem consolidar-se, e os motivos podem ser vários desde a escolha do local até a seleção dos clientes. Para instituir uma empresa é necessário conhecer o mercado, avaliar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças do ambiente.

A elaboração deste Plano de negócios institui numa grande oportunidade, pois o setor de lácteos tem passado por uma fase de turbulência, onde muitas empresas estão tendo dificuldades em geri-las, e necessitam de profissionais que busquem a qualidade total no produto, no atendimento e nos serviços prestados. Ou seja, existem muitos empreendimentos direcionados a esta área, mas poucos que desenvolvem um trabalho eficiente, eficaz e relevante.

Para isso foram desenvolvidas várias pesquisas sobre os contextos que intervêm e auxiliam abertamente na criação desse novo negócio, como por exemplo, estudo de mercado, planejamento, marketing, administração e suas funções. Além de estudos e pesquisas de extrema importância para que o resultado final desse projeto seja alcançado de forma mais realística possível.

Em virtude da inexistência de uma indústria de laticínios na região e os produtores de leite ter que procurar indústrias distantes para escoar sua produção, pois o único laticínio existente está fechado, surgiu o interesse em desenvolver esse trabalho, para que os futuros empreendedores possam ter uma visão ampla do mercado de lácteos e da viabilidade financeira da empresa, e considerem a possibilidade em reativar a empresa em estudo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Empreendedorismo

Nos últimos anos, o termo empreendedorismo tem sido o centro das atenções mundiais, tanto por parte das organizações governamentais quanto por parte das organizações multinacionais. Inúmeras organizações estão empenhadas em difundir o empreendedorismo desenvolvendo uma série de iniciativas para intensificar o seu crescimento, implementando programas que destinam recursos financeiros e apoio à criação de novas empresas, promovendo o ensino de empreendedorismo nas universidades com o objetivo de capacitar os candidatos a futuros empreendedores.

De acordo com Dornelas, (2001, p. 24)

Os Estados Unidos da América tem sido o maior exemplo de compromisso nacional com o empreendedorismo e o progresso econômico. Por causa do sucesso relativo de seus programas de apoio e incentivo ao futuro empreendedor, outros países tem se espelhado nos seus modelos, visando aumentar o nível de sua atividade empresarial.

O desenvolvimento do empreendedorismo é fortemente influenciado pela cultura, pois o empreendedor é um ser social, que sofre as influências do meio em que vive. Esse desenvolvimento tem aumentado e se tornado um acontecimento global, com desenvolvimento mais em determinados países, regiões e cidades do que em outros.

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a despertar realmente através de entidades como Softex- criada com o intuito de levar as empresas de software do país ao mercado externo; SEBRAE- órgão de suporte e consultoria do pequeno empresário brasileiro; e também através do enorme crescimento do movimento de incubadoras² de empresas no Brasil e outros. (DORNELAS, 2001, p. 25)

No Brasil atualmente existem escolas de administração de empresas que apresentam como opção ao aluno interessado, cursos, matérias específicas ou áreas de

² Incubadoras de empresas: mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, oferecendo suporte técnico, gerencial e formação complementar do empreendedor. Oferece uma série de serviços, tais como cursos de capacitação gerencial, assessorias, consultorias, orientação na elaboração de projetos a instituições de fomento, serviços administrativos, acesso a informações etc.

concentração em empreendedorismo; existem ainda programas de auxílio administrativo como o SEBRAE e SENAC que objetivam dar suporte às pessoas que pretendem, mas ainda não estão habilitadas para a atividade empreendedora. Assim, aqueles que desejam iniciar um negócio, mas acreditam que necessitam de certo conhecimento na área, são estimulados a fazê-lo.

Dornelas (2001), afirma ainda que num futuro não muito distante, o Brasil terá potencial para desenvolver programas de ensino de empreendedorismo comparável apenas aos Estados Unidos.

O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas e com a introdução de inovações nos processos produtivos de uma empresa já existente. A criatividade, entusiasmo e garra são, portanto, um fator essencial para o executivo que decidir tornar-se um empreendedor.

1.2 Empreendedor

Dornelas (2001, p.27) diz que “a palavra empreendedor, (*entrepreneur*) tem origem francesa e significa aquele que assume riscos e começa algo novo”.

Ainda segundo o autor, uma das mais antigas definições e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor seja a de Joseph Shumpeter, (1949): ‘O empreendedor é aquele que destrói a ordem existente, pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais’. (SHUMPETER, 1949 apud DORNELAS, 2001, p. 37).

Empreendedor não é aquele que adquire uma empresa e somente gerencia o negócio, não introduzindo nenhuma inovação que vise agregar novos valores ao empreendimento, mas aquele que, é competente e determinado em definir quais atitudes utilizar como novas formas de fazer negócios.

De acordo com Hisrish (1986 apud DORNELAS 2001, p. 27)

O primeiro exemplo de empreendedor foi Marco Polo, ao tentar estabelecer uma rota comercial para o Ocidente assinando o Tratado com um capitalista. No Século XVII, começaram a surgir indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo, onde muitos consideram o escritor Richard Cantillon como um dos criadores do empreendedorismo, ao diferenciar o empreendedor- aquele que assume riscos, do capitalista- aquele que fornece o capital. No final do século XIX para início do século XX, os empreendedores foram confundidos com os gerentes administradores, sendo analisados meramente como aqueles que planejam, organizam, dirigem e controlam as ações organizacionais, mas sempre a serviço do capitalista.

Segundo Kirzner, 1973 (apud DORNELAS, 2001, p. 37) “empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente.”

O empreendedor consegue alcançar a estabilidade em situações incertas. Com iniciativa, imaginação e criatividade, ele enfrenta os desafios com que se depara, e através do planejamento e estudos de viabilidade, os riscos do negócio podem ser cuidadosamente avaliados e trabalhados para determinar o sucesso do empreendimento.

Chiavenato, (2004, p. 5), define o empreendedor como “a pessoa que faz as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades”.

Analisando as várias definições correntes de empreendedor, defini-lo é uma questão de ajuste psicológico sob um aspecto dado. De forma simplificada, pode-se definir o empreendedor como, aquele que possui aguçada sensibilidade econômica para identificar oportunidades de mercado, é persistente, dedicado, inovador, dinâmico e autoconfiante; tem liderança e sabe tomar decisões, conhece como poucos o negócio em que atua, busca tanto atender aos desejos do consumidor, quanto satisfazer às suas necessidades de realização profissional.

Nem sempre uma pessoa reúne todas essas características que permeiam a personalidade de um empreendedor de sucesso, mas, o conhecimento atual sobre empreendedorismo permite, tanto aos empreendedores de fato, como aos empreendedores em potencial, identificar as características que necessitam ser desenvolvidas ou aperfeiçoadas, com o objetivo de formar um empreendedor mais eficiente.

1.3 A Micro e Pequena Empresa

Conforme Chiavenato, (2004, p.40), “uma empresa é o conjunto de pessoas que trabalham juntas no sentido de alcançar objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros”. Ou seja, é o ajuntamento de esforços de vários indivíduos que direta ou indiretamente contribuem para o sucesso de um negócio, pois em um mundo globalizado, nenhuma organização consegue sobreviver sozinha.

A pequena empresa surgiu como uma forte tendência nos Estados Unidos, na Europa, Brasil e em toda a América Latina, constituem um grupo ativo que buscam desenvolver seu potencial, tornando assim grandes empresas e representam papel essencial

no crescimento e maturidade da economia mundial. Independentemente de o país ser ou não desenvolvido, elas proporcionam uma importante contribuição tanto no processo de inovação quanto na geração de emprego e renda e, conseqüentemente, no desenvolvimento econômico desses países. Desta maneira, inúmeros países procuram elaborar e implementar ações e programas que visem apoiar o processo de inovação empresarial que podem contribuir para o crescimento e o fortalecimento das MPE no cenário econômico mundial.

As MPE recebem tratamento jurídico diferenciado no Brasil, (Constituição Federal. Art. 179) com a finalidade de estimular a ação de pequenos empreendedores, através da simplificação de obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e de outros benefícios de inclusão sócio-econômica.

Em decorrência da econômica vigente, as MPE apresentam extrema dificuldade para alavancar e firmar seu próprio negócio, devido às dificuldades financeiras, elevadas taxas de juros, burocracia para o registro da empresa, entre outros. Existem ainda as dificuldades pessoais do próprio empreendedor como, tempo disponível, problemas psicológicos, grau de escolaridade, pouca experiência, desinformação, etc.

Todos estes fatores originam altas taxas de natalidade e mortalidade, que além de ocasionarem resultados negativos para a economia brasileira, confirmam a falta de cuidados das ações governamentais para com elas.

Conforme o SEBRAE, (2007) o enquadramento da pessoa jurídica e da firma mercantil individual como microempresa ou empresa de pequeno porte no Brasil, encontra-se definido no Estatuto da Micro e Pequena Empresa, segundo a Lei nº 9.841, de 05 de outubro de 1999, alterado por lei complementar, em vigor desde a data de sua publicação no diário oficial – 15 de dezembro de 2006, exceto no que se refere ao Simples Nacional, que entrou em vigor a partir de 1º de julho de 2007.

As regras para enquadramento são adotadas com base no faturamento ou no número de empregados, da seguinte forma:

Tabela 1 - Enquadramento ao Porte da Empresa

Porte	Faturamento	Empregados	
		Indústria	Comércio e serviços
Micro empresa	Até R\$ 240.000,00	Até 19	Até 09
Pequena empresa	Entre R\$ 240.000,00 e R\$ 2.400.000,00	20 a 99	10 a 49

Fonte: SEBRAE, 2007, adaptado pela autora.(2008)

No Brasil, o número de micro e pequenas empresas vêm aumentando cada dia, e mostra que as empresas desempenham um papel de extrema importância no cenário econômico brasileiro, respondem por boa parte da geração de empregos e contribuem para um grande percentual do PIB³.

De acordo com o SEBRAE, (2008), as MPE brasileiras estão sobrevivendo mais; 78% dos empreendimentos abertos no período de 2003 a 2005 permaneceram no mercado. O resultado é considerado extremamente positivo, quando comparado com o obtido em pesquisa anterior, em que esse índice foi de 50,6%, para empresas abertas em 2002.

³ Produto Interno Bruto

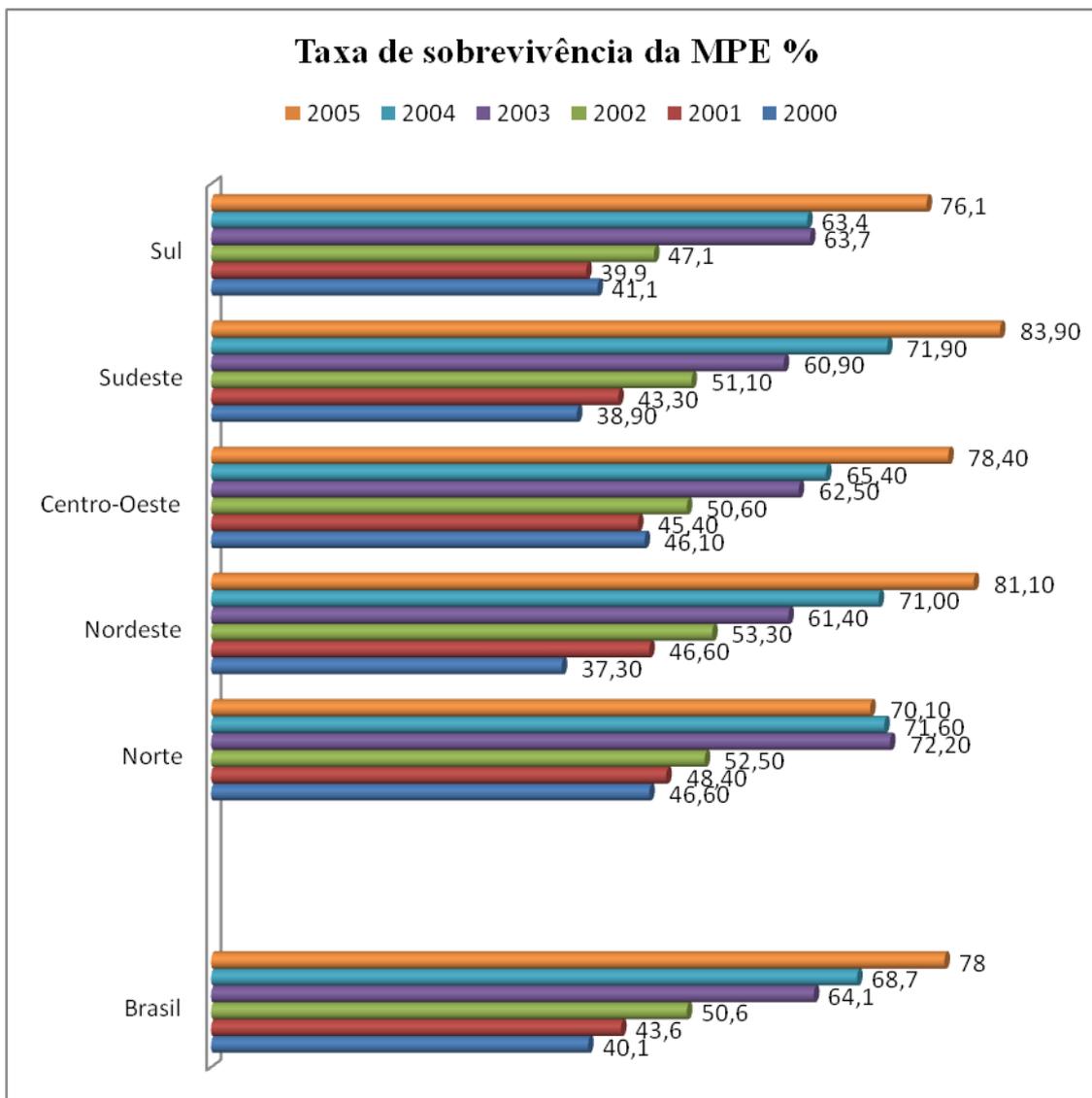


Gráfico 1 - Taxa de Sobrevivência da MPE
Fonte: SEBRAE, 2008, adaptado pela autora.

Segundo a pesquisa, essa maior sobrevivência das MPE, é resultado da capacidade empreendedora de criatividade, perseverança, liderança, de assumir riscos e do aproveitamento das oportunidades de negócio. Isso significa que o empreendedor está mais preparado para gerir seu próprio negócio.

Ainda segundo o SEBRAE, (2007), a representatividade das MPE para a economia brasileira pode ser entendida através dos seguintes dados:

Tabela 2 - Representatividade das MPEs

Número de estabelecimentos	5,1 milhões
Produção nacional	48%
Empresas existentes no país	98,5%
Empresas do setor industrial	95%
Empresas do setor de comércio	99,1%
Empresas do setor de serviço	99%
Oferta de emprego	60%
Pessoal ocupado na indústria	42%
Empregos no comércio	80,2%
Mão-de-obra do setor de serviços	63,5%
Produto Interno Bruto.	30%
Número de Empresas Exportadoras	29%
Valor das Exportações	2,2%

Fonte: SEBRAE, 2007, adaptado pela autora.

Apesar do crescimento na exportação, elas representam um baixo índice nos valores exportados. O número de MPE no setor formal urbano representa 98,5% do total das empresas brasileiras, consistindo em uma considerável fonte de geração de riqueza para o país, deste modo, ignorar o potencial desses empreendimentos constitui desvalorizar um importante agente de fomentação da economia, que coopera de forma expressiva para o seu desenvolvimento. O apoio às MPE mostra-se como um importante instrumento de política econômica, para que possam crescer e continuar a desenvolver o seu papel econômico, financeiro e social.

1.4 Plano de Negócio

De acordo com Dornelas (2001), o plano de negócio surgiu nos anos 90 por exigência dos setores de desenvolvimento de software, entretanto, sua popularização se estendeu em prol do empreendedorismo, no fim da década. O plano de negócios veio como uma ferramenta de planejamento que permite ao gestor fazer uma avaliação da situação passada e atual da empresa, o mercado, concorrentes e outros elementos que compõem o panorama de uma organização. Trata essencialmente de pessoas, oportunidades, contexto e mercado, riscos e retornos; deve ser revisado periodicamente e permitir alterações que visem vender a idéia ao leitor.

Para que um empreendimento alcance o sucesso esperado, é preciso um bom plano de negócios com todos os aspectos da geração e administração de novo empreendimento, incluindo tendências de mercado, estudo dos concorrentes, projeções de vendas, e outros, e a partir daí transformar uma idéia ou oportunidade em um bom negócio.

O plano de negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação. (CHIAVENATO, 2004, p. 128)

Elaborar um plano de negócios significa prever, programar e coordenar a ação necessária e os meios adequados que deverão conduzir ao alcance dos objetivos que se pretende. Compreender o que é um plano de negócios, seus objetivos, estrutura e aplicações e como ele deve ser elaborado, tornou-se necessidade para todo empreendedor e para todo o profissional que deseje ser bem-sucedido no contexto empresarial.

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, porém qualquer plano deve possuir um mínimo de seções organizadas de forma a manter uma seqüência lógica, as quais proporcionarão um entendimento completo da organização da empresa, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira. Com uma boa estrutura, o Plano de negócio permite identificar os riscos e propor planos para minimizá-los ou até mesmo evitá-los, levantar pontos fortes e fracos e definir uma estratégia de marketing para os produtos e serviços. (DORNELAS, 2001, p. 99)

A estrutura do plano de negócios vai depender da finalidade a que se propõe, contudo, deve apresentar todas as informações necessárias que permita ao observador conhecer a potencialidade do negócio e tomar decisões em bases mais sólidas. Em outras palavras, o plano de negócio deve reunir todos os elementos do processo empreendedor, desde a identificação de uma oportunidade até a sua implementação.

Embora o plano de negócios seja algo ainda incipiente no Brasil, na Europa e Estado Unidos é uma ferramenta tradicional, onde o principal usuário é o próprio empreendedor, pois é uma ferramenta que serve para analisar o negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões. (DOLABELA, 2004, p.81).

Os empreendedores brasileiros precisam perceber que o plano de negócios é fundamental para o sucesso da empresa, pois fica mais fácil administrar com um caminho planejado e, da mesma forma, corrigir os rumos caso haja desvios do planejado ou erros de

avaliação. A partir de um plano de negócios todas as exigências do mercado global podem ser previstos, evitados ou enfrentados.

1.4.1 Plano operacional

De acordo com Dornelas, (2001, p. 43) “o plano operacional deverá conter todas as informações operacionais atuais e previstas”. É uma abordagem das ações que a empresa planeja quanto ao funcionamento operacional da empresa.

- Localização: aqui os empreendedores irão definir a localização da empresa e todos os detalhes da atividade fim.
- Layout: Para melhor adaptação das pessoas ao ambiente de trabalho, a organização deverá planejar sua distribuição física, visando menores custos, melhor produtividade e menor tempo de produção.
- Capacidade produtiva: deve conter todas as informações de quanto a empresa poderá produzir sem deixar máquinas nem funcionários ociosos por falta de trabalho.
- Processo de produção: a empresa deverá abordar com detalhes todas as etapas do seu processo produtivo.
- Necessidade de pessoal: toda a estrutura hierárquica da empresa deverá ser bem planejada. Definir a necessidade exata de recursos humanos para a empresa, a função de cada sócio, como e onde cada funcionário irá atuar para evitar transtornos que possam afetar o processo produtivo.

1.4.2 Plano de marketing

O plano de marketing é uma das seções mais importantes e complexas do plano de negócios, pois é nesta parte que estabelece e define toda a estratégia em relação aos aspectos fundamentais de um negócio, que são: o mix de produtos e serviços da empresa, o mercado em que a organização irá atuar e todas as estratégias de atuação nesse mercado.

O plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e manter suas posições [...] é como um mapa – mostra à empresa onde ela está indo e como chegar lá. (DOLABELA, 1999, p. 151)

É através do plano de marketing que as organizações passam a conhecer o público alvo e aprendem como atender suas vontades, pois são levantadas as necessidades e desejos dos clientes para que possam trabalhar em cima do que o cliente procura atendendo suas necessidades e desejos da melhor forma possível.

De acordo com Dolabela (1999) para auxiliar no plano de negócios, o empreendedor pode adotar alguns conceitos e ferramentas de marketing, que venham auxiliar na tomada de decisões, conforme o propósito da empresa.

1.4.2.1 Análise SWOT

Na análise do mercado, denominada de análise SWOT⁴ o empreendedor irá detectar as ameaças e oportunidades do setor em que a empresa irá atuar, sendo elas demográficas, econômicas, legais e políticos, tecnológicos e culturais.

Esta forma de análise de negócios vem sendo empregada com muito sucesso por empresas particulares em todo o mundo. A análise é dividida em: ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e ambiente interno à organização (pontos fortes e pontos fracos). Esta divisão é necessária visto que a organização tem que agir de maneiras diferentes em cada caso.

- Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)

Existem fatores externos capazes de comprometer a atuação da organização e podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer empresa.

Conforme expõe Kotler, (2000, p.98)

O empreendedor precisa identificar as oportunidades e ameaças macro-ambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e sócio-culturais) e as micro-ambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores), que afetam sua capacidade de obter lucros. A unidade de negócios deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes.

Isso significa que o gestor precisa estar atento, pois tais mudanças estão totalmente fora do controle da organização e podem afetar de forma positiva ou negativa

⁴ Análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*): avaliação global das oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, que representam para a empresa sob a ótica do ambiente interno e externo. Kotler, 2000.

seu desempenho e sua forma de atuação. Deve-se considerar que, se ocorrer o erro de ignorar o ambiente externo, tal falha poderá impedir uma organização eficiente de perceber mudanças no ambiente externo que possam criar oportunidades e ameaças a seus principais segmentos de consumidores.

- Análise do Ambiente Interno (Forças e Fraquezas)

A análise interna vai identificar as forças e fraquezas existentes nos relacionamentos chaves na empresa e entre ela e seus consumidores ou outras organizações, bem como onde os recursos estão disponíveis ou em falta. Não é imprescindível que a empresa corrija todos os seus pontos fracos, mas ela precisa priorizar seus esforços na eliminação daqueles que mais afetam seu negócio.

Uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem sucedido nessas oportunidades. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas... A gerência analisa as competências de marketing, financeiras, de fabricação e organização e classifica cada fator como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza. (KOTLER, 2000, p. 100)

É essencial conhecer quais são as áreas de maior relevância e quais as áreas que são consideradas fraquezas de uma organização, desse modo fica mais fácil determinar onde devem ser alocados os esforços para melhoria, já que não seria possível investir em todas as áreas ao mesmo tempo.

O papel da análise SWOT é captar as informações ambientais e separá-las em assuntos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças). Segundo Dornelas (2001) é através do estudo dos ambientes internos e externos que o empreendedor poderá identificar os riscos inerentes ao negócio, isto é, identificar o que faz bom e onde precisa fazer melhorias.

1.4.2.2 Estudo dos concorrentes

A análise da concorrência é outro instrumento bastante válido para conhecer mais a fundo o negócio, com o objetivo de identificar alternativas que possam minimizar os riscos. Saber quem são os concorrentes, qual estratégia utilizam, quais suas potencialidades e fragilidades, serve para auxiliar a empresa a atuar no mercado, pois muito se pode aprender e inovar com os concorrentes.

De acordo com Kotler, 2000 p. 244 “concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes”. Ou seja, são empresas que estão dia a dia disputando entre si pela preferência do cliente por seu produto, e quanto mais o empreendedor conhecer seus concorrentes, mais chances ele terá de antecipar às suas estratégias.

É preciso desenvolver pesquisas e buscar informações para se ter uma noção adequada do mercado concorrente, isso “implica em descobrir quem são seus concorrentes diretos e indiretos, seus pontos fortes e fracos, onde se localizam e qual o faturamento e lucratividade de cada um” (COBRA, 1992). Com uma pesquisa apropriada a empresa pode conseguir seu lugar no mercado, almejando sempre um ótimo desenvolvimento, obtendo assim um diferencial entre seus concorrentes.

1.4.2.3 Estudo dos clientes

Clientes é uma organização ou pessoa para quem a empresa produz e presta serviços ou vende mercadorias; os clientes são considerados essenciais para a sobrevivência da organização, não tem como a empresa viver sem eles. Desse modo, para que a empresa possa atender as necessidades dos clientes, ela precisa definir seu mercado, e conhecer seus desejos e necessidades.

Somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes de construir clientes, e não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de marketing, não apenas em engenharia de produtos. (KOTLER, 1999, p.57).

A empresa precisa ter seu foco em conquistar e manter clientes, conhecer suas necessidades, e concentrar o seu esforço em alcançar um alto nível de satisfação dessas necessidades, considerando suas limitações de recursos, pois não basta apenas atrair novos clientes, é preciso conhecer a arte de retê-los. Kotler (2000) define a arte de criar fidelidade de clientes como “marketing de relacionamento”, ou seja, são as etapas que a empresa desempenha para conhecer melhor seus clientes de valor e mantê-los de maneira melhor.

1.4.2.4 Os 4 P's

Produto – “Algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”. (Kotler, 2000, p. 416). As características físicas e funcionais como

design, qualidade, logomarca e embalagem, são os diferenciais do produto em relação aos produtos do concorrente.

Preço – é a determinação do preço mínimo ideal que produz faturamento e rentabilidade para a empresa, bem como a sua participação no mercado. Segundo Dornelas, (2001) uma estratégia que a empresa poderá utilizar é estabelecer seu preço abaixo do valor de mercado, visando conquistar uma quantidade razoável de clientes rapidamente, e aumentar gradativamente seu preço após a promoção inicial.

Ponto de distribuição – Envolve todas as atividades relacionadas à transferência do produto do fabricante para o consumidor. Locais estratégicos onde o produto será entregue ou vendido e que beneficiará a empresa, visto a possibilidade de atender facilmente o consumidor.

Promoção – É todo e qualquer esforço realizado para persuadir as pessoas a comprarem determinado produto ou a utilizarem determinado serviço. Meios utilizados para divulgação do produto: propaganda, publicidade, venda pessoal, mala-direta etc. O composto de marketing ou os 4P's, são estratégias que a empresa poderá utilizar para projetar suas vendas, estabelecer política de preços, posicionar o produto no mercado, promover e estabelecer como o produto chegará ao cliente e assim obter melhor resultado sobre seus competidores.

1.4.3 Plano financeiro

O objetivo fundamental ao estabelecer um plano financeiro dentro do plano de negócios é prescrever uma série de projeções financeiras, que ocorrerão na empresa ao longo de um tempo, de forma mais realística possível, para que o mesmo possa transparecer honestidade, confiabilidade e racionalidade.

Podemos definir finanças como a arte e a ciência de administrar fundos. Praticamente todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem. Finanças ocupa-se do processo, instituições, mercadorias e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empregados e governos. (GITMAN, 1997, p.4)

Administrar um negócio envolve muitas funções diferentes, mas conhecer e entender de finanças tornou-se essencial para as pessoas engajadas em conduzir um negócio. O plano financeiro evidencia as formas de orçamentar⁵ os recursos escassos e

⁵ Estimar valores e equilibrar despesas e rendas dentro de um período de tempo.

possibilita investir os fundos em ativos ou projetos que rendam a melhor compensação entre risco e retorno.

O plano financeiro funciona como alicerce para todos os setores do plano de negócios, pois é através dele que o gestor poderá analisar e decidir de que forma e quanto poderá investir e como reduzir custos. As decisões financeiras não podem ser realizadas sem antes avaliar os riscos atuais, sejam políticos, econômicos ou da própria organização, pois o objetivo desta é gerar e reinvestir os lucros.

No plano financeiro em questão serão analisados os seguintes itens:

Investimentos Iniciais - são utilizados para obtenção de novos equipamentos, ampliação e reforma da estrutura física e organizacional da empresa ou mesmo para alavancar sua estrutura financeira que necessita de um novo impulso monetário.

De acordo com Dolabela (1999, p. 223) três gastos compõem o investimento inicial:

- 1. Despesas pré-operacionais:** são os gastos efetuados antes de a empresa começar a funcionar, ou seja, antes de entrar em operação.
- 2. Investimentos Fixos:** são os gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, centrais telefônicas, aparelhos eletrônicos, de informática, imóveis, salas, casas, lotes, galpões. Constituem também o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro.
- 3. Capital de Giro Inicial:** são os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa. Serão posteriormente cobertos pelas receitas, mas, no início, tem que ser bancadas pelo empreendedor. Refere-se ao aluguel do imóvel, pró-labore, salários e encargos, aluguel de telefone, depreciações, luz, honorários do contador, materiais de limpeza, etc.

Receitas - são as fontes de recursos da empresa. É através dela que se podem extrair os custos para saber se a empresa teve lucro ou prejuízo no exercício. Ao estabelecer o preço de venda do produto, é importante considerar os preços praticados pelos concorrentes, preços sugeridos pelos revendedores varejistas e a assimilação do valor que o cliente tem pelo produto ou serviço.

Custos Variáveis - “Um custo é variável se ele realmente varia na proporção da atividade com que ele é relacionado. Quando expresso em relação a uma unidade, é denominado custo variável unitário e seu valor é constante” (SANTOS, 2001). Os custos variáveis são aqueles que estão diretamente ligados à matéria-prima, mão-de-obra, energia elétrica e outros. São proporcionais à quantidade produzida, se a produção aumenta os custos também aumentam.

Custos Fixos - ‘São os valores monetários pagos pelos recursos utilizados para manter o funcionamento do negócio’. (DOLABELA, 1999, p. 232).

São recursos que dentro de determinada capacidade produtiva da empresa, tendem a permanecer constantes em seu total, apesar das variações do volume de produção ou vendas. Assim, os custos são fixos dentro de um espaço relevante de produção ou venda, e podem variar se os aumentos ou diminuições de volume forem significativos. São fixos em seu total, mas diminuem proporcionalmente ao número de unidades à medida que a produção aumenta.

Fluxo de Caixa - instrumento gerencial fundamental na tomada de decisões empresariais, para análise do desempenho financeiro e para realização de previsões orçamentárias. MARTINOVICH 1996 (apud BATALHA, 2001, p. 229).

Santos, (2001, p.57) define fluxo de caixa como “um instrumento capaz de traduzir em valores e datas, os diversos dados gerados pelos demais sistemas de informação da empresa”.

O fluxo de caixa do plano financeiro será capaz de informar a capacidade financeira da empresa em liquidar seus compromissos, a curto ou longo prazo, tendo como intuito principal sugerir os momentos em que a empresa necessita buscar recursos financeiros para atender seus compromissos.

Taxa Mínima de Atratividade (TMA)

Taxa mínima de atratividade é a taxa de juros utilizada para avaliação da atratividade de propostas de investimentos, sendo determinada pela cúpula da organização, uma vez que não existe uma única forma para definir qual é a remuneração mínima a ser aceita para determinado investimento, podendo ser influenciada por aspectos como disponibilidade de recursos, custos dos recursos, prazo do planejamento do projeto, etc. (BATALHA, 2001, p.242).

Para aceitar ou recusar propostas de investimentos, a organização precisa identificar o custo capital da empresa e tomá-lo como base para a análise do investimento.

Depreciação

A depreciação de um bem físico pode ser definida como a perda de valor desse bem, não recuperada pelo serviço de manutenção, no decorrer do tempo. Essa perda ocorre devido a dois fatores:

Desgaste físico: originado pela utilização ao longo do tempo;

Obsolescência Tecnológica: é a desatualização de máquinas e equipamentos devido ao extraordinário desenvolvimento tecnológico que tem revolucionado a concepção de bens de produção, tornando-os muito mais úteis e eficientes.

20% por ano para veículos;

10% por ano para máquinas e equipamentos;

4% por ano para edifícios e construções. (BATALHA, 2001, p.267/ 268)

Ao aplicar a taxa de depreciação para seus ativos, a empresa deverá confirmar tecnicamente a legitimidade da decisão tomada, através do parecer de um especialista.

Demonstração de Resultados - “é utilizada para verificar o resultado que a empresa obteve, se foi lucro ou prejuízo, no desenvolvimento de suas atividades durante determinado período, geralmente igual a um ano”. (RIBEIRO, 1999, p. 338)

A demonstração de resultados considera de forma ordenada e resumida as receitas e despesas da empresa.

Margem de Contribuição - Segundo Dolabela (1999, p. 233) “margem de contribuição é o valor que resta à empresa, depois de deduzidos da receita os custos dos produtos vendidos, as comissões e os impostos gerados pela comercialização de um produto”. A margem de contribuição indica ao empreendedor o quanto sobra das vendas, para que a empresa possa pagar suas despesas fixas e gerar lucros.

O objetivo maior da margem de contribuição é conferir os limites de preços e a estrutura dos custos fixos da empresa. Se o mercado vem praticando preços abaixo dos praticados pela empresa, a margem de contribuição tende a ser menor na medida em que esta informação é avaliada. É obtida pela diferença entre Receita e Custos variáveis.

Ponto de equilíbrio - o ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento que a empresa precisa atingir para que possa cobrir exatamente os seus custos, ou seja, atingir um lucro operacional igual a zero. (DOLABELA 1999)

É o ponto onde a empresa paga todos os custos de sua produção; determina a quantidade que deve ser vendida para cobrir os custos, ou seja, os custos totais são iguais às receitas totais.

- **Técnicas de análise de Investimentos**

Conforme Longenecker et al, 1997 (apud DORNELAS, 2001, p. 171) os investidores podem fazer algumas perguntas a respeito de um projeto de investimento, de um novo negócio ou de um negócio existente, que são respondidas por meio de técnicas específicas e que são de extrema importância e devem conter no plano financeiro.

Payback

O período *payback* é o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro aplicado no novo negócio. Quanto mais tempo a empresa precisar esperar para recuperar seu investimento, maior a sua possibilidade de perda, em contrapartida, quanto menor for o período de *payback*, menor será a exposição da empresa a riscos. (DOLABELA, 1999, p. 241)

O *payback* é um método bastante simples e por isso muito utilizado, pois consiste em determinar o número de períodos necessários para recuperar o capital investido.

Valor Presente Líquido (VPL)

O Valor Presente Líquido de um investimento é igual ao valor presente do fluxo de caixa líquido, sendo, portanto um valor monetário que representa a diferença entre as entradas e saídas de caixas trazidas ao valor presente (SANTOS, 2001, p. 155).

O método VPL consiste em transferir para o período presente todas as variações de caixas esperadas, descontadas com a utilização da Taxa mínima de Atratividade (TMA), e somadas algebricamente. Se várias alternativas de investimento estiverem sendo analisadas através do VPL, deve-se optar pela alternativa que possuir maior VPL positivo.

Taxa Interna de Retorno (TIR)

É o percentual de retorno obtido sobre o saldo do capital investido e ainda não recuperado. Quando a TIR é maior do que a TMA, o investimento é vantajoso. Se a TIR e a TMA forem iguais, o projeto de investimento estará numa situação de indiferença. Caso a TIR seja menos do que a TMA, o projeto de investimento não será economicamente recomendável. (SANTOS, 2001, p. 154).

Ao avaliar um projeto de investimento, o empreendedor deve decidir por aquele que tiver a maior TIR.

No cumprimento da sua missão, os novos ou futuros empreendedores devem ter conhecimento financeiro básico de como desenvolver suas atividades econômicas, visando subsídio no controle orçamentário e na tomada de decisões.

1.5 Análise do Mercado de Lácteos

1.5.1 O mercado mundial de lácteos

A produção mundial de lácteos apresenta um processo produtivo heterogêneo entre os diferentes países, com profundas modificações em todos os segmentos do setor. Os países produtores de leite podem ser divididos em dois blocos: o dos países desenvolvidos, com alta tecnologia e elevada renda *per capita* e o dos países em desenvolvimento com baixa renda *per capita*. O primeiro grupo tem um consumo com pequena taxa de crescimento causando acúmulo de estoques, já o segundo apresenta um aumento do consumo, resultando em maior dependência de importações para completar o

abastecimento do mercado doméstico, como foi o caso do Brasil até 2003, onde era conhecido como um país tradicionalmente importador. Segundo CARVALHO, (CILEite, net 2008) a partir do ano de 2000, os países do segundo bloco têm apresentado elevado crescimento na produção, como é o caso da Ásia que aumentou sua produção 82% entre 1992 e 2006. Esse aumento de produção na China e na Índia aconteceu devido a investimentos em importação de vacas leiteiras, de embriões e melhoramento no manejo.

O mercado mundial de lácteos é marcado por um elevado protecionismo praticado pelos países desenvolvidos, com o objetivo de garantir a renda dos produtores e suprir a demanda doméstica. Assim, é comum a intervenção governamental para incentivar a exportação e barrar a importação.

Gráfico 2 - Produção Mundial de leite – 2006 a 2008 (mil Ton.)

Gráfico 3 - Produção Mundial de leite – 2006 a 2008 (mil Ton.)

Países	2006	2007	2008*
União Européia (27)	136.281	136.725	137.550
Estados Unidos	82.462	84.095	86.410
Índia	41.000	42.140	42.890
China	33.025	36.100	39.105
Rússia	31.100	32.000	32.725
Brasil	25.230	26.750	28.890
Nova Zelândia	15.200	15.595	15.830
Ucrânia	13.287	13.365	13.410
México	10.214	10.265	10.353
Argentina	10.200	9.400	10.000
Austrália	10.395	9.870	9.400
Canadá	8.041	8.145	8.140
Japão	8.138	7.990	8.030
Coréia do Sul	2.176	2.174	2.172
Taiwan	342	358	368
Filipinas	16	16	16
Venezuela	n.d.	n.d.	n.d.
Outros Países	3.762	3.500	0
TOTAL	486.069	495.448	504.499

Gráfico 4 - Produção Mundial de leite – 2006 a 2008 (mil Ton.)

Fonte: USDA - Departamento de Agricultura dos Estados Unidos in: Anualpec 2008, adaptados pela autora, 2008

De acordo com os dados acima, a União Européia é o maior produtor mundial de lácteos, seguido pelos Estados Unidos, Índia, China, Rússia e Brasil. O Brasil ocupa a posição de sexto maior produtor mundial de leite e terceiro maior produtor mundial de queijos, neste caso atrás apenas da União Européia e Estados Unidos.

Alguns países exportadores têm encontrado dificuldades para ampliar sua produção, enfrentando até quedas, causando preocupações em todo o mundo. Isso não se limita à pecuária leiteira, mas, são mudanças estruturais na demanda mundial de alimentos, estabelecendo preços mais altos para os produtos agropecuários.

A pesquisa afirma ainda que, fatores como um crescimento significativo de produtos com valor agregado, o advento de embalagens inovadoras, a comercialização em áreas nicho, o desenvolvimento de marcas fortes e a liberalização comercial estão contribuindo para o aumento na demanda por produtos lácteos no mundo. As rígidas regulamentações relacionadas às práticas de processamento e embalagem, as mudanças nos hábitos de consumo com ênfase na nutrição e a maior demanda por produtos orgânicos, são outros fatores chaves para a expansão do mercado.

Conforme projeção feita pela FAO⁶ e USDA⁷, citado por (CARVALHO, 2006) até 2015 a produção mundial de leite atingirá 732 milhões de toneladas. Os mercados com maior previsão de crescimento e, portanto, responsáveis pelo crescimento do mercado mundial são África/ Oriente Médio, Europa Oriental, América Latina e do Norte.

1.5.2 Produção mundial de queijos

Hoje, praticamente todos os países do mundo fabricam os queijos que suas condições ambientais e culturais permitem. Das regiões mais rústicas, onde somente animais campestres sobrevivem, aos verdes campos que permitem o trato de animais delicados, há uma grande diversidade de fatores geográficos que influem nos tipos de queijos produzidos.

A expectativa do setor de lácteos é de que o mercado mundial de queijos cresça até 2009 a uma taxa anual de 2.3% considerando o valor de venda do produto no varejo, atingindo assim aproximadamente 21,5 milhões de toneladas até 2010. Os produtos que não apresentam maior valor agregado como leite fluído, são mais consumidos pelas classes mais pobres, já as classes mais altas tendem a consumir produtos mais elaborados como

⁶ FAO: Food and Agriculture Organization. Organização da agricultura e alimentos

⁷ Departamento de Agricultura dos Estados Unidos

queijos finos, iogurtes e sobremesas. Já os queijos populares, em razão da concorrência e aumento da produção, e preços mais acessíveis, geram um aumento no consumo, principalmente pela classe social mais baixa.

Tabela 3 - Produção Mundial de Queijos 2000/2008 - Mil toneladas

Países	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*
AMÉRICA DO NORTE	4.208	4.216	4.372	4.350	4.504	4.645	4.761	4.833	4.911
Canadá	328	329	350	342	345	352	291	297	300
Estados Unidos	3.746	3.747	3.877	3.882	4.025	4.150	4.325	4.389	4.461
México	134	140	145	126	134	143	145	147	150
AMÉRICA DO SUL	890	900	840	785	840	895	1.008	1.055	1.155
Argentina	445	440	370	325	370	400	480	475	515
Brasil	445	460	470	460	470	495	528	580	640
UNIÃO EUROPEIA**	5.861	5.865	5.993	6.205	6.481	6.625	6.801	6.870	6.975
EX – URSS	287	365	469	504	574	649	622	663	690
Rússia	220	260	340	335	350	375	405	420	430
Ucrânia	67	105	129	169	224	274	217	243	260
ÁFRICA	380	395	414	463	468	473	475	n.d.	n.d.
Argélia	n.d.	n.d.	4	13	13	13	13	n.d.	n.d.
Egito	380	395	410	450	455	460	462	n.d.	n.d.
ÁSIA	49	54	57	78	82	84	92	98	106
Coréia do Sul	15	20	20	23	24	24	28	30	32
Filipinas	n.d.	n.d.	1	6	6	5	6	7	7
Taiwan	n.d.	n.d.	n.d.	14	17	16	18	20	20
Japão	34	34	36	35	35	39	40	41	47
OCEANIA	670	655	725	669	694	672	654	668	664
Austrália	373	374	413	368	389	375	362	360	335
Nova Zelândia	297	281	312	301	305	297	292	308	329
TOTAL	12.345	12.450	12.870	13.054	13.643	14.043	14.413	14.187	14.501

Previsão

** União Européia é composta por 27 países

Fonte: USDA – Departamento de Agricultura dos Estados Unidos in: SEBRAE, 2007. Adaptado pela autora.

1.5.3 O Mercado nacional de lácteos

O mercado de leite é caracterizado como uma das mais importantes cadeias do agronegócio brasileiro, tanto social quanto economicamente. Em todo o território nacional se produz, industrializa e comercializa leite e derivados.

O setor tem enfrentado e superado grandes barreiras ao longo dos anos,. Até o início da década de 90, o mercado interno era dominado pelo cooperativismo que chegou a controlar 80% do leite produzido no país, o setor era penalizado pelas políticas de controle de preços que visavam o controle inflacionário. Com a abertura econômica em 1991 pelo governo Collor, a liberação das importações, a redução das alíquotas e a integração do Mercosul, o leite nacional passou a concorrer com os produtos importados, fazendo com que o produtor nacional enfrentasse problemas de custos de produção, qualidade de produtividade e informalidade. Mesmo convivendo com mercados instáveis, ainda assim, a produção cresceu continuamente, modernizou-se tecnologicamente e a partir de 2004, o Brasil assume uma importante posição de exportador de leite e derivados (CARVALHO, net, 2006).

Segundo Zoccal e Carneiro (2007), nos últimos anos a produção de leite vem crescendo a taxas ao redor de 4% ao ano. Em 2007 estima-se que o Brasil produziu 26,4 bilhões de litros, gerando um valor bruto da produção de aproximadamente R\$ 15 bilhões.

Conforme ALVIM, (2008) o aumento da produção, se deve à melhor remuneração dos produtores de leite, que melhor remunerado, (pela disputa dos laticínios pelo leite, visando faturamento futuro) e atraído pelos preços registrados em 2007, investiu e a produção aumentou 20%. Assim, existe um excedente de produção que precisa ser escoado e que pressiona o preço. No entanto, a demanda por leite e derivados não cresceu no mesmo compasso, com o agravamento da crise financeira mundial os preços no mercado nacional e internacional despencaram, refletindo no bolso do produtor.

De acordo com Rotta (2008), a indústria de laticínios é a segunda maior indústria de alimentos no Brasil, representando 8% do segmento alimentício, com cerca de 1.800 captadores de leite concentrados em MG, SP e Goiás, onde somente 5,3% das companhias captadoras têm capacidade superior a 100.000 litros/dia enviadas para mais de 70 países.

A distribuição espacial da produção leiteira nacional por regiões se dá nas seguintes proporções:

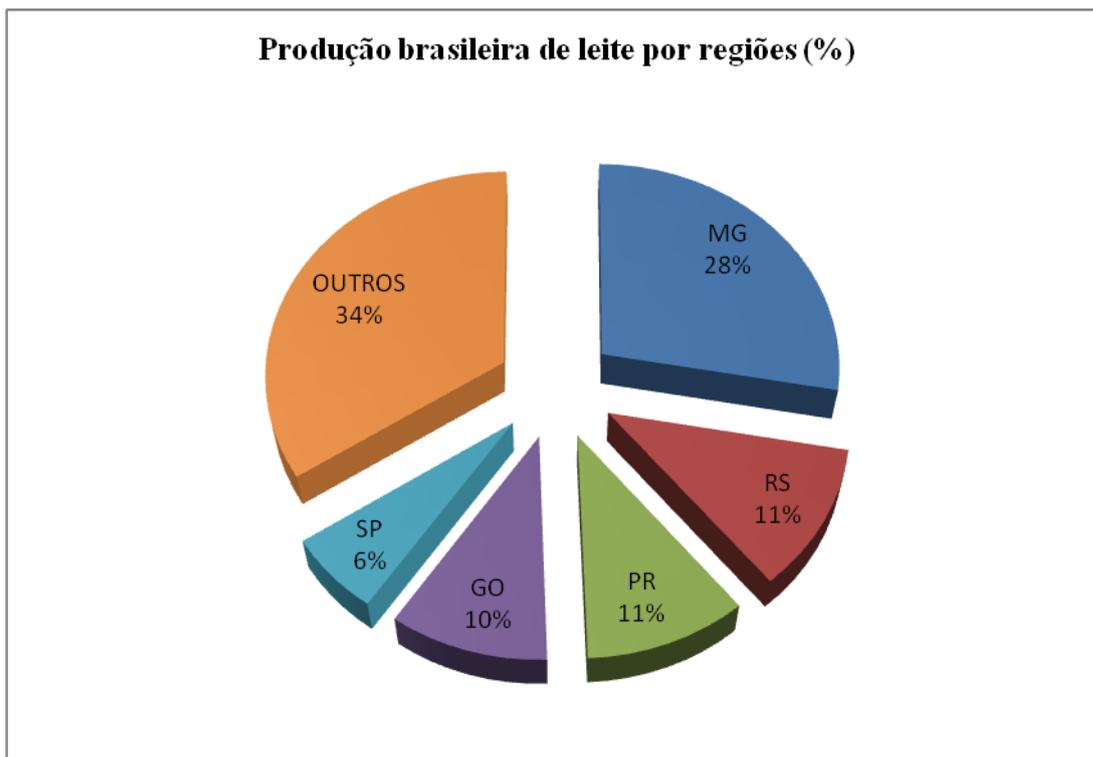


Gráfico 5 - Produção de Leite por Regiões
Fonte: IBGE (Milknet, 2008). Adaptado pela autora.

De acordo com os dados, os estados com maior participação na produção nacional de leite são: Minas Gerais (28%), Rio Grande do Sul (11%), Paraná (11%), São Paulo (10%) e Goiás (6%), num total de 66% da produção. Os demais estados totalizam 34% da produção nacional. Houve um aumento da participação das regiões Norte e Centro Oeste em detrimento da participação das regiões Sudeste e Nordeste.

O leite e derivados (principalmente queijos e iogurtes) vêm ganhando espaço na mesa do consumidor, seu consumo é de aproximadamente 135 l/hab./ano, porém ainda está abaixo do recomendado pela Organização Mundial da Saúde, que é de 210 l/hab./ ano (ROTTA, net, 2008).

A industrialização do leite distribuído por produtos acontece conforme o gráfico abaixo:



Gráfico 6 - Distribuição do leite por produtos

Fonte: Leite Brasil, (EMBRAPA GADO DE LEITE). Adaptado pela autora, 2008.

O queijo ainda é o derivado que mais utiliza leite em sua produção (34%), seguido de perto pelo leite longa vida (26%) e leite em pó (18%). A maior demanda mundial está levando a um aumento na produção e exportação brasileira de leite em pó integral e leite condensado. Essa competição do queijo com outros produtos lácteos tem desacelerado o crescimento na produção de queijos mais do que tinha sido previsto anteriormente. Quando as condições do mercado mundial para os exportadores de produtos lácteos pioram, a indústria é forçada a substituir parcialmente os produtos com menor validade, para produtos de maior prazo de validade, como o leite em pó.

1.5.4 Produção de queijos no Brasil

O queijo é um alimento com alto valor nutricional, rico em cálcio, fósforo, proteína e vitamina A, é excelente para a alimentação diária. Não se sabe ao certo a data de sua invenção, estima-se que ele tenha aproximadamente dez mil anos de história.

Segundo NUNES, (2006) no Brasil, ela remonta ao século 18, na região do Serro Frio (Minas Gerais), quando portugueses tentaram obter um queijo similar aos do tipo Serra, comuns em Portugal, porém com leite de vaca, já que não havia ovelhas leiteiras

naquelas localidades. Apesar do consumo de queijos no Brasil ser irrisório (2,7 quilos, per capita) comparado a países como Grécia (28 quilos), França (23 quilos) ou Argentina (11 quilos), produzimos mais de 200 tipos de praticamente todas as famílias. Entre elas estão as de mofo branco, mofo azul, de pasta filada, suíços, de casca tratada, massa cozida, chèvres (queijos de cabra) e duros, como o parmesão.

Tabela 4 - Produção brasileira de queijo - (mil toneladas)

Tipo queijo	1991	1995	2000	2004	Dif. % 2004/00
COMMODITIES					
Mussarela	60.000	84.180	125.000	144.690	15,6%
Prato	44.200	59.400	88.500	102.480	15,8%
Requeijão culinário	6.970	41.000	70.200	90.720	29,2%
SUBTOTAL	111.170	184.580	283.700	337.890	19,1%
FUNDIDOS					
Fatias	1.500	1.900	3.500	4.400	25,7%
Porções	1.480	1.700	2.400	3.045	26,9%
Tablete	63	78	102	114	11,8%
Creimosos	485	570	800	820	2,5%
SUBTOTAL	3.528	4.248	6.802	8.379	23,2%
PROCESSADOS					
Cream cheese	485	570	1.417	1.815	28,1%
Requeijão cremoso	9.350	19.000	26.700	30.907	15,8%
Petit suisse	14.314	14.427	20.800	22.932	10,2%
SUBTOTAL	24.149	33.997	48.917	55.654	13,8%
FRESCOS (massa crua)					
Minas frescal	14.900	19.086	25.900	28.875	11,5%
M. F. ultra filtrado	350	1.350	2.900	4.515	55,7%
Cottage	80	175	350	578	65,1%
Ricota	4.125	5.582	7.523	8.610	14,4%
TOTAL ESPECIAIS	7.337	8.266	12.363	-	-
SUBTOTAL	19.455	26.193	36.673	42.578	16,1%
TOTAL	158.302	249.018	376.092	444.501	-

Fonte: SIPA/ABIQ/DATAMARK/DESK RESEARCH (SEBRAE, 2007). Adaptado pela autora, 2008

Os queijos mais produzidos e consumidos no Brasil são as commodities (mussarela, prato e requeijão), seguidos pelos fundidos e processados, que são queijos

finos e de valor mais elevado, consumido mais pela classe média alta. Os queijos industrializados e comercializados no Brasil são comparados aos produzidos na França, onde são produzidos queijos de alta qualidade e muito valorizados.

Embora seja difícil chegar a uma conclusão no momento, uma vez que não se sabe que fim terá a atual crise, mesmo assim, os analistas estão cada vez mais convictos que o Brasil é um dos países com maior potencial de crescimento, afinal, temos tudo que é necessário para uma produção eficiente, como por exemplo, disponibilidade de terras, ambiente favorável, indústrias investindo em modernização, e ao contrário dos países já estabelecidos, nossa produtividade ainda é baixa, o que nos permite ampliar a produtividade, e com eficiência a competitividade.

O que se considera no momento é a chance do País superar os embaraços que perduram na atividade, e esforçar para se solidificar como grande participante do mercado mundial de produtos lácteos. No entanto, conquistar e conservar uma fatia considerável do mercado exige modernização da atividade, com expansão de produtividade e qualidade.

2 SUMÁRIO EXECUTIVO

2.1 Descrição do Projeto

O negócio pretendido trata-se da ativação de uma indústria de laticínios, voltada para a fabricação de queijos do tipo mussarela e creme de leite a granel.

2.2 Oportunidade de Negócio

Conhecendo a necessidade de uma indústria de laticínios na região de Crixás e surgida a oportunidade real de estudar o mercado em questão, a empreendedora então decidiu aproveitar a ocasião e analisar a viabilidade econômica e financeira do empreendimento que está fechado desde 2004. Considerando que existe uma bacia leiteira favorável no município e demais vizinhos e os produtores precisam vender sua produção para indústrias longínquas, parte daí o desejo em ativar o empreendimento.

O mercado do leite e derivados mostra-se promissores no Brasil e exterior, pesquisas são realizados com as mais diversas finalidades para, expor e divulgar tais produtos; os dados atuais comprovam o constante desenvolvimento do mercado de lácteos que a cada dia atrai novos investimentos. Autoridades governamentais, empresas privadas e diversos profissionais já estão cientes dos benefícios causados por tal atividade, trazendo inúmeros investimentos.

Ao analisar o presente projeto, através de uma visão técnica e dos índices do empreendimento nota-se que é um empreendimento promissor e rentável e se bem gerido será um grande sucesso.

2.3 O produto

A empresa terá seu foco na produção de queijo tipo mussarela e creme de leite a granel, com produtos de alta qualidade e atendimento diferenciado.

Os produtos serão comercializados em embalagens rotuladas e a vácuo de tamanhos variados, com embalagem individual, que proporcionará prazo de validade dentro dos padrões estabelecidos pelos órgãos competentes, com métodos de produção eficientes, buscando menores custos através da utilização de tecnologia.

2.4 Clientes

Com consumidores cada dia mais exigente, a empresa procurará investir na qualidade de seus produtos e serviços, e no menor preço dentro das tendências de mercado. O público alvo do CRILAC LATICÍNIOS consiste em redes de supermercados, pizzarias e distribuidoras, localizados em Brasília e posteriormente em outros estados. Para melhor atender e satisfazer esses clientes, a empresa utilizará distribuição própria e vendas diretas, além de orientação sobre o acondicionamento do produto nos pontos de distribuição.

2.5 Projeção de Vendas

A projeção de vendas será feita tendo como base a análise de mercado e a estratégia de marketing da empresa. Dessa maneira, essa projeção será mais realista e terá maior probabilidade de suceder segundo o planejado. Não deixando de atentar para o fato da sazonalidade, que influi na produção e nas vendas, pois, no período de safra e entressafra ocorrem oscilações que podem comprometer a estabilidade industrial e econômica da empresa.

2.6 Rentabilidade

A empresa CRILAC LATICÍNIOS LTDA, recuperará 27,74% do valor investido através dos lucros obtidos no negócio ao ano.

2.7 Fontes de Recursos

Para que a empresa possa retomar suas atividades serão necessários novos investimentos em reforma do prédio, equipamentos e regularização da documentação. As empreendedoras buscarão um financiamento junto ao Banco do Brasil por meio da linha de crédito FCO⁸, para que possa desempenhar a reativação de seu negócio.

2.8 Localização da Empresa

⁸ Fundo Constitucional do Centro-Oeste

A empresa está localizada na Avenida das Oliveiras, S/N, Setor Novo Horizonte na cidade de Crixás, numa localidade de fácil acesso, possibilitando assim, o fluxo de carga e descarga da matéria-prima e dos produtos, é importante destacar que a empresa já está instalada e necessita de algumas reformas para iniciar suas atividades industriais.

2.9 O Montante de Capital a ser Investido

No momento, a empresa dispõe de um capital imobilizado de aproximadamente R\$ 600.000,00, (sendo prédio e equipamentos), oriundos de investimentos de um dos sócios. O investimento inicial será de R\$ 439.357,00 sendo composto pelos investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais.

Tabela 5 - Estimativa dos Investimentos Iniciais

Descrição	Total
1. Estimativa dos Inv. Fixos	318.050,00
2. Estimativa dos Inv. Financeiro	85.807,00
3. Estimativa dos Investimentos Pré-operacionais	35.500,00
Investimento Total	439.357,00

Fonte: dados do trabalho, 2008

2.10 Faturamento Mensal

Estima-se um faturamento mensal em torno de R\$ 80.000,00, baseado no fornecimento de dois tipos de produto, queijo mussarela e creme de leite a granel, havendo variações em alguns meses devido à sazonalidade no fornecimento da matéria-prima.

2.11 Lucro Desejado

Sob os R\$ 1.267.812,03 de receita total restou à empresa R\$ 121.884,31 em forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e impostos, o que indica uma lucratividade de 9,6% a.a. no primeiro ano.

2.12 Retorno Financeiro

A empresa espera ter retorno do seu investimento em 02 anos e 02 meses após o início das atividades da empresa, vindo então pensar em ampliar sua linha de produção, sem perder a identidade de empresa leal e com forte identidade com seus fornecedores e clientes.

Para o futuro, os sócios da empresa pretendem se cercar de um planejamento de crescimento contínuo, executado dentro dos moldes, com estudo de cenários, projeções de números e serviços, ou seja, o planejamento formal.

2.13 Dados das Empreendedoras

O quadro de acionistas do empreendimento é composto da seguinte forma:

Nome: Edyleusa L. Rocha Amaral, 37 anos, brasileira, Casada residente e domiciliada na Rua E, nº 234, Setor Vila São João, Crixás – GO, CEP: 76510-000. Graduando em Administração de Empresas, com término previsto para dezembro de 2008. Experiência Profissional: Laticínios LACRIL Ltda. – Auxiliar administrativa. COLÉGIO CORA CORALINA – auxiliar de secretaria, Secretária Geral, atuando em serviços de controle administrativo e operacional. CRILAC LATICÍNIOS LTDA – Gerente de RH, Gerente de Compras e Gerente financeiro. Qualificação em Cursos: Califórnia School – fases: inicial, intermediário e avançado incompleto. SEBRAE: administração de pequenas e médias empresas. UFG – Microbiologia. Conhecimento básico das ferramentas: Windows XP, Word, Excel, Internet.

Nome: Aulcilene Maria de Lima; brasileira, solteira, residente e domiciliada à Rua 09; Qd 001; Lt 01; Setor vila Nova, s/nº, também graduando em administração de empresas, com término previsto para dezembro de 2008. Experiência Profissional: Banco do Brasil - atendente. Banco Bradesco - vendas de seguros. Banco Itaú – caixa e gerente comercial. Qualificação em cursos: SEBRAE – administração de pequenas e médias empresas e outros.

Após análise, verifica-se que todos os sócios possuem os mesmos objetivos e ambições.

O valor da retirada pró-labore será de três salários mínimos para cada sócio. Inicialmente o lucro será reinvestido na própria empresa até alcançar estabilidade no mercado. Posteriormente serão reinvestidos 50% do lucro e os demais 50% serão distribuídos em partes proporcionais a seus investidores.

Nenhum sócio terá autonomia para tomar decisões isoladamente que sejam de importância relevante, a não ser em caso de urgência ou emergência. Nas decisões de pequena importância, ou seja, corriqueiras e que estejam ligadas a sua função, poderão ser tomadas isoladamente.

Só será permitida a contratação de familiar, se o mesmo comprovar competência para atender às necessidades da empresa, e com o aval de todos os sócios.

Todos os funcionários serão contratados com a decisão conjunta dos sócios.

Em caso de morte as cotas serão pagas aos herdeiros, e em caso de desistência, será paga ao sócio, pelos sócios remanescentes.

Em caso de sucessão, o herdeiro em primeiro grau assume as cotas.

Na ocorrência de conflitos a decisão será da maioria.

Foi verificado, e nenhum sócio possui restrições cadastrais e nem pendências junto a órgão.

3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

3.1 Dados do Empreendimento

A empresa Crilac Laticínios é uma pequena empresa que atuará no setor industrial, como fabricante de produtos lácteos na região de Crixás, estado de Goiás.

A empresa localiza-se em uma avenida na entrada principal da cidade, de fácil acesso e de um fluxo médio de movimentação de pessoas, isso conta como um ponto forte para as operações da empresa no ramo industrial, pois facilita a chegada da matéria prima até o ponto de desembarque e a saída do produto final.

A empresa conta com um espaço físico industrial amplo o suficiente para comportar todos os equipamentos necessários à produção, como também uma área administrativa construída conforme todas as exigências dos órgãos reguladores, para atender com conforto e qualidade seus fornecedores e clientes.

Faz parte da política ambiental da empresa, manter a qualidade de suas instalações em condições que permita sua existência harmônica com o meio ambiente; despertar a consciência de todos os funcionários e gerentes a seguir as normas da Legislação Ambiental; garantir a operação do sistema de redução de desperdícios melhorando a qualidade de vida e o meio ambiente.

3.2 A Empresa

A Empresa:	Crilac Laticínios Ltda.
CNPJ:	02.625.453/0001-39
Inscrição Estadual:	10.305.864-8
Endereço:	Av. das Oliveiras, S/N – St. Novo Horizonte

O nome da empresa foi escolhido fazendo a junção do nome da cidade, “Cri” de Crixás e “lac” de lácteos, visando apresentar uma nomenclatura de fácil memorização e pronúncia clara, que venha se fixar com facilidade na mente do consumidor.

3.3 Ramo de Atividade

A empresa denominada “CRILAC LATICÍNIOS LTDA” atuará no setor industrial/agronegócio, no ramo alimentício diretamente na preparação do leite e fabricação de queijos.

3.4 Forma Jurídica

O regime jurídico da empresa será sociedade por cotas de responsabilidade limitada, onde serão divididas entre os sócios todas as despesas, lucros e principalmente as responsabilidades.

3.5 Aspectos Tributários

Conforme lei Federal⁹, as microempresas e empresas de pequeno porte que não ultrapassarem sua receita em R\$ 2.400.000,00 ao ano, poderão buscar aprovação junto à Receita Federal para se enquadrar no regime Simples Nacional, salvo as que estiverem impedidas de optar por alguma vedação imposta por esta Lei Complementar. Nesse regime, as empresas se beneficiam da redução da carga tributária na qual os recolhimentos dos impostos são realizados de forma unificada e simplificada, portanto toda a tarifação no âmbito Federal, Estadual e Municipal será enquadrada nesse regime.

Condições necessárias para o ingresso no Simples Nacional:

- Enquadramento na definição de microempresa ou de empresa de pequeno porte;
- Cumprir os requisitos previstos na legislação; e
- Formalizar a opção pelo Simples Nacional.

Documentação necessária para Arrecadação do Simples Nacional:

- IRPJ (imposto de renda da pessoa jurídica);
- CSLL (contribuição social sobre o lucro);
- PIS (programa de integração social);
- COFINS (contribuição para o financiamento da seguridade social);

⁹ Disponível em <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/sobre/caracteristicas.asp>>. Acesso em 27 nov. 2008.

- ICMS (imposto sobre circulação de mercadorias e serviços);

3.6 Capital Social

No momento, a empresa dispõe de um capital imobilizado de aproximadamente R\$ 600.000,00, (sendo prédio e equipamentos), oriundos de investimentos de um dos sócios.

Tabela 6 - Capital Social

Nome do sócio	Valor (R\$)	(%) de participação
Edyleusa L. Rocha	600.000,00	80%
Amaral		
Aulcilene Maria de Lima	150.000,00 (a integralizar)	20%

Fonte: Dados do trabalho, 2008

3.7 Missão

A missão da empresa é proporcionar aos fornecedores, condições estáveis de fornecer matéria-prima de qualidade através de orientações, palestras, acompanhamentos e parcerias com estabelecimentos que venham fornecer suporte para sua propriedade; e fornecer aos clientes e interessados, produtos diversificados, de alta qualidade e preços competitivos, atendendo todas as expectativas dos mesmos.

3.8 Visão

A visão da empresa é alcançar todo o território regional e futuramente nacional, e se tornar a primeira na mente do seu público alvo, atrelando a isso a alta qualidade de seus produtos e a confiabilidade no fornecimento.

3.9 Objetivos

✓ Promover a integração do produtor com a empresa, através de parcerias para garantir o fornecimento;

- ✓ Fortalecer a atividade de laticínio na região tornando-a sustentável e competitiva, visando à geração de emprego e renda com responsabilidade social;
- ✓ Aumentar a base de clientes e o mix de produtos, e assim alcançar todo o território nacional.

4. PLANO DE MARKETING

4.1 Descrição do Produto

A fabricação de queijos exige certos cuidados, cada um com sua particularidade, porém, o segredo reside exatamente na higiene¹⁰. A elaboração de queijos constitui uma das mais importantes atividades das indústrias de laticínios.

De acordo com o MAPA¹¹ (2006), a atual legislação federal brasileira que estabelece condições mínimas de produção, identidade e qualidade do leite foi publicada em 1952 no RIISPOA¹². Em 2002 foi criado o PNMQL (Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite), que através da Instrução Normativa 51, aprovou o regulamento técnico de produção, identidade, qualidade, coleta e transporte do leite e derivados, que está em vigor desde julho de 2007.

A empresa Crilac Laticínios produzirá queijo mussarela e creme de leite a granel, seguindo todos os padrões de qualidade válidos para o produto, com todas as características e composições que conferem ao produto sabor agradável, textura firme e valor nutritivo completo e saudável para a dieta do indivíduo.

O queijo mussarela é um produto padronizado, não devendo apresentar variações quanto ao sabor. Contudo, muito dos produtos encontrados no mercado, são fabricados com leite de má qualidade ou sem cumprir as exigências dos órgãos reguladores, o que os deixa em condições inferiores para competir no mercado e impróprios para o consumo humano.

O queijo mussarela produzido pelo Crilac Laticínios terá as seguintes características: massa fresca; massa filada; massa semi-cozida; não maturado; consistência firme; sabor suave e levemente ácido. Como diferencial, a empresa investirá na qualidade, desde a coleta do leite onde serão feitos os exames exigidos pela legislação do setor até a

¹⁰ As práticas de higiene para elaboração do produto estarão de acordo com o estabelecido no Código Internacional Recomendado de Práticas Gerais de Higiene dos Alimentos, na RESOLUÇÃO - RDC Nº 267, DE 25 DE SETEMBRO DE 2003

¹¹ Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

¹² Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal

fabricação onde serão retiradas amostras e enviadas ao CPA¹³ para verificar a pureza e qualidade do produto, oferecendo assim aos seus clientes um produto com todas as características de pureza imprescindíveis que um queijo mussarela deve apresentar, com sabor agradável e ótimas propriedades funcionais de fatiamento e derretimento.

A empresa produzirá a mussarela no formato tradicional de 4 kg para venda no atacado; 500 g bolinha, trança e nozinho para consumo em lanches. Os produtos serão comercializados em embalagens a vácuo e rotuladas de tamanhos variados, que proporcionará prazo de validade dentro dos padrões estabelecidos pelos órgãos competentes, com métodos de produção eficientes, buscando menores custos através da utilização de tecnologia.

O leite será adquirido dos produtores com um teor de gordura de aproximadamente 3,8%. Uma vez que cada produto utiliza leite com um teor de gordura específico, chamado “leite padronizado”, o excesso de matéria gorda do leite *in natura*¹⁴ extraído em forma de creme de leite durante o processo produtivo do queijo mussarela, é um subproduto¹⁵ do qual se fabrica a manteiga.

O subproduto matéria-gorda extraído durante o processo produtivo do queijo mussarela será acondicionado em recipientes de plásticos inodoras e atóxicas, devidamente etiquetado com o número do SIF¹⁶ e armazenado em câmaras frias até a sua expedição. O transporte do creme vendido será realizado em caminhões dotados de carroceria isotérmica, com equipamento de refrigeração e dispositivo automático de temperaturas (5°C) até o destino.

4.2 Preço

O preço é apontado como uma variável de decisão muito importante pelos compradores, que acreditam ainda que os queijos seriam mais consumidos se seu preço fosse mais barato. O preço do queijo está diretamente ligado ao preço do leite que, têm

¹³ Centro de Pesquisas em Alimentos – Escola de veterinária da UFG; Trabalha em consonância com os órgãos oficiais de fiscalização e regulamentação, disponibilizando às Indústrias e à comunidade ferramentas indispensáveis ao Controle de Qualidade dos Alimentos.

¹⁴ Leite *in natura*: tipo de leite impróprio para consumo, que não sofreu nenhum tratamento, e com possibilidades maiores de estar contaminado pela ação de bactérias e ou compostos químicos.

¹⁵ Subproduto: o produto que possua as seguintes características, cumulativamente: oriundo do processo produtivo; tem aproveitamento econômico; não se enquadre no conceito de produto em processo ou de produto acabado. Disponível em:

<http://www.fazenda.mg.gov.br/empresas/valida_sef/cartilha/files/reg0200.htm> acesso em 13/11/2008

¹⁶ Serviço de Inspeção Federal

tendência sazonal: no inverno (entressafra) tem preços maiores do que no verão (safra). Isso influencia de forma marcante porque o mercado de queijos se diferencia por não dispor de grandes estoques.

Quanto à política de preços da empresa não haverá diferença em função de quantidade e fidelidade, o valor será uniforme. Já com relação a prazo de pagamento haverá variação entre os pagamentos à vista e os pagamentos a prazo.

A determinação do preço dos produtos será feita através de uma média do custo e a margem de lucro equiparada ao concorrente, levando-se em conta que o preço do queijo é diferente, por que ocorrem oscilações em função da disponibilidade de matéria-prima. Assim, a empresa adotará um modelo de determinação de preço baseado na análise de custos, preços de mercado e ofertas dos concorrentes.

4.3 Ponto de Distribuição

Dada a importância dos supermercados, hipermercados e pizzarias para o setor de queijos, toda a logística¹⁷ será terceirizada, porém vistoriada pela empresa, realizada em caminhão adaptado adequadamente para o transporte e distribuição do produto final aos clientes, proporcionando uma entrega rápida e segura.

Grande parte dos concorrentes terceiriza a distribuição do produto, no entanto, não acompanham esse produto até o consumidor final, isso acarreta sérios problemas, pois os transportadores não estão cientes das exigências desse tipo de produto, e assim acabam prejudicando a qualidade dos mesmos. Pensando nisso, a empresa pretende instalar um depósito em Brasília, onde estará seu principal público-alvo e periodicamente enviará cargas de produtos processados para esse depósito.

A principal ação que a empresa pretende adotar para garantir que seu produto chegue com qualidade no destino final será, adotar maior comprometimento com a qualidade do produto desde a fabricação até os pontos de vendas.

A distribuição dos produtos nos estabelecimentos será feita por um funcionário, e qualquer reclamação ou sugestão, os varejistas e atacadistas farão diretamente na hora do recebimento da mercadoria ou posteriormente por telefone ou mala direta.

¹⁷ Logística: é a parte do gerenciamento da cadeia de suprimentos que planeja, implementa, e controla os fluxos físicos de materiais e de produtos finais entre os pontos de origem e os pontos de uso, com o objetivo de atender às exigências dos clientes e de lucrar com esse atendimento. (KOTLER, 2000).

4.4 Publicidade, Propaganda e Promoção

A princípio, a empresa não terá um departamento ou funcionário responsável pela área de propaganda e marketing, a divulgação será pessoal e interativa, com o alto predomínio da divulgação boca-a-boca, por meios de campanhas de indicação, da criação e instalação da placa com o logotipo da empresa no prédio em que ela irá funcionar, da geração de notícias favoráveis, e da venda pessoal.

No intuito de atrair e manter seu público, a empresa pretende promover seus produtos investindo na identidade visual da empresa com cartão de visitas, personalização de materiais, banners; serão oferecidos também maiores prazos de pagamento ou parcelamento por quantidade, para estimular a compra de um número maior de unidades a fim de se ganhar em economia de escala.

A desinformação foi identificada como o elemento crítico, que limita o potencial de crescimento do mercado de lácteos. Nesse sentido, as atividades de promoção desempenham um papel essencial para o desenvolvimento do setor.

A partir do terceiro ano de funcionamento, a publicidade e propaganda da empresa serão focadas em ações que reforcem a qualidade e profissionalismo da empresa perante o mercado, sendo baseada na criação e manutenção do site da empresa, “envelopagem¹⁸” dos veículos da empresa, mala direta, catálogos com fotos do produto, para os anos subseqüentes, além destas ações será planejada também a participação em feiras e eventos do setor.

4.5 Matriz de SWOT

Através da análise estratégica de SWOT, os empreendedores do CRILAC LATICÍNIOS poderão avaliar a empresa em relação às oportunidades e ameaças existentes no mercado, assim como identificar suas forças e fraquezas.

4.5.1 Pontos fortes e fracos

Na fabricação do queijo mussarela, a qualidade da matéria-prima (leite) é considerada como fator crítico primordial para a qualidade do produto, pois, muitas vezes

¹⁸ Envelopagem: Aplicação de adesivos em automotivos para divulgação da empresa ou produto.

chega ao laticínio com acidez alta ou adulterado, o que dificulta seu aproveitamento. A principal ação que a empresa pretende tomar para assegurar a qualidade do leite será realizar diariamente os exames organolépticos¹⁹ e físico-químicos²⁰ no recebimento do leite na usina e enviar amostras do produto mensalmente para um laboratório conveniado realizar as análises microbiológicas²¹. Oferecer ao produtor maior remuneração pelo leite de melhor qualidade, orientações técnicas de veterinários e zootecnistas visando que esses produtores tenham melhores condições de produzir leite em quantidade e com qualidade.

Existe também uma dificuldade de fidelização dos produtores nas indústrias. A empresa pretende adotar o sistema de integração com os produtores de leite, oferecendo incentivos como, venda de produtos agropecuários condicionados ao dia do recebimento, visitas técnicas de um veterinário para orientação quanto às exigências para alcançar uma produção de qualidade e palestras, no intuito de alcançar a fidelização desses produtores.

4.5.2 Ameaças e oportunidades

Segundo Carvalho, (2008) o segmento de queijos segue com margem de lucro apertada, porque o custo da matéria-prima está relativamente alto, puxado pelo custo das indústrias de leite em pó, e porque até o momento não houve espaço para alta de preços, apesar da procura razoável pelo produto. A expectativa da empresa é que seja aprovada pelos órgãos governamentais uma proposta dos representantes do setor, para inclusão do leite fluido pasteurizado na merenda escolar; e consolidação do programa de incentivo à produção e ao consumo de leite através do marketing institucional²², com a finalidade de estimular o consumo de leite por meio de informação da população e dos formadores de opinião, como educadores e profissionais de saúde. Isso irá permitir um escoamento do excedente de produção e desafogar os segmentos de queijos.

Uma ameaça que tem sido observada pelos empreendedores é o abuso do poder de compra por parte dos supermercados, que pressionam as indústrias de laticínios a baixar os preços de venda. Nesse sentido, a empresa pretende buscar uma negociação direta com as

¹⁹ Exames organolépticos: realizado para verificar aspectos visuais, cor, aroma.

²⁰ Exames físico-químicos: são realizadas utilizando métodos oficiais exigidos pela legislação vigente, verificando acidez, densidade, gordura e extrato seco total do leite.

²¹ Análises microbiológicas: são análises feitas para realizar a contagem de microorganismos mesófilos, psicotrópicos e determinação de coliformes a 30 e 45° C.

²² Marketing Institucional: É o conjunto de estratégias utilizadas na realização de uma troca associativa entre a imagem de um produto já consolidado no mercado e a imagem que se deseja para uma empresa ou instituição. Disponível em: <<http://sevilio.vilabol.uol.com.br/OQEAUDIOSP.htm>> acesso em 29/11/2008

representantes dos supermercados, para sair dos atravessadores e mostrar que trabalha com produtos confiáveis e de excelente qualidade.

Segundo estudo realizado pelo SEBRAE (net, 2008) houve um crescimento da economia brasileira acima do esperado e espera-se que esse crescimento venha favorecer um aumento na demanda de lácteos nos próximos anos. Com uma taxa de crescimento de produção significativa, o setor acredita que para os anos futuros há, portanto, a necessidade do aumento do parque industrial do país, isso sem falar na necessidade das reduções tributárias do leite e derivados, para que se possa desestimular a informalidade²³.

Sabe-se também que devido o alto grau de modificação dos cenários econômicos em consequência da crise atual, fica complexo uma previsão exata do consumo para os anos futuros. O mercado ainda dependerá do comportamento das vendas.

4.6 Estudo dos Clientes

Como a empresa em questão é uma indústria, o estudo do cliente será direcionado aos compradores atacadistas, ou seja, pessoas jurídicas. Os clientes que a empresa pretende alcançar são supermercados, hipermercados e pizzarias, na maioria empresas de médio porte, que atuam no ramo alimentício na compra e venda de queijo nas cidades de Brasília e Goiânia e estão no mercado há bastante tempo possuindo boa imagem junto ao setor. A rapidez na entrega, a qualidade e o atendimento diferenciado tem sido um fator decisivo para a conquista desse público alvo.

São clientes que compram esse tipo de produto das pequenas e médias indústrias, a preços bastante competitivos, exigindo produtos de qualidade e que já possuem uma marca reconhecida, contudo sempre existe espaço para novas marcas desde que apresentem qualidade e preço competitivo.

A principal ação que a empresa pretende adotar para conquistar e manter seus clientes consiste em adotar um total comprometimento com a qualidade do produto, utilização de transporte seguro e eficiente, orientação e acompanhamento dos funcionários nos pontos de vendas quanto ao acondicionamento e manuseio correto do produto.

4.7 Estudo dos Concorrentes

²³ 40% do total de queijos produzidos no Brasil são de produção informal.

O estudo dos concorrentes da empresa, no caso, uma indústria, será direcionado a dois tipos de concorrentes: os concorrentes na compra da matéria-prima e os concorrentes nos pontos de venda.

4.7.1 Concorrentes na compra de matéria-prima

A pesquisa de mercado dos concorrentes da compra de matéria-prima indicou que existem três concorrentes diretos do Crilac Laticínios.

As empresas concorrentes, (Italac, Manacá e Nestlé), possuem uma grande diversidade de produtos e estão no mercado há mais de 10 anos. A sede das duas primeiras fica no estado de Goiás, e da última em Vevey, Suíça, sendo que sua sede no Brasil fica em Araras, SP. São empresas que possuem uma estrutura interna menos verticalizada, dispõem de uma função mais gerencial para a área da qualidade, orientando para o controle de atividades diretamente relacionadas ao produto, não estando muito envolvidas nas questões administrativas e de recursos humanos.

Por se tratar de empresas de médio e grande porte, representam alta concorrência quanto ao preço pago pela matéria-prima, porém em contrapartida tem um atendimento padronizado, formal e distante do fornecedor, também não oferecem segurança quanto a esse preço, podendo oscilar bastante de um momento para outro. Isso pode contar como ponto positivo para a empresa que pretende ingressar nesse mercado, que por estar mais próximo de fornecedor pode oferecer um atendimento personalizado.

4.7.2 Concorrentes nos pontos de venda

As empresas concorrentes nos pontos de venda são pequenas e médias usinas, que não representam ameaça à introdução de novos produtos no mercado. A empresa Crilac Laticínios pretende atuar à altura, garantindo a manutenção dos padrões de qualidade e a satisfação do cliente.

No aspecto qualidade, os produtos serão similares aos apresentados pelas empresas mais exigentes, o diferencial será as pessoas, a administração mais próxima dos fornecedores e clientes, com capacidade de interagir com maior rapidez corrigindo falhas e adequando cada vez mais os produtos às necessidades dos clientes.

4.8 Estudo dos Fornecedores

A análise dos fornecedores indicou que os esforços de compra deverão se concentrar na matéria-prima leite, já que os demais itens são facilmente encontrados e apresentam variações mínimas no preço. Assim, realizando pesquisas junto aos fornecedores de leite, percebeu-se uma grande diferença entre os preços pagos aos produtores pelas empresas compradoras da matéria-prima leite em Crixás e região. Esses preços variam de empresa para empresa e depende da quantidade de leite que o produtor entrega, isto é, quanto maior a produção, melhor o preço pago por esse leite.

Com relação à qualidade do leite, ainda é considerada baixa em razão da falta de incentivos por parte dos governantes, falta de informação quanto às normas da legislação brasileira em relação à saúde do rebanho, alimentação do gado, ordenha e necessidade de higiene no manuseio do rebanho. Este é um ponto que deve ser trabalhado pela empresa, pois a maioria das empresas concorrentes não tem uma política de informação e conscientização aos produtores.

A quantidade de matéria-prima oferecida pelos produtores varia de 20 lts/dia até 300 lts/dia. Muitos fornecedores de médio porte já possuem tanques de expansão instalados em suas propriedades e aqueles que não possuem e moram perto dessas propriedades conduzem seu leite até esses tanques, o que facilita a coleta. Esse transporte do leite a granel refrigerado será realizado em caminhões com tanque isotérmico, o que garantirá uma melhor qualidade do leite recebido.

De modo geral, considerando a existência dos fornecedores de Crixás e cidades circunvizinhas (Auriverde, Santa Terezinha, Uirapuru, e Assentamento Santa Marta), a distância percorrida para a coleta do leite estará em aproximadamente 330 km. A empresa pretende então, acompanhar de perto o aspecto qualidade e gerenciar a periodicidade de aquisição²⁴ para evitar transtornos junto aos órgãos reguladores e perdas da matéria-prima.

Quanto ao preço e forma de pagamento, será negociado de forma informal com cada produtor, dependendo da quantidade de litros oferecida. Outro critério que a empresa

²⁴ Periodicidade de aquisição: de acordo com os órgãos reguladores o prazo máximo permitido para a coleta do leite é de até 48 horas. Muitas empresas concorrentes demoram até 72 horas para coletar o leite nos tanques de resfriamento, comprometendo assim a saúde do consumidor, a qualidade do produto e o custo de produção.

pretende adotar e que influenciará no preço pago ao produtor será o PPQL²⁵ (programa de pagamento por qualidade do leite).

Num programa de incentivo à qualidade do leite com pagamento diferenciado, é importante que todas as regras sejam claras e de fácil compreensão por parte dos produtores. A proteína é hoje o item mais valorizado, mas outros critérios também servem para ajustar o preço; assim, indústria e produtores trabalharão no sentido de identificar, de comum acordo o que deve ser referência de avaliação na composição desse preço da matéria-prima.

4.9 Vendas

As estratégias de vendas que a empresa utilizará para o mercado de queijos, serão baseadas em ações mercadológicas que visam divulgar a marca, atraindo novos consumidores e aumentando o consumo dos que já consomem, visando o fortalecimento do setor como um todo.

Um diferencial que a empresa utilizará será a televendas²⁶, pois é um meio que proporciona rápido atendimento na reposição da mercadoria ao cliente, além do que, muitos varejistas que já foram clientes da empresa preferem não perder tempo com um representante comercial.

A empresa pretende abordar também a força de vendas direta²⁷, com vendedores especializados nos produtos, eficientes e confiáveis, que tenha habilidades em analisar e medir o potencial de mercado e desenvolver estratégias de marketing. À medida que as condições econômicas e de mercado mudarem a empresa espera revisar sua estrutura de força de vendas.

4.10 Atendimento ao Cliente: Venda e Pós-Venda

²⁵ No PPQL são avaliados parâmetros como os teores de gordura e proteína (quanto maior apresentação destes, maior o preço pago ao produtor), Contagem de Células Somáticas (CCS) e Contagem bacteriana total (CBT), (quanto maior apresentação destes, menor o preço pago ao produtor), podendo apresentar variação de preço de R\$ 0,08 a R\$ 0,12.

²⁶ Televendas: Serviço de vendas por telefone.

²⁷ Vendas diretas: a empresa utiliza com exclusividade os vendedores da própria empresa, que deverão visitar diretamente os clientes da empresa; podendo trabalhar com vendedores internos e vendedores de campo. COBRA, 1997 p.496.

É imprescindível que uma empresa que queira sobreviver no mercado, garanta a qualidade do produto, não somente dentro da planta industrial, mas também pós-indústria, utilizando um serviço de distribuição confiável e orientando os funcionários nos pontos de vendas sobre o acondicionamento e manuseio correto do produto, pois a sua qualidade ainda é prejudicada em razão de má conservação nos pontos de venda.

Na pós-venda a empresa pretende manter um cadastro atualizado dos clientes, utilizar mala direta²⁸ complementada por telemarketing²⁹ e visitas pessoais, sempre tomando a iniciativa de entrar em contato com o cliente, estando aberta a sugestões e críticas.

4.11 Política de Melhoria ou Desenvolvimento de Novos Produtos

É preciso ter vontade e querer melhorar continuamente. Preocupar-se com a melhoria contínua significa preocupar-se com a sobrevivência, pois, esta contribui e muito para alavancar uma organização. Diante disso, como estratégia de sobrevivência e melhoria, a empresa pretende tomar a atitude de fazer melhor sempre, proporcionar alinhamento de todos e de tudo à estratégia organizacional, procurando alcançar as metas e objetivos e garantir o foco, o que contribuirá para uma tomada de decisão acertada. Dessa forma, a empresa terá condições necessárias para promover a melhoria contínua do desempenho e do aumento da produtividade, com maior valor agregado e com qualidade, permitindo maior índice de competição e excelência nos produtos oferecidos.

A longo prazo, estando estruturada no mercado, a empresa pretende diversificar seus produtos, estudando a possibilidade de fabricar outros tipos de queijos, leite longa vida e bebidas lácteas, estabelecer parcerias para comercializar, ou quem sabe, industrializar o soro que é extraído na produção do queijo. O processo de produção do soro em pó é uma alternativa recomendável, sobretudo porque gera economia, emprego e renda e, ao mesmo tempo, ajuda a preservar o meio ambiente e apresenta grande potencial de mercado, principalmente internacional.

5 PLANO OPERACIONAL

²⁸ Mala direta: consiste em enviar uma oferta, anúncio, lembrete ou outro item a uma empresa num endereço específico; permite seletividade no direcionamento de mercado; pode ser personalizada; permite testagem prévia e mensuração das respostas. KOTLER, 2000.

²⁹ Telemarketing: descreve o uso de operadores de telefone para atrair novos clientes, para entrar em contato com clientes atuais, para determinar níveis de satisfação ou para anotar pedidos. KOTLER, 2000, p. 678.

Através do plano operacional, a empresa visa abordar as diversas tarefas a serem realizadas durante seu funcionamento, pois uma estrutura interna organizada e bem definida é um diferencial rumo ao sucesso e qualidade nos produtos e serviços oferecidos.

5.1 Localização

A empresa CRILAC LATICÍNIOS LTDA, localizada na Av. das Oliveiras S/N, Setor Novo Horizonte – Crixás-GO, conta com sede própria, instalada em um terreno de 11.392,20 m². Os ruídos e vibrações detectados são gerados pela movimentação interna de veículos no pátio da empresa e pelo funcionamento do conjunto de frios que se encontram parcialmente enclausurados; como o horário de funcionamento é comercial, os ruídos serão ouvidos apenas dentro dos limites da propriedade. A única fonte de emissão atmosférica é proveniente da caldeira que utiliza lenha como combustível, porém possui uma boa regulação da câmara de combustão, que elimina a possibilidade de haver emissão atmosférica fora dos padrões da legislação. Todas as demais pesquisas sobre a localização, condições de segurança, facilidade de acesso, proximidade dos fornecedores, facilidade de acesso aos clientes, existência de rede pública de saneamento e controle da poluição ambiental, já foram feitas na época da aquisição do imóvel e avaliadas como favorável a implantação da empresa.

Como a cidade não possui rede pública de saneamento, a empresa implantou um sistema de tratamento, composto por uma fossa séptica para tratamento biológico dos esgotos industriais³⁰.

A empresa será abastecida por um poço artesiano perfurado em área de seu domínio. Para uso no processo industrial, a água é armazenada em reservatório elevado, com capacidade para 7.000 litros, onde receberá desinfecção, visando garantir sua qualidade para consumo. A água será utilizada em todas as fases de funcionamento industrial, desde o processo de recepção do leite até a expedição do produto elaborado.

5.2 Layout

Em função da necessidade de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, segundo a natureza da atividade desempenhada, arrumação dos móveis, equipamentos e

³⁰ Com o objetivo de evitar a poluição, o MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) exige que o soro seja tratado antes de ser lançado nos rios; os laticínios são obrigados a construir estações de tratamento nas unidades de produção.

matéria-prima, a empresa planejou sua distribuição física, visando reduzir custos, melhorar a produtividade, reduzir a movimentação de materiais, produtos e pessoas, minimizando o tempo de produção. A área total construída constitui 11.392m², sendo bloco administrativo (layout - anexo III), bloco industrial (layout - anexo IV), pátio para manobra de veículos, área para depósito de lenha e área para controle de poluição.

5.3 Capacidade Produtiva

A empresa Crilac Laticínios LTDA está habilitada a produzir queijos do tipo mussarela, provolone e creme a granel; possui uma capacidade produtiva que comporta uma produção inicial de 20.000 l/dia.

O leite será fornecido por produtores vizinhos, sendo a grande maioria de tanques de resfriamento. A empresa espera produzir no primeiro mês uma média de 350 Kg/dia de mussarela vindos da captação de 3.300 litros/dia; pretendendo chegar a 126.000 Kg de mussarela no final do primeiro ano de funcionamento, com uma captação de 1.200.000 litros/a.

A empresa produzirá conforme estudo da demanda do produto e da sazonalidade no fornecimento da matéria-prima. Havendo excesso de matéria-prima, a princípio, a empresa pretende utilizar a venda spot³¹ do leite, nos anos subseqüentes ela buscará ampliar seu mix de produtos conforme demanda de mercado.

Quanto à disponibilidade financeira, a empresa fará um financiamento junto ao FCO³² para fins de reforma do estabelecimento e capital de giro.

5.4 Processo de Produção

O processo industrial utilizado por uma indústria de laticínio apresenta um grande número de operações (fluxogramas - anexos I e II), cuja variação entre um processo e outro acontece em função dos produtos finais a serem elaborados. Porém de forma resumida, pode ser dividido nas seguintes operações fundamentais:

- Recebimento de matéria-prima
- Processamento do leite
- Elaboração dos produtos

³¹ Venda spot: Negociação feita entre indústrias.

³² Fundo constitucional de financiamento do Centro-Oeste

- Operações auxiliares

5.4.1 Recebimento de matéria-prima

O leite recolhido nos postos de refrigeração será transportado à usina de processamento em caminhão isotérmico, sendo encaminhado ao setor de recepção, juntamente com o leite que é entregue na plataforma em latões, provenientes de produtores próximos à usina.

A composição do leite tem uma importância fundamental nas características do queijo final, portanto é necessária a sua seleção e padronização nos teores de gordura, acidez, porcentagem de água, contagem de microorganismos, densidade, extrato seco total e desengordurado, através de análises químicas, microbiológicas e outros testes.

Os componentes do leite, exceto a água, instituem os sólidos totais³³ e são responsáveis pelo seu valor nutricional. O teor de sólidos determina o valor industrial do leite, pois quanto mais gordura e proteína, maior o rendimento que a indústria terá ao fabricar os derivados lácteos.

Primeiramente o leite será selecionado por meio de análises laboratoriais, que indicarão a sua qualidade. O leite bom devidamente pesado e resfriado será destinado ao tanque de recepção para o processamento. O leite ácido será devolvido para o produtor.

5.4.2 Processamento do leite

O processamento do leite consiste em submetê-lo a uma série de operações, com o objetivo de torná-lo próprio para o consumo, ou para ser novamente processado, para a obtenção de outros produtos.

Após ter sido efetuada a seleção, o leite passa pelas seguintes operações:

- a) Filtração: A finalidade da filtração é remover as partículas grosseiras e impurezas que possam ter entrado em contato com o leite. Deve ser realizada antes da pasteurização, pois as sujidades presentes no leite dissolverão, incorporando-se ao mesmo, quando submetidas ao calor.

- b) Clarificação/ Padronização: Esta operação será realizada por centrifugas, denominadas de clarificador- padronizador, que tem como função, remover as impurezas

³³ Sólidos totais: são constituídos de proteínas, gordura, lipídios, lactose e sais.

contidas no leite³⁴ e padronizá-lo para a uniformização do produto, a fim de obter sempre a mesma qualidade, a uma quantidade desejada de gordura, conforme determinação do ministério da agricultura.

c) Pasteurização: é o processo de aquecimento do leite seguido de resfriamento, com a finalidade de destruição de microorganismos patogênicos, sem que haja alteração do gosto ou da composição do produto. Encaminha-se então o leite para a etapa de fabricação.

5.4.3 Elaboração do produto

O leite filtrado, padronizado e pasteurizado é enviado aos tanques de mistura onde são adicionados cloreto de Cálcio³⁵, fermento láctico³⁶, coalho e outros agentes fermentadores. Por definição, essa é a etapa decisiva na fabricação de queijos, a qual visa concentrar a proteína do leite retendo também a gordura.

Após a coagulação do leite, e com auxílio de liras³⁷ é realizado o corte da massa em fragmentos pequenos; em seguida é realizado a 1ª agitação da massa em movimentação lenta e conseqüentemente, o pré-cozimento da massa com agitação mais forte e a uma temperatura mais alta até atingir a consistência desejada; espera-se por volta de 10 minutos, realiza a dessoragem³⁸ total; a massa compactada é virada periodicamente e mantida em temperatura ambiente até atingir o ponto de filagem³⁹. A massa é levada até uma máquina que realiza o corte, a filagem e a moldagem da mussarela; então é colocada em formas plásticas, mantidas em banho de água fria por duas horas.

³⁴ Essas impurezas são leucócitos, células epiteliais vermelhas, bactérias e várias partículas provenientes do solo do estábulo.

³⁵ Cloreto de cálcio é utilizado para repor os sais de cálcio perdidos durante a pasteurização do leite.

³⁶ Fermento láctico: conjunto de bactérias selecionadas que fermentarão a lactose produzindo ácido láctico (acidificação), essencial às bebidas lácteas fermentadas. No queijo, impede o crescimento de bactérias indesejáveis, e, além disto, o ácido láctico produzido ajuda na coagulação e na dessoragem. Informação fornecida por CAVALCANTE, Fernanda de Moraes. **Produção de queijos gouda, gruyère, mussarela e prato**. Goiânia, 2004. Monografia (graduação em Engenharia de alimentos) – Departamento de Matemática e Física, Universidade Católica de Goiás.

³⁷ Liras: Ferramenta apropriada, que fraciona o coágulo na forma vertical e horizontal, formando assim um grão; variando a intensidade do corte, varia o tamanho dos grãos, conforme a textura da massa desejada.

³⁸ Dessoragem: consiste na separação da massa coagulada do soro. Deixar a massa se assentar no fundo do tanque, e em seguida retirar o soro até que fique só o necessário para cobrir a massa.

³⁹ Filagem: é o processo de “esticar e rejuntar” a massa láctica acidificada em água quente até atingir o ponto apropriado (Formando fios).

Após é transferida para um tanque na câmara fria contendo salmoura⁴⁰, permanecendo lá por aproximadamente 20 horas. Após este procedimento as peças são dispostas em prateleiras na câmara fria para secagem por 48 - 72 horas, sendo ao final amostradas e embaladas à vácuo, para posteriormente serem enviadas aos distribuidores.

5.4.4 Operações auxiliares

As operações auxiliares são aquelas envolvidas indiretamente no processo produtivo. São representativos as operações de transferência de calor e os sistemas empregados na limpeza de equipamentos pertencentes ao processo de fabricação. O sistema de limpeza mais utilizado é o CIP⁴¹.

A solução de ácido Nítrico utilizada na lavagem é reciclada entre o tanque e os equipamentos que estão sendo lavados; as demais soluções são descartadas para a rede coletora de efluentes líquidos.

5.5 Necessidade de Pessoal

A empresa terá uma estrutura hierárquica composta pela administração e pela área de produção. Essa centralização de funções no início das operações, além de visar redução do custo operacional, permitirá que a gerência adquira experiência de gestão e se prepare para o crescimento da empresa. No início das operações a gerência acumulará as funções principais que serão delegadas da seguinte forma:

A função financeira e de negociações será exercida pela sócia Aulcilene Maria de Lima, graduada em Administração de Empresas, com boa experiência em vendas e vários cursos realizados pelo SEBRAE.

A parte Operacional e de RH⁴² será exercida pela sócia Edyleusa L. Rocha Amaral, também graduada em Administração de Empresas, trabalhou quatro anos numa escola particular na área administrativa; três anos no setor administrativo de um laticínios,

⁴⁰ Salmoura: Solução de água saturada de sal onde se pode conservar alimentos. (para queijos a solução é composta de 20% de sal).

⁴¹ Clean-in-place: método de limpeza e desinfecção por imersão e circulação usada em plantas de processamento sanitária para limpar os tanques, a tubulação e áreas de trabalho entre bateladas de produção, recirculando-se automaticamente o detergente e as soluções de enxágüe.

⁴² Recursos Humanos.

possui curso de microbiologia realizado na UFG⁴³, e vários cursos realizados pelo SEBRAE; quanto à parte Jurídica e Contábil serão terceirizadas, pois exigem maior conhecimento jurídico e legislativo.

Na hora de tomarem decisões de grande impacto para a empresa, como aumento da produtividade ou novos investimentos, essas serão compartilhadas entre os sócios. A princípio, a empresa não terá um profissional de marketing, sendo que essa parte será de responsabilidade de todos os sócios. O controle administrativo será feito baseado na contabilidade e em software para controlar estoque de material e venda de produtos acabados, alimentando o fluxo de caixa.

Alem dos 02 sócios, inicialmente a empresa contará com mais 06 (seis) funcionários para a área de produção, todos devidamente registrados e com salários diferenciados de acordo com suas funções. A gerência da área de produção será efetuada por um profissional que será selecionado pelos sócios, levando em conta sua formação profissional e experiência no ramo de produção de queijos.

- Administração: 02 funcionários
- Recepção de leite (Plataforma): 02 funcionários
- Laboratório; 01 funcionário
- Produção: 02 funcionários
- Sala de embalagens/almojarifado; 01 funcionário
- Sala de máquina/ caldeira: 01 funcionário
- Câmaras frias/ salga e estocagem: 01 funcionário

O aumento do quadro de funcionários se dará à medida que a empresa for se tornando independente e conforme houver necessidade.

A empresa adotará uma administração moderna e flexível, em que o trabalho grupal será a marca maior, não havendo intenção de ressaltar-se maior importância deste ou daquele cargo.

A política de recrutamento⁴⁴ e seleção⁴⁵ da empresa será feita através de entrevista e currículos para os cargos de auxiliares de produção, almojarifado, limpeza e carregador; já no caso de operador de caldeira, profissional da fabricação, e analista de laboratório, a seleção se dará através da apresentação de certificados que comprovem a formação na

⁴³ Universidade Federal de Goiás.

⁴⁴ Recrutamento: captação de mão-de-obra para o mercado de trabalho.

⁴⁵ Seleção é a forma de escolher, entre os recrutados, os mais adequados para a função.

devida função. A instituição oferecerá periodicamente treinamentos, cursos e palestras ministrados por profissionais contratados pela empresa.

O período de funcionamento do setor administrativo será de segunda a sábado em horário comercial; e do Setor de recepção de leite e processo produtivo será todos os dias da semana, com início das atividades às 07h00min e término às 15h00min. Na escala de trabalho, todos os funcionários terão um dia de descanso semanal.

Com uma estrutura organizacional simplificada, o Crilac Laticínios, irá se preocupar em implantar desde o início de suas operações, sistemas de controle informatizados nas áreas de contabilidade, contas a pagar e receber, faturamento e estoque.

6 PLANO FINANCEIRO

6.1 Estimativa do Investimento Total

Investimento total é todo investimento necessário para começar as atividades da empresa.

6.1.1 Estimativa dos investimentos fixos

O quadro abaixo quantifica e orçamenta preliminarmente o conjunto de obras, equipamentos e máquinas necessários para a reativação da unidade industrial de produção de queijo. Os equipamentos e máquinas que o investidor possui não foram aqui orçados para não influir nas análises de desembolso.

Tabela 7 - Investimentos Fixos

Discriminação	Qd	R\$ Unit*.	Total
Reforma do edifício	1	60.000,00	60.000,00
Desnatadeira/padronizadora	1	65.300,00	65.300,00
Tanque mecânico Queijomate	1	58.900,00	58.900,00
Seladora a vácuo	1	7.300,00	7.300,00
Pasteurizador a placas	1	60.000,00	60.000,00
Monobloco para mussarela	1	26.000,00	26.000,00
Tanque Rodoviário 6.000 Lt	1	20.000,00	20.000,00
Equip. Informática (computadores)	2	1.400,00	2.800,00
Ekomilk Total	1	14.800,00	14.800,00
Formas p/ mussarela 4 Kg	50	9,00	450,00
Utensílio p/ laboratório	1	500,00	500,00
Outros	1	2.000,00	2.000,00
TOTAL			318.050,00

Fonte: dados do trabalho, 2008

*valores baseados em pesquisa de mercado durante o ano de 2008, podendo alterar até a data da abertura do negócio.

Para aquisição dos equipamentos e máquinas descritos na estimativa acima, a empresa pretende buscar um financiamento junto ao FCO.

6.1.2 Estimativa dos investimentos financeiros

a- Estimativa do estoque inicial

O estoque inicial é composto por todas as mercadorias indispensáveis no processo produtivo no início da atividade industrial. No caso do Laticínio (Usina de Beneficiamento de Leite), reduzir o tempo de estocagem do produto final é fator chave, pois implica em incorrer em gasto excessivo de energia e deterioração do produto. Neste caso, fez-se um

levantamento de estoque somente para o primeiro mês, pois nos demais meses a empresa efetuará suas vendas e entrará dinheiro em caixa.

Tabela 8 - Estoque inicial

Discriminação	Qd	R\$ Unit.	R\$ Total
Matéria-prima	98.680	0,55	54.274,00
Reagente Laboratório	1	200	200
Embalagens (plásticas)	2.682	0,25	670,38
Embalagens (caixas)	447	0,35	156,42
Coalho	3,9	25	97,5
Cloreto de cálcio	19	4	76
Lenha	400	1	400
Cloreto de sódio (KG)	50	0,375	18,75
Energia		1.913,94	1.913,94
TOTAL			57.807,00

Fonte: dados da pesquisa, 2008

b- Capital de Giro

O Capital de Giro abrange o volume de recursos financeiros necessários para sustentar o processo operacional da indústria, desde a compra da matéria prima, até a comercialização dos produtos finais. Tecnicamente ele é calculado tendo como base os vários itens que geram necessidade de caixa e de outros que geram recursos, calculados para um período de 30 dias. A estimativa do capital de giro foi realizada, baseado em aproximadamente 50% em cima da soma dos custos e despesas iniciais necessárias para honrar os compromissos mais urgentes. O caixa mínimo está estimado como sendo um volume de recurso suficiente para cobrir dez dias de faturamento. O estoque está estimado em 1 dia para matéria-prima e 5 dias para os produtos acabados. O tempo de duração do processo de produção está estimado em 1 dia.

Tabela 9 - Estimativa de capital de giro

Descrição	Total
Caixa mínimo	R\$ 10.000,00
Estoque de insumos	3.000,00
Reserva de caixa (cobertura dos custos)	15.000,00
Total	28.000,00

Fonte: dados do trabalho, 2008

6.1.3 Estimativa dos investimentos pré-operacionais

Nos investimentos pré-operacionais foram considerados, os custos que incorrerá na manutenção dos equipamentos usados, nas despesas de regularização da documentação, cursos de treinamento e demais despesas que poderão ocorrer antes da abertura do empreendimento.

Tabela 10 - Investimentos pré-operacionais

Discriminação	Total
Despesas de Manutenção equipamentos	30.000,00
Despesas de Legislação	1.500,00
Cursos e Treinamentos	2.000,00
Outras despesas	2.000,00
Total	35.500,00

Fonte: dados do trabalho, 2008

O Investimento total é encontrado pela soma dos Investimentos em Capital Fixo, Capital Financeiro e Capital Pré-operacional, conforme apresentado a seguir:

Tabela 11 - Apuração dos Investimentos Totais

Descrição	Total
1. Estimativa dos Inv. Fixos	318.050,00
2. Estimativa dos Inv. Financeiro	85.807,00
3. Estimativa dos Investimentos Pré-operacionais	35.500,00
Investimento Total	439.357,00

Fonte: dados do trabalho, 2008

6.2 Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa

A previsão do faturamento está estimada mensalmente no primeiro ano e os demais cálculos foram estimados no acumulado dos cinco primeiros anos.

Como o produto em estudo depende de uma sazonalidade no fornecimento da matéria-prima, os cálculos foram efetuados baseados no mercado dos anos anteriores e em pesquisas atuais.

Para o cálculo dos preços de venda dos produtos, foram considerados os preços de venda nos pontos finais de mercado de produtos semelhantes e os custos de produção, considerando que os quantitativos projetados estão em conformidade com a capacidade da planta industrial.

Tabela 12 - Faturamento Mensal da Empresa - Ano 1

MENSAL	MUSSARELA			CREME			R\$ GERAL
	KG	Preço Un (R\$)	Faturamento Total (R\$)	KG	Preço Uni.	Faturamento Total (R\$)	
01	10.726	7,20	77.227,83	162,00	4,90	793,80	78.021,63
02	11.208	7,50	84.066,03	169,00	4,85	819,65	84.885,68
03	11.713	7,80	91.362,59	176,00	5,00	880,00	92.242,59
04	12.240	7,95	97.309,73	184,00	5,50	1.012,00	98.321,73
05	12.791	8,00	102.328,70	193,00	5,65	1.090,45	103.419,15
06	13.082	8,50	111.197,00	201,00	5,70	1.145,70	112.342,70
07	13.682	8,80	120.401,60	210,00	5,55	1.165,50	121.567,10
08	12.982	8,80	114.241,60	203,00	5,50	1.116,50	115.358,10
09	12.885	8,75	112.743,75	202,00	5,50	1.111,00	113.854,75
10	12.867	8,40	108.082,80	202,00	5,45	1.100,90	109.183,70
11	12.836	8,30	106.538,80	201,00	5,40	1.085,40	107.624,20
12	13.879	8,30	115.195,70	218,00	5,35	1.166,30	116.362,00
TOTAL	152.594	8,19	1.255.324,83	2.321,00	5,36	12.487,20	1.267.812,03
MÉDIA	12.716	8,19	104.610,40	193,42	5,37	1.040,60	105.651,00

Fonte: dados do trabalho, 2008

Tabela 13 - Estimativa do Faturamento anual Do ano 1 ao ano 5

ANO	PRODUTO	Quantidade est. de vendas	Unit. R\$	Faturamento Total (R\$)	Acumulado
1	Mussarela	152.595	8,19	1.255.324,83	1.267.812,03
	Creme	2.321	5,36	12.487,20	

2	Mussarela	193.820	10,23	1.982.774,15	1.999.238,48
	Creme	2.972	5,54	16.464,33	
3	Mussarela	212.935	10,8	2.299.695,65	2.318.604,65
	Creme	3.300	5,73	18.909,00	
4	Mussarela	212.935	11,1	2.363.576,09	2.383.002,84
	Creme	3.265	5,95	19.426,75	
5	Mussarela	208.696	11,4	2.379.130,43	2.398.650,43
	Creme	3.200	6,1	19.520,00	

Fonte: dados do trabalho, 2008

6.3 Estimativa dos Custos

A definição de custos trabalhada no presente perfil considera como tal a remuneração de todos os recursos efetivamente utilizados no processo produtivo, sendo que nos custos com mão-de-obra já estão inclusos os devidos impostos.

6.3.1 Estimativa dos custos com materiais e insumos

A tabela a seguir apresenta a discriminação de todos os materiais necessários para a atividade produtiva. Deve-se ressaltar que os custos com energia e lenha foram rateados de forma diretamente proporcional à quantidade de unidade produzida por ano.

Tabela 14 - Materiais e insumos (Produção)

Materiais e insumos	Mensal	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Leite	54.274,00	783.827,42	1.248.198,00	1.485.000,00	1.567.200,00	1.574.400,00
Embalagens Plásticas	70,38	9.537,16	13.761,19	16.862,28	18.259,16	19.460,87
Embalagens - Caixas	56,42	2.225,34	3.068,81	3.586,96	3.726,36	3.913,04
Cloreto de Sódio	18,75	266,75	365,92	431,39	456,6	476,69
Coalho	97,5	1.387,50	1.828,76	2.113,85	2.217,43	2.223,00
Cloreto de cálcio	76	1.188,00	1.475,55	1.904,79	2.422,77	3.155,53
Reagentes laboratórios	200	2.400,00	2.479,92	2.562,50	2.647,83	2.736,01
Lenha	400	4.800,00	5.785,73	7.232,16	8.895,57	11.208,38
Energia	1.913,94	22.967,33	27.602,79	30.650,15	31.083,78	30.342,60
Acumulado	57.807,00	828.599,49	1.304.566,67	1.550.344,09	1.636.909,49	1.647.916,12

Fonte: dados do trabalho, 2008

A quantidade estimada de matéria-prima foi calculada com base na produção dos anos anteriores, e o custo com mão-de-obra sofreu um reajuste de 4,5% ao ano

6.3.2 Apuração dos custos do produto vendido

É a soma dos custos incorridos na produção dos bens que só agora estão sendo vendidos. Como são produtos perecíveis, a idéia é de trabalhar com estoque zero, então tudo que é produzido é vendido imediatamente. Aqui estão todos os custos fixos e variáveis incorridos na produção, inclusive depreciação.

Tabela 15 - Custo do Produto vendido - acumulado

Discriminação	Mensal	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Custos variáveis	57.807,00	828.599,49	1.304.566,67	1.550.344,09	1.636.909,49	1.647.916,12
Custos fixos	13.502,75	148.965,00	152.746,83	156.697,34	160.824,73	164.983,10
CPV	71.309,75	977.564,49	1.457.313,50	1.707.041,43	1.797.734,22	1.812.899,22

Fonte: dados do trabalho, 2008

6.3.3 Estimativa dos custos de comercialização

O quadro a seguir apresenta a composição dos custos de comercialização do produto. Os custos com vendas não foram aqui mencionados, pois as despesas relativas a transporte correrão por conta do comprador, pois a princípio a empresa não dispõe de um caminhão adequado para tal transporte. Considerando-se a faixa de faturamento do empreendimento optou-se por enquadrá-lo no Sistema Simples Nacional de tributação para efeito dos percentuais de taxaço. Vale ressaltar, que de acordo com a Lei do Bem n. 11.195/2005 art.51, a mussarela e outros queijos são isentos dos impostos PIS e COFINS.

Tabela 16 - Partilha do Simples Nacional – Indústria

(substituição tributário do PIS/Pasep e COFINS)

Receita Bruta em 12 meses - (em RS)	Tabela II – Indústria
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	8,90%

De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	8,97%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	9,88%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	10,13%

Fonte: dados da pesquisa, 2008

Tabela 17 - Custo de Comercialização

Descrição	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Faturamento anual	1.267.812,03	1.999.238,48	2.343.256,83	2.383.002,84	2.397.109,37
1. Impostos					
Super Simples	8,90%	9,88%	10,13%	10,13%	10,13%
T. Impostos	112.835,27	197.524,76	237.371,92	241.398,19	242.827,18
TOTAL (1 - 2)	1.154.976,76	1.801.713,72	2.105.884,91	2.141.604,65	2.154.282,19

Fonte: dados do trabalho, 2008

6.3.4 Estimativa dos custos com mão-de-obra

A premissa básica de funcionamento deste empreendimento é a de que a unidade produtiva irá funcionar durante doze meses por ano, operando em um turno de oito horas diárias, com seis empregados diretos, além da administração. Nos salários aqui calculados já estão projetados todos os diretos trabalhistas que serão recolhidos no período.

Tabela 18 - Custo com mão-de-obra mensal e anual acumulado

QTDE	Cargo	Mensal	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1	Chefe de produção	1.760,00	21.120,00	22.070,52	23.063,64	24.101,40	25.134,72
1	Técnico em química	1.244,00	14.928,00	15.599,88	16.301,76	17.035,32	17.750,76
1	Caldeireiro	1.153,70	13.844,40	14.467,44	15.118,44	15.798,84	16.458,48
3	Auxiliar de produção	2.184,00	26.208,00	27.387,36	28.619,79	29.907,68	31.253,52
6	TOTAL	6.341,70	76.100,40	79.525,20	83.103,63	86.843,24	90.597,48

Fonte: dados do trabalho, 2008

A empresa terá um custo mensal relativo a funcionários de R\$ 6.341,00 e anual de 76.100,40, sendo que nestes cálculos estão inclusos todas as despesas trabalhistas.

6.3.5 Estimativa dos custos com depreciação

Com o decorrer dos anos as máquinas, móveis e equipamentos se desgastam. Essa perda do valor dos bens que se tem pelo uso, é chamada de depreciação. A planilha abaixo descreve os equipamentos, móveis e utensílios e sua respectiva depreciação mensal e anual.

Tabela 19 - Custo com depreciação

Qd	Descrição	D. ano	Média	R\$ anual	R\$ mensal
1	Desnatadeira/padronizadora	10%	10	3.530,00	294,17
1	Tanque mecânico Queijomate	10%	10	3.890,00	324,17
1	Seladora a vácuo	10%	10	730,00	60,83
1	Pasteurizador a placas	10%	10	4.500,00	375,00
1	Monobloco para mussarela	10%	10	2.000,00	166,67
1	Tanque Rodoviário	10%	10	2.000,00	166,67
2	Equip. Informática	33%	3	495,00	41,25
1	Ekomilk Total	10%	10	1.480,00	123,33
50	Formas p/ mussarela 4 Kg	20%	5	1,50	0,13
1	Automóvel GOL	10%	5	3.000,00	250,00
1	Utensílio p/ laboratório	10%	10	50,00	4,17
1	Construções e edificações	4%	25	24.000,00	2000,00
1	Tanque inox para expansão	10%	10	150,00	12,50
1	Bomba dosadora de cloro	10%	10	65,00	5,42
5	Bomba centrífuga inox	10%	10	550,00	45,83
4	Tanque inox p/ fabricação	10%	10	800,00	66,67
1	Tanque cilíndrico inox (2.000LT)	10%	10	132,10	11,01
1	Tanque inop/ soro (500 LT)	10%	10	100,00	8,33
10	Maturador de massa (300X100X34)	20%	5	650,00	54,17
3	Maturador de massa (186X90X34)	20%	5	146,40	12,20
1	Mesa inox p/ manipulação	20%	5	100,00	8,33
1	Mesa inox p/ manipulação c/ rodízio	20%	5	144,00	12,00
4	Conjunto para câmara fria	10%	10	2.200,00	183,33
4	Tanque para salga 250X120X40	10%	10	368,00	30,67
9	Prateleiras para secagem	20%	5	495,00	41,25
1	Caldeira Horizontal 600KG/H	20%	5	2.100,00	175,00
1	Tanque de encolhimento	10%	10	58,00	4,83
1	Compressor de ar	10%	10	100,00	8,33
1	Balança eletrônica 150 KG	5%	20	55,00	4,58

1	Caixa d'água potável 15000 LT	10%	10	350,00	29,17
1	Bomba para poço artesiano	10%	10	350,00	29,17
1	Tanque isotérmico horizontal	10%	10	1.800,00	150,00
1	Refrigerador a placas 5000 LT/H	10%	10	520,00	43,33
1	Carrinho inox	20%	5	84,00	7,00
2	Rodos em aço inox	20%	5	16,00	1,33
1	Lava mãos com pedal	20%	5	40,00	3,33
	Lava botas	20%	5	60,00	5,00
1	Tanque de expansão 1000 LT	10%	10	600,00	50,00
1	Tanque de expansão 2000 LT	10%	10	700,00	58,33
1	Tanque de expansão 3000 LT	10%	10	1.000,00	83,33
50	Formas p/ mussarela 4 Kg	20%	5	60,00	5,00
1	Tanque para soro	10%	10	50,00	4,17
1	Estufa para esterilização	10%	10	80,00	6,67
1	Centrifuga 08 provas	10%	10	70,00	5,83
1	Banho Maria 80 tubos	10%	10	37,00	3,08
1	Frigobar para laboratório	10%	10	44,00	3,67
1	Conjunto de amônia	10%	10	4.500,00	375,00
TOTAL				64.251,00	5.354,25

Fonte: dados da pesquisa, 2008

6.3.6 Estimativa dos custos e despesas fixas mensais

Os quadros a seguir apresentam de forma discriminada todos os itens que compõem os custos e despesas fixas, mensal e acumulado dos cinco primeiros anos do empreendimento, a partir da proposta básica de funcionamento do negócio. Nos custos fixos estão inclusos as despesas com mão-de-obra com devidos impostos e os demais custos estão estimados conforme dados abaixo:

Tabela 20 - Custos Fixos

Descrição	Mensal	ACUMULADO				
	R\$	ANO 1 (R\$)	ANO 2 (R\$)	ANO 3 (R\$)	ANO 4 (R\$)	ANO 5 (R\$)

Responsável Técnico	500,00	6.000,00	6.270,00	6.552,15	6.847,00	7.155,11
Uniformes	1.306,80	2.613,60	2.700,63	2.790,56	2.883,49	2.979,51
Depreciação	5.354,25	64.251,00	64.251,00	64.251,00	64.251,00	64.251,00
Mão-de-obra	6.341,70	76.100,40	79.525,20	83.103,63	86.843,24	90.597,48
TOTAL	13.502,75	148.965,00	152.746,83	156.697,34	160.824,73	164.983,10

Fonte: dados do trabalho, 2008

Nas despesas fixas estão estimadas todas as possíveis despesas administrativas do empreendimento (telefone, material do expediente, etc.), honorários do contador e salários pró-labore

Tabela 21 - Despesas Fixas

Descrição	Mensal	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
	R\$	(R\$)	(R\$)	(R\$)	(R\$)	(R\$)
Despesas administrativas	500,00	6.000,00	6.199,80	6.406,25	6.619,58	6.840,01
Honorário contador	415,00	4.980,00	5.145,83	5.317,19	5.494,25	5.677,21
Salários (pro labore)	3.712,33	44.547,96	45.294,48	55.073,04	57.551,40	60.140,76
TOTAL	4.627,33	55.527,96	56.640,11	66.796,48	69.665,23	72.657,98

Fonte: dados do trabalho, 2008

6.4 Demonstração de Resultados

O Resultado Operacional do empreendimento que aparece no quadro abaixo mostra a capacidade de pagamento do empreendimento encontrada pela soma do resultado líquido operacional após os impostos.

Tabela 22 - Demonstração do Resultado Anual – DRE

Descrição	Anual	%
RECEITA OPERACIONAL BRUTA		
Vendas de Produtos	1.267.812,03	100

DEDUÇÕES		
(-) Simples 8,90%	112.835,27	8,9
(=) RESULTADO OPERACIONAL	1.154.976,76	91,1
(-) Custos dos produtos vendidos	977.564,49	77,11
(=) LUCRO BRUTO	177.412,27	13,99
DESPESAS OPERACIONAIS		
(-) Despesas	55.527,96	4,38
LUCRO	121.884,31	9,61

Fonte: dados do trabalho, 2008

7 INDICADORES DE VIABILIDADE

7.1 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio será aqui determinado pelo nível de faturamento mínimo para que a empresa comece a gerar lucros. Este ponto é encontrado dividindo os Custos Fixos pela diferença entre a Receita Total e Custos Variáveis. Para isso é necessário calcular o índice da margem de contribuição. Margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e o custo variável de cada produto, assim para encontrar a margem de contribuição basta deduzir o custo variável + impostos, da receita operacional bruta.

$$\text{M.C.} = \frac{\text{Receita Total} - (\text{custo variável} + \text{impostos})}{\text{Receita Total com vendas}}$$

$$\text{M.C.} = \frac{1.267.813,03 - (828.599,49 + 112.835,27)}{1.267.813,03} = 0,2574$$

$$\text{Valor M.C.} = \text{R\$ } 326.378,27$$

$$\text{Índice M.C.} = 0,2574$$

$$\text{PE} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}}$$

$$\text{PE} = \frac{148.965,00}{0,2574}$$

$$\text{PE} = \text{R\$ } 578.729,60 \text{ anual ou R\$ } 48.227,46 \text{ mensal}$$

Conclusão: a empresa precisará faturar R\$ 578.729,60 anuais ou R\$ 48.227,60 mensais para pagar seus custos.

7.2 Lucratividade

É uma medida de avaliação econômica encontrada pela divisão do Lucro Líquido Operacional pelo valor das Vendas Totais.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Totais}} \times 100$$

Receita Total

$$\text{Lucratividade} = \frac{121.884,31}{1.267.813,03} \times 100$$

Lucratividade = **9,6% a.a.**

Conclusão: Sob os R\$ 1.267.812,10 da receita anual, depois de deduzidos todas as despesas e impostos, a empresa terá uma sobra de R\$ 121.884,31, indicando uma lucratividade de 9,6% ao ano.

7.3 Rentabilidade

A rentabilidade é encontrada dividindo o resultado líquido pelo investimento total.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = \frac{121.884,31}{439.357,00} \times 100$$

Rentabilidade = **27,74% a.a.**

Conclusão: No presente perfil, no ano analisado, o empreendedor terá recuperado 27,74% do valor investido no negócio.

8 FLUXO DE CAIXA

Mediante as receitas geradas, os custos envolvidos e a tributação aplicada, foi possível realizar uma análise estimada do fluxo de caixa da empresa, conforme tabela a seguir, constando a consolidação anual dos resultados dos cinco primeiros anos de

funcionamento da empresa, onde se tenta ao máximo refletir a realidade da empresa podendo acontecer alguns reajustes durante o transcorrer do funcionamento do negócio.

Os seguintes critérios foram utilizados para a elaboração do fluxo de caixa:

- Vida útil para a análise financeira de 5 anos;
- O valor total do investimento inicial, dado pela soma dos investimentos;
- Resultado líquido anual – capacidade de pagamento;
- Amortização de 4 anos (48 meses) e prazo de carência de 1 ano (12 meses);
- Juros sobre o financiamento pretendido (FCO) calculado com a taxa de 6,25% a.a.;
- Os valores do fluxo de caixa foram encontrados a partir da utilização de uma taxa de juros de 15% a.a., denominada taxa mínima de atratividade (TMA), representando um desejo do empreendedor de obter nesse negócio um retorno de pelo menos 15% ao ano.
- A tributação do SIMPLES NACIONAL no primeiro ano foi de 8,9%; no segundo ano 9,88% e nos demais 10,13% levando em conta o aumento das receitas.

Tabela 23 - PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

<i>PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA</i>						
<i>Discriminação</i>	<i>Projeção Anual</i>					
	<i>Ano 0</i>	<i>Ano 01</i>	<i>Ano 02</i>	<i>Ano 03</i>	<i>Ano 04</i>	<i>Ano 05</i>
1 - Investimento Total	439.357,00					
2 - Receitas Totais		1.267.812,03	1.999.238,48	2.343.256,83	2.383.002,84	2.397.109,37
3 - Custos e Despesas		1.033.092,45	1.513.953,61	1.773.837,91	1.867.399,46	1.885.557,20
3.1 Custos Variáveis		828.599,49	1.304.566,67	1.550.344,09	1.636.909,49	1.647.916,12
3.1.1 Leite		783.827,42	1.248.198,00	1.485.000,00	1.567.200,00	1.574.400,00
3.1.2 Materiais Laboratório		2.400,00	2.479,92	2.562,50	2.647,83	2.736,01
3.1.3 Embalagens (plásticas)		9.537,16	13.761,19	16.862,28	18.259,16	19.460,87
3.1.4 Embalagens (caixas)		2.225,34	3.068,81	3.586,96	3.726,36	3.913,04
3.1.5 Coalho		1.387,50	1.828,76	2.113,85	2.217,43	2.223,00
3.1.6 Cloreto de cálcio		1.188,00	1.475,55	1.904,79	2.422,76	3.155,53
3.1.7 Cloreto de sódio		266,75	365,92	431,39	456,60	476,69
3.1.8 Energia		22.967,33	27.602,79	30.650,15	31.083,78	30.342,60
3.1.9 Lenha		4.800,00	5.785,73	7.232,16	8.895,57	11.208,38
3.2 Custos Fixos		148.965,00	152.746,83	156.697,34	160.824,73	164.983,10
3.2.1 Responsável Técnico		6.000,00	6.270,00	6.552,15	6.847,00	7.155,11
3.2.2 Uniformes		2.613,60	2.700,63	2.790,56	2.883,49	2.979,51
3.2.3 Salários + Encargos		76.100,40	79.525,20	83.103,63	86.843,24	90.597,48
3.2.4 Depreciação		64.251,00	64.251,00	64.251,00	64.251,00	64.251,00
3.3 Despesas Fixas		55.527,96	56.640,11	66.796,48	69.665,23	72.657,98

3.3.1 despesas administrativas	6.000,00	6.199,80	6.406,25	6.619,58	6.840,01
3.3.2 Honorário contador	4.980,00	5.145,83	5.317,19	5.494,25	5.677,21
3.3.3 salários (Pro labore)	44.547,96	45.294,48	55.073,04	57.551,40	60.140,76
4- Juros S/ Finc. Pretendidos	26.888,65	23.807,66	17.085,50	10.363,33	3.641,17
FCO FIXO	26.888,65	23.807,66	17.085,50	10.363,33	3.641,17
5 - Lucro Tributável (2-3-3.1.5-4-5)	207.830,93	461.477,21	552.333,42	505.240,05	507.911,00
6 - TRIBUTAÇÃO SIMPLES	112.835,27	197.524,76	237.371,92	241.398,19	242.827,18
7 - Disponibilidades (5-6) + 3.2.4	159.246,66	328.203,45	379.212,50	328.092,86	329.334,82
8 - Repos. Financ. Pretendidos	-	109.839,25	109.839,25	109.839,25	109.839,25
FCO FIXO		109.839,25	109.839,25	109.839,25	109.839,25
9 - Superávit/(Déficit) (7-8)	159.246,66	218.364,20	269.373,25	218.253,61	219.495,57
10 – Acumulado	-439.357,00	-280.110,34	-61.746,14	425.880,72	645.376,29

Fonte: dados do trabalho, 2008

8.1 Valor Presente (Vp)

No valor presente, soma-se todas as entradas do fluxo de caixa, que são calculadas a uma taxa de juros como valor presente, o valor desse cálculo nesse projeto é de R\$ 1.084,73

8.2 Valor Presente Líquido (Vpl)

O VPL consiste na soma dos benefícios de caixa líquido, neste caso. O cálculo do presente VPL foi R\$ **645.376,29**, significando que os resultados obtidos superam o valor do investimento feito em 15% ao ano, e ainda permitem aumentar o valor da empresa daquela importância.

Tabela 24 - Valor Presente Líquido

Inv. Inicial	1	2	3	4	5
R\$ (439.357,00)	159.246,66	218.364,20	269.373,25	218.253,61	219.495,57

Fonte: dados do trabalho, 2008

8.3 Taxa Mínima de Atratividade do Projeto (Tma)

A TMA é uma taxa que pode ser escolhida conforme a política da empresa. Neste caso, a TMA escolhida para este investimento foi de **15%** ao ano, considerando que esse seria o mínimo que o investidor se proporia a ganhar na realização deste investimento, levando em conta o risco associado ao projeto em estudo.

8.4 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A melhor forma de se avaliar o grau de sucesso de um empreendimento é através do cálculo do seu retorno sobre o investimento. Esse cálculo é realizado dividindo o lucro antes do IR e antes das despesas financeiras pelo ativo total utilizado para a obtenção do projeto. Um projeto é considerado viável quando a TIR é superior a TMA.

Tabela 25 - Taxa Interna de Retorno - TIR

Inv. Inicial	1	2	3	4	5
R\$ (439.357,00)	159.246,66	218.364,20	269.373,25	218.253,61	219.495,57

Fonte: dados do trabalho, 2008

$$\text{TIR} = 37,65\%$$

Conclusão: A TIR do presente projeto foi de **37,65% a.a.** Como a TIR foi maior que a taxa de atratividade considerada (15% a.a.), temos uma indicação de que o projeto é viável economicamente.

8.5 Payback

Gitman (1997) define payback como o período de tempo necessário para a empresa recuperar o investimento inicial de um projeto, a partir das entradas de caixa, ou seja, quando a empresa quitará suas dívidas de investimento para começar a gerar lucro. Na tabela seguinte é apresentado o fluxo de caixa líquido, é por meio dele que se calcula o payback.

Tabela 26 – Fluxo de Caixa líquido

Inv. Inicial	1	2	3	4	5
	159.246,66	218.364,20	299.700,02	248.580,38	249.822,34
-439.357,00	-280.110,34	-61.746,14	237.953,88	486.534,26	736.356,60

Fonte: dados do trabalho, 2008

Conclusão: A empresa precisará de **2 anos e 2 meses** para quitar suas dívidas e começar a ter lucro com o empreendimento.

9 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

O planejamento e a elaboração de um plano de negócios são imprescindíveis para qualquer pessoa que deseje inovar e criar uma nova empresa ou mesmo para empresas que já existam e pretendam aumentar sua atuação de mercado.

No caso deste estudo, a reativação de uma Indústria de Laticínios, o plano de negócios é de vital importância, pois trata-se de um segmento em constante crescimento, com altos investimentos em inovações tecnológicas visando melhorar a qualidade dos produtos oferecidos ao consumidor. Visto a competitividade do segmento, é fundamental considerar todas as etapas que envolvem o empreendimento como fatores de extrema relevância para que a empresa atenda as exigências do seu público alvo.

Na análise de marketing foi determinado qual será o público do empreendimento e a forma de abordagem, seus concorrentes e seus fornecedores, e as estratégias e ferramentas mais importantes do composto de marketing que servirão como suporte no estudo das características do produto e sua comercialização. O marketing institucional será de fundamental importância como ferramenta de divulgação da empresa e do produto por ela produzido.

As estratégias de produção para um empreendimento deste porte também foram estudadas, o investidor utilizará medidas que visem cumprir as exigências de qualidade, oferecendo treinamento e capacitação desde o produtor até a venda ao consumidor final, visando o controle de qualidade da matéria-prima e do processamento, além de um bom planejamento de produção para que a empresa consiga atender a escala de produção que este empreendimento necessita para ser viável.

Por fim tem-se a análise das finanças e de viabilidade econômica, confirmando todas as etapas anteriormente apresentadas e a partir desta análise confirmar o êxito do empreendimento.

Esta análise demonstrou que, embora seja um segmento muito complexo, o empreendimento seja financeiramente viável pelos motivos descritos a seguir: A TIR superou a TMA, ou seja, maior que 15% ao ano, isso mostra que todo o capital investido no empreendimento terá seu retorno acima do esperado pelo investidor; o valor necessário para que o empreendedor consiga equilibrar seus gastos e receitas, ou seja, o PONTO DE EQUILÍBRIO é de R\$ 578.729,60 ao ano, isso indica que será necessário vender muito

para honrar seus compromissos, porém o setor em estudo é aberto e de fácil comercialização, então isso não será obstáculo; calculado o PAYBACK, verificou-se que o investimento inicial de R\$ 439.537,00 será recuperado **em 2 anos e 2 meses**, o que é interessante pois, o investidor terá o retorno do capital investido e começará a ter lucro no seu empreendimento.

Visto todos estes fatores conclui-se que este plano de negócios oferece uma estratégia firme e comprovadamente viável para a reativação da indústria de laticínios em estudo, com todas estas características apresentadas no transcorrer deste projeto.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ANUALPEC 2008. **Anuário da pecuária brasileira**. São Paulo: Instituto FNP, 2008

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHAGAS, Fernando Celso Dolabela. **O segredo de Luíza**. São Paulo: Cultura, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

COBRA, Marcos H. Nogueira. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

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

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade geral fácil**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy. **Criação de novos negócios**: gestão de micro e pequenas empresas. 2. ed., Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SITES CONSULTADOS

ABIQ. **Associação brasileira das indústrias de queijo.** Disponível em: <http://www.abiq.com.br/imprensa/abiqnamidia_detalhes.asp?id=133> acesso em 31 out.2008.

CARVALHO, Glauco Rodrigues. Embrapa Gado de leite. **Circular técnico on-line**, 2006. Disponível em: < www.http://cnpm.embrapa.br/publica/download/cit11_setlacteo.pdf> acesso em: 10 out. 2008

CAVALCANTE, Fernanda de Moraes. **Produção de queijos gouda, gruyère, mussarela e prato.** Goiânia, 2004. Monografia (Graduação em Engenharia de Alimentos) – Departamento de Matemática e Física, Universidade Católica de Goiás. Disponível em:<<http://professor.ucg.br/siteDocente/admin/arquivosUpload/8930/material/TCCFernandaMoraes%20%20PRODU%20C3%87%20C3%83O%20DE%20QUEIJOS%20GOUDA,%20GRUY%20RE,%20MUSSARELA%20E%20PRATO.pdf>> acesso em 17 nov. 2008

CEPEA/ESALQ. Boletim do leite. **Normativa 51:** Padrões mais rígidos para CCS e CBT. Disponível em: < <http://www.cepea.esalq.usp.br/leite/files/2008/06jun.pdf>> acesso em 15 out. 2008

CILEITE: Centro de Inteligência do Leite: **Concentração mundial de leite.** Disponível em: <<http://www.cileite.com.br/artigos/artigo.php?id=5>> acesso 31 nov.2008

CONSTITUIÇÃO Federal. Art. 179. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm> acesso em: 27 nov. 2008

EMBRAPA Gado de Leite. **Comunicado Técnico, 51.** Juiz de Fora, MG. 2006.

_____. **Industrialização do leite no Brasil.** Disponível em: <<http://www.cnp.gl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/industria/tabela0406.php>> acesso em 21 nov. 2008

_____. **Produção brasileira de queijos.** Disponível em: < <http://www.cnp.gl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/industria/tabela0424.php>> acesso em: 21 nov. 2008

ESTATUTO da Micro e Pequena Empresa. Disponível em:

<http://www.pa.sebrae.com.br/sexoes/pse/leg/leg_estatuto.asp> acesso em: 10 nov. 2008

IBGE. Instituto brasileiro de geografia e estatística. **Pesquisas Trimestrais do Abate de Animais, do Leite, do Couro e da Produção de Ovos de Galinha**. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=1176> acesso em 10 out. 2008

LÁCTEA Brasil: **Queijo alimento saudável**. Disponível em:

<<http://www.lacteabrasil.org.br>> acesso em: 12 nov. 2008

MAPA. Ministério da Agricultura Pecuária e abastecimento. **Portaria n 146, de 07 de março de 1996**. Disponível em:

<www.ufrgs.br/alimentus/laticinios/legislacao/resol_07.doc> acesso em 02 nov. 2008

_____. Cileite. **Evolução dos preços na cadeia produtiva do leite**: análise dos últimos 12 meses. Disponível em:

<http://www.cileite.com.br/panorama/conjuntura22.html>. acesso em 13 out. 2008

_____. Comunicado técnico. **Obtenção de leite de qualidade e elaboração de derivados**. RESOLUÇÃO - RDC N° 267, 25 set. 2003.

Disponível em: <http://www.cpact.embrapa.br/publicacoes/download/documentos/documento_154.pdf> acesso em: 20 nov. 2008

MILKPOINT: **Estatísticas**. Disponível em:

http://www.milkpoint.com.br/estatisticas/Producao_Estado.htm> acesso em 01 dez. 2008

MOVIMENTO nacional de produtores. **Rabobank**: boas previsões para setor lácteo do Brasil.

Disponível em: <http://www.mnp.org.br/index.php?pag=ver_noticia&id=436792> acesso em: 13 out. 2008

NUNES, Lucinéia. Nem fromage, nem formaggio: é queijo!. **O Estado de São Paulo**, 2006. Disponível em:

<<http://txt.estado.com.br/suplementos/paladar/2006/06/08/paladar1.93.18.20060608.25.1.xml>> acesso em 27 nov. 2008

PORTAL DO AGRONEGÓCIO. **Tendência do Mercado de Leite**. Disponível em:

<<http://www.portaldoagronegocio.com.br/conteudo.php?id=16398>> acesso 26 set. 2008

POLÍTICAS de longo prazo para a cadeia produtiva do leite do Brasil. Paulo do Carmo Martins ... [et al.]. Brasília : Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite e Derivados , 2004. Disponível em: <www.cna.org.br/site/down_anexo.php?q=E15_14638LivroPoliticadeLongoPrazo-vers%E3o2006.pdf> acesso em 18 nov. 2008

REDE de Negócios: **Cadeia produtiva do leite no Brasil.** Disponível em: http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/desenvolvimento_em_acao/desenvolvimento_territorial/docs/rede_de_negocios%E2%80%93bovinocultura_de_leite-Uriel.pdf> acesso em 28 out. 2008

ROTTA, Uriel Antonio Ruperti. **Rede de negócios:** um panorama da cadeia do leite no Brasil. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/desenvolvimento_em_acao/desenvolvimento_territorial/docs/rede_de_negocios%E2%80%93bovinocultura_de_leite-Uriel.pdf> acesso em: 10 out. 2008

SEBRAE. **Boletim estatístico das micro e pequenas empresas.** Disponível em: <<http://www.sebraego.com.br/site/site.do?idArtigo=875>> acesso em: 30 nov. 2008

_____. ESPM, 2008. **Queijos nacionais:** Relatório completo. Estudo de mercado. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/acre/integra_documento?documento=CE9D867B5588F857832574DC00472D49> acesso em 10 nov. 2008

_____. MG. **Incubadora de empresas.** Estatuto da MPEs. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>> acesso em 14 nov. 2008

_____. **Incubadoras de empresas.** Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizadorConteudo.aspx?cod_areaconteudo=158&cod_pasta=182&navegacao=PARA_SUA_EMPRESA/Planeje_sua_Empresa/Incubadora_de_Empresas>. acesso em 14 nov. 2008

_____. **Taxa de mortalidade.** Disponível em: <<http://www.sebraego.com.br/site/site.do?idArtigo=2975>> acesso em 18 set. 2008

SEFA: Secretaria de Estado da Fazenda. **Resolução SEF 3.884/2007** Disponível em: <http://www.fazenda.mg.gov.br/empresas/valida_sef/cartilha/files/reg0200.htm> acesso em 13 nov. 2008.

SERRANA. Nutrição animal: **Boletim técnico**. Disponível em:
<<http://www.serrana.com.br/NutricaoAnimal/BoletimTecnico/PDF/Marco2007.pdf>> acesso em 21 nov. 2008

SPÍNOLA, André Silva **O tratamento diferenciado, simplificado e favorecido concedido à microempresa e à empresa de pequeno porte**. 2003. Disponível em:
<<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=3724>> acesso em 27 nov. 2008

VANDERLEI, Elcio Piazzzi Carvalho. **A gestão de cooperativas de leite no Brasil: o caso fonterra**. São Caetano do Sul, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – IMES. Disponível em:
<http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2006/elcio_piazzzi_carvalho_vanderlei/dissertacao_15_fonterra.doc> acesso em 27 nov. 2008.

ZOCCAL, Rosangela e CARNEIRO, Alziro Vasconcelos. **Uma análise conjuntural da produção de leite brasileira**. EMBRAPA Gado de Leite. Disponível em:
<<http://www.cileite.com.br/artigos/artigo.php?id=1>> acesso em 10 nov. 2008

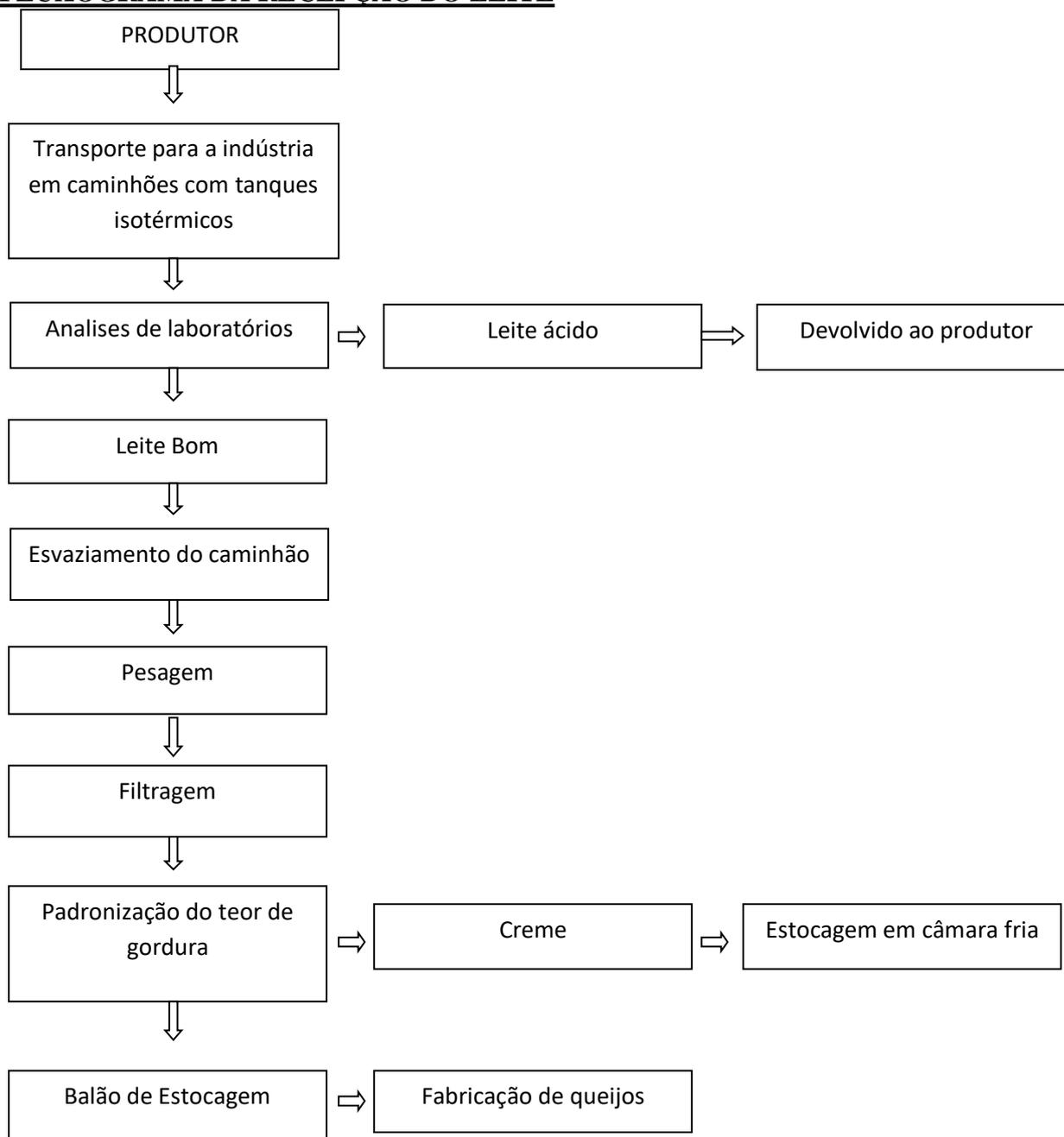
Revisado por

Célia Romano Amaral Mariano

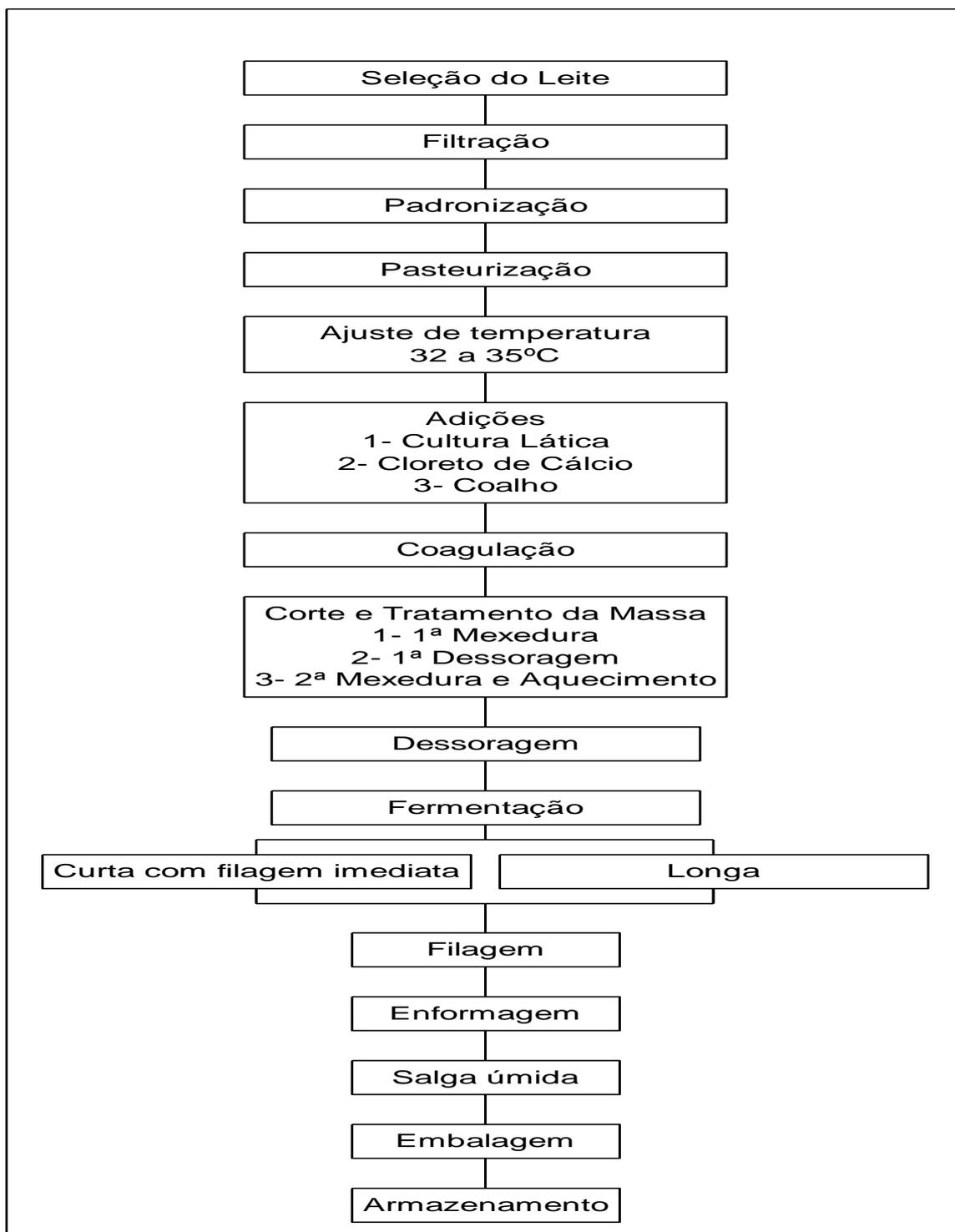
Biblioteconomista CRB/1-1528

ANEXOS

FLUXOGRAMA DA RECEPÇÃO DO LEITE



FLUXOGRAMA DA PRODUÇÃO DE MUSSARELA



DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de conclusão de **EDYLEUSA L. ROCHA AMARAL** do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 24 de janeiro de 2009

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista – FACER

CRB/1- 1528