



**PAULO EMILIO LESSKIU**

## **CONSULTORIA AGROPECUARIA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Jose Carlos Franco de Abreu Filho**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Denise Oldenburg Basgal**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2016**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, Consultoria Agropecuária, elaborado por Paulo Emilio Lesskiu e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 09 de setembro de 2016

---

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

## DECLARAÇÃO

A empresa PEK AGROCONSULTORIA, representada neste documento pelo Sr.(a) Paulo Emilio Lesskiu, sócio proprietário, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Consultoria Agropecuária, realizado pelo aluno Paulo Emilio Lesskiu, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 09 de setembro de 2016

---

Paulo Emilio Lesskiu

Sócio Proprietário

PEK AGROCONSULTORIA

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Paulo Emilio Lesskiu, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE 3/14 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE, no período de 09/04/2014 até 09/09/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Consultoria Agropecuária, é autêntico e original.

Curitiba, 09 de setembro de 2016

---

Paulo Emilio Lesskiu

Sócio Proprietário

**PEK AGROCONSULTORIA**

Dedico este trabalho ao meu Pai Carlos Lesskiu que sempre acreditou na  
Educação como forma de melhorar a relação com as pessoas e o mundo.

Agradeço a minha esposa Marilene D. Hawerth Lesskiu e minha filha Betina Hawerth Lesskiu pela compreensão nos momentos de ausência e apoio incondicional para o cumprimento desta etapa da minha carreira.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Produção Brasileira de Carne de Aves e Suínos de 2006 a 2015.....	16
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentual de Abate de Frangos e Suínos por Estado em 2015.....	17
Tabela 2 – Principais áreas de atuação das consultorias no Brasil.....	19
Tabela 3 – Principais setores demandadores de serviços de consultoria no Brasil.....	20
Tabela 4 – Principais empresas de consultoria atuantes no segmento de suínos.....	22
Tabela 5 – Cronograma de implantação da PEK AGROCONSULTORIA.....	25
Tabela 6 – Estrutura societária da PEK AGROCONSULTORIA.....	26
Tabela 7 – Investimentos a serem realizados pela PEK AGROCONSULTORIA.....	29
Tabela 8 – Fluxo de caixa projetado para o ano de 2017 da PEK AGROCONSULTORIA...	31
Tabela 9 – Demonstrativo de Resultado de Exercício do ano de 2017 da PEK AGROCONSULTORIA.....	32
Tabela 10 – Análise Financeira do Investimento da PEK AGROCONSULTORIA.....	32
Tabela 11 – Fluxo de caixa projetado conforme o cenário mais provável, otimista e pessimista.....	33



## SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	10
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL.....	12
3. ANÁLISE DE MERCADO.....	16
4. OFERTA DA EMPRESA.....	23
5. PLANO OPERACIONAL.....	26
6. PLANO FINANCEIRO.....	28
7. CONCLUSÃO.....	34
8. BIBLIOGRAFIA.....	35

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócios analisará a criação da PEK AGROCONSULTORIA, uma empresa de Consultoria em Agropecuária com foco em atender produtores e empresas rurais oferecendo ferramentas que propiciem melhorias de produtividade, sustentabilidade, consequentemente elevando a rentabilidade de empresas ligadas ao setor de Suinocultura e Avicultura.

O propósito da PEK AGROCONSULTORIA será atuar de forma colaborativa, participando do planejamento estratégico das empresas e suportando a tomada de decisão com ferramentas objetivas de análise de dados e gestão.

### **Missão**

Oferecer soluções dinâmicas e modernas na gestão da produção de suínos e aves, suportando a tomada de decisão sustentável, por meio de informações claras e objetivas, aumentando a produtividade e lucratividade de seus clientes.

### **Visão**

Ser reconhecida como a empresa de soluções inovadoras e sustentáveis na cadeia de suínos e aves no Brasil.

Os serviços oferecidos pela PEK AGROCONSULTORIA serão customizados às necessidades do cliente. Em linhas gerais os serviços serão divididos em 4 grandes áreas como Gestão de Custos e Planejamento Estratégico, Produção de Suínos e Aves, Treinamento e Capacitação e Sustentabilidade e Meio Ambiente.

Toda atividade empresarial possui muitos riscos, e estar preparado para eles é tão importante quanto conhecer as oportunidades. Neste plano de negócio serão considerados alguns riscos de implantação da empresa, como blindagem de grandes empresas as informações, equipes internas das grandes empresas capazes de processar em igual qualidade suas informações, oscilações de mercado e alto custo financeiro de capital de giro.

As atividades da PEK AGROCONSULTORIA iniciarão em outubro de 2016, com a abertura legal da empresa até o início das atividades em janeiro de 2017. O investimento total da empresa será na ordem de R\$ 96.034,21. Considerando um faturamento bruto anual (cenário provável) R\$ 1.036.724,68, a empresa levará 4 meses para obter fluxo de caixa

positivo, ou seja, a partir do mês de abril de 2017 a empresa terá sobras de caixas, as quais serão crescentes nos próximos meses. Este tempo também será tempo necessário para afirmação da empresa no mercado e conquista de clientes e projetos importantes.

Para análise de viabilidade do investimento será considerado uma taxa de atratividade mínima de 14,15% ao ano, equivalente a taxa SELIC de setembro de 2016. Na análise realizada, o retorno do capital investido será de 11 meses, valor presente líquido na ordem de R\$ 636.419,12 e uma taxa interna de retorno de (TIR) de 230,79% ao ano.

## **2.0 A Empresa – Descrição Geral**

A PEK AGROCONSULTORIA é uma empresa de Consultoria em Agropecuária com foco em atender produtores e empresas rurais oferecendo ferramentas que propiciem melhorias de produtividade, sustentabilidade, conseqüentemente elevando a rentabilidade de empresas ligadas ao setor de Suinocultura e Avicultura.

Diversas empresas rurais apresentam estrutura técnico administrativa direcionada a produção, não possuindo um departamento técnico estruturado, com capacidade para desdobramento de problemas complexos de produção, além de pouca experiência em negociação com fornecedores e desenvolvimento de soluções atreladas às necessidades da produção. Além disso, possuem condições limitadas de implantação de ferramentas de melhoria contínua, análise de processos e planejamento estratégico.

O propósito da PEK AGROCONSULTORIA é atuar de forma colaborativa participando do planejamento estratégico das empresas, suportando a tomada de decisão com ferramentas objetivas de análise de dados e gestão.

### **2.1 - Histórico e Motivação**

A PEK AGROCONSULTORIA surgiu dos anos de experiência de seu sócio fundador no seguimento do Agropecuário, com a administração de sistemas de produção de suínos e aves. Também representa uma oportunidade de aplicação de conhecimentos em gestão empresarial adquiridos no curso de Gestão Estratégica de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

### **2.2 - Modelo de Negócio**

A PEK AGROCONSULTORIA é uma empresa de prestação de serviços oferecendo serviços de consultoria agropecuária aos seus clientes. A empresa atua com 7 consultores, de diferentes especialidades, os quais atuam presencialmente e remotamente, dependendo das necessidades dos clientes.

Ainda conta uma rede de laboratórios e empresas parceiras, os quais auxiliam em análises laboratoriais e interpretação de resultados. Dispõe ainda de uma rede de consultores independentes, que mediante contratação, podem participar na elaboração de projetos a clientes.

## **2.3 – Missão, Visão e Valores da Empresa**

### **Missão**

Oferecer soluções dinâmicas e modernas na gestão da produção de suínos e aves, suportando a tomada de decisão sustentável, por meio de informações claras e objetivas, aumentando a produtividade e lucratividade de seus clientes.

### **Visão**

Ser reconhecida como a empresa de soluções inovadoras e sustentáveis na cadeia de suínos e aves no Brasil.

### **Valores da Empresa**

- Integridade e responsabilidade
- Ética
- Confidencialidade das informações
- Transparência nos resultados
- Inovação e desenvolvimento
- Compromisso com seus clientes

## **2.4 Produtos e Serviços**

As pressões exercidas pelo mercado consumidor e/ou barreiras comerciais aumentaram, tornando permanente a necessidade de adaptação e inovação em todos os campos envolvidos na produção animal. Neste cenário, o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante e cedeu lugar à gestão do conhecimento e resultados. Os serviços oferecidos pela PEK AGROCONSULTORIA estão alicerçados em quatro grandes áreas como Gestão de Custos e Planejamento Estratégico, Produção de Suínos e Aves, Treinamento e Capacitação e Sustentabilidade e Meio Ambiente, tendo um corpo técnico robusto para suportar as demandas de mercados, sendo composto por:

- 1 Médico Veterinário Especialista em Produção e Reprodução de Suínos;
- 1 Médico Veterinário Especialista em Produção e Reprodução de Aves;
- 1 Engenheiro Agrônomo Especialista em Projetos Ambientais;
- 1 Engenheiro Agrônomo Especialista em Fertirrigação de Lavouras e Pastagens;
- 1 Zootecnista Especialista em Nutrição Animal;

- 1 Economista Especialista em Economia Rural;
- 1 Bacharel em Contabilidade Especialista em Gestão de Empresas Rurais;

A PEK AGROCONSULTORIA ainda dispõe de um escritório localizado na cidade de Toledo, Paraná, para atendimento presencial dos seus clientes, além da gestão da própria empresa. Nesta dispõe de uma assistente administrativo a qual é responsável pelo agendamento e organização das visitas dos consultores aos clientes.

Os serviços oferecidos pela PEK AGROCONSULTORIA são customizados às necessidades do cliente, assim como a complexidade da demanda contratada. Em linhas gerais os serviços serão divididos em 4 grandes áreas como Gestão de Custos e Planejamento Estratégico, Produção de Suínos e Aves, Treinamento e Capacitação e Sustentabilidade e Meio Ambiente.

### **Gestão de Custos e Planejamento Estratégico**

Entender as oportunidades de um negócio só é possível por meio de uma imersão no processo produtivo a fim de identificar as oportunidades do sistema. Uma vez realizado o entendimento completo da produção e as demandas da empresa contratada, PEK AGROCONSULTORIA pode oferecer aos seus clientes:

- Análise estatística dos bancos de dados, identificando as variáveis impactantes nos indicadores analisados. Elaboração do relatório da situação atual de indicadores chave (técnico ou financeiro), projeções de produtividade e análise de fatores impactantes;
- Elaboração de plano estratégico de produção (anual ou plurianual) com base no relatório da situação atual;
- Elaboração de projetos de expansão da produção, melhorias de produtividade ou suporte à produção (atendimento das exigências legais);
- Análise de viabilidade de projetos mediante análise de *pay back*, taxa interna de retorno e valor presente líquido.

Para análise dos dados, a PEK AGROCONSULTORIA conta com a experiência dos seus consultores na área, softwares atualizados de análises estatística de banco de dados (Minitab 17<sup>®</sup> e SAS<sup>®</sup>). A expertise dos seus consultores, aliado a ferramentas poderosas de análise, são um dos diferenciais da empresa em relação aos seus concorrentes. A proposta da PEK AGROCONSULTORIA é gerar valor ao cliente por meio da tomada de decisão assertiva e embasada na realidade da empresa.

### **Treinamento e Capacitação**

Uma vez entendido as necessidades do cliente, a PEK AGROCONSULTORIA também dispõe de treinamentos elaborados de forma customizada ao cliente, como:

- Capacitação das equipes em boas práticas de produção em suínos e aves;
- Habilitação das equipes na elaboração do relatório de situação atual dos processos produtivos, desdobramento de metas e elaboração de projetos de melhorias na produção;
- Implantação de ferramentas de melhorias de qualidade e processos como PDCA e Qualidade Total;
- Capacitação das equipes em técnicas de extensão rural voltado a empresas rurais.

### **Produção Suínos e Aves**

As cadeias de produção de suínos e aves são longas e complexas e envolvem várias etapas de produção, onde cada etapa de produção de um animal demanda de instalações e mão de obra específicas, aumentando a necessidade de controle e gestão da produção. Em sendo uma cadeia complexa, problemas decorrentes da produção também exigem acompanhamento técnico constante. Neste sentido, a PEK AGROCONSULTORIA oferece aos seus clientes visitas técnicas de manutenção e acompanhamento dos resultados durante o período contratado. As visitas dos consultores da PEK AGROCONSULTORIA são mensais, e remotamente os mesmos estão à disposição a qualquer momento.

### **Sustentabilidade e Meio Ambiente**

O atendimento à legislação ambiental é uma obrigação de toda empresa que atua no Agronegócio. Contudo a interpretação da legislação e o atendimento da mesma é um desafio a todas as empresas. Ainda, a correta destinação dos resíduos da produção também representa uma oportunidade de negócio importante às empresas visto o atendimento das premissas de sustentabilidade ambiental. Neste sentido, a PEK AGROCONSULTORIA oferece aos seus clientes:

- Elaboração de projetos de licenciamento ambiental, fertirrigação, estudos de impacto ambiental e integração lavoura pecuária;
- Encaminhamento da documentação de obtenção da licença ambiental e acompanhamento do processo junto ao órgão ambiental competente;
- Elaboração de projetos de aproveitamento sustentável de resíduos da produção de suínos e aves (dejetos suínos, carcaças de animais mortos e cama de aviários).

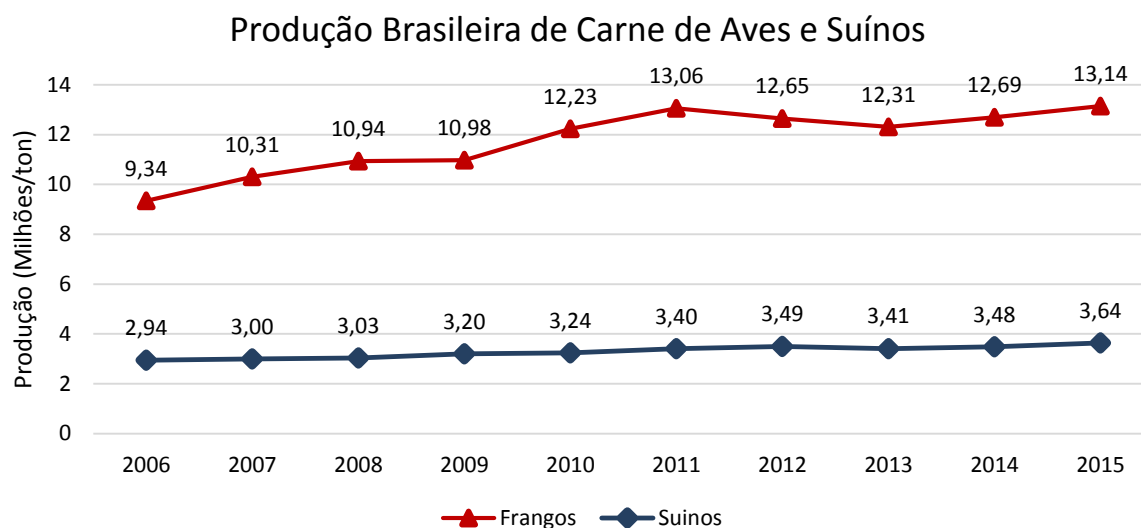


Figura 1 – Produção Brasileira de Carne de Aves e Suínos de 2006 a 2015 (ABPA, 2015).

### 3.0 Análise de Mercado

De acordo com a ABPA (2016) o Brasil possui cerca de 49.333.326 matrizes de frango de corte alojadas no país, o que proporcionou ao país a produção de 13,14 milhões de toneladas de carne de frango no ano de 2015 (Figura 1). No cenário mundial o Brasil é o segundo maior produtor de frango do mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos com 17,97 milhões de toneladas. Da produção total de carne de frango no Brasil de 2015, 32,7% é destinado ao mercado externo. O Brasil ocupa a primeira colocação no ranking mundial de exportadores de carne de frango, com 4,3 milhões de toneladas em 2015.

Com relação a carne suína, o Brasil possui 2.100.301 matrizes suínas em regime de produção industrial. Em relação a produção e exportação de carne suína, o Brasil ocupa a quarta colocação com 3,64 e 0,55 milhões de toneladas, respectivamente. Em 2015, o Brasil exportou 15,2% do volume total de carne suína produzida no país (ABPA, 2016).

Tanto em frangos como em suínos, a produção brasileira cresceu nos últimos anos (Figura 1) impulsionada pelo aumento do consumo per capita e crescimento da população brasileira, elevando a necessidade de produção de proteína barata e de baixo custo. Em relação as exportações, houve um decréscimo nas exportações de carne de frango e suínos em 2015, com redução de 917 mil toneladas de carne de frango e 327 mil toneladas de carne de suínos, se comparado com o ano de 2014.



A região Sul é a principal produtora, respondendo por 62,81% dos abates de frangos e 69,56% dos abates de suínos (Tabela 1). Mesmo a região Sul concentrando a maior parte da produção, as regiões Sudeste e Centro-Oeste tendem a expandir sua produção, principalmente pela oferta de matéria prima (milho e soja) com baixo custo e alta qualidade. Nestas regiões os projetos são de maior escala, em função do maior nível de tecnologia aplicada e viabilização econômica dos mesmos.

Tabela 1 - Percentual de Abate de Frangos e Suínos por Estado em 2015.

Estado	Frangos (%)	Suínos (%)
Paraná	32,46	21,47
Santa Catarina	16,24	27,40
Rio Grande do Sul	14,11	20,69
São Paulo	9,22	4,75
Minas Gerais	7,25	11,4
Goiás	7,22	4,37
Mato Grosso do Sul	4,51	4,01
Mato Grosso	3,22	5,32
Distrito Federal	1,67	0,54
Pernambuco	0,81	-
Pará	0,80	-
Outros Estados	2,49	0,05

Fonte: ABPA, 2015.

### 3.1 Análise Setorial

A maior parte da produção de suínos e aves está concentrada em grandes empresas produtoras e exportadoras, as quais, em sua maioria, trabalham em regime de integração com os produtores rurais. Sendo assim, existem produtores rurais que recebem as orientações técnicas das empresas integradoras, e também um mercado de produtores independentes que buscam orientação em empresas fornecedoras e empresas de consultoria.

Sabe-se que a característica dos produtores rurais, também vem-se modificando, principalmente, em relação a escala de produção, nível de profissionalismo e gestão. Neste cenário surgiram grandes empresas rurais, as quais tem buscado ferramentas de melhorias continua como forma de manter e ampliar seus resultados. As necessidades não se resumem a questões técnicas relativas a criação dos animais, mas em sua maioria relativas as questões econômico-financeiras e gestão das propriedades.

O mercado de consultoria em agronegócio com foco em melhoria de resultados, é um mercado restrito e novo. De acordo com a Associação Brasileira de Consultores (ABCO, 2014), as principais áreas de atuação das empresas de consultoria no Brasil são planejamento, estratégia, gestão de negócios, treinamentos, planos de negócios, desenvolvimento organizacional, marketing e vendas, recursos humanos, finanças e gestão de projetos (Tabela 2). Da mesma forma que gestão do conhecimento e meio ambiente representam uma pequena parcela dos serviços prestados, com 11,4% e 6,3%, respectivamente. Ainda, segundo a mesma pesquisa, o agronegócio é o 5º maior setor a demandar serviços de consultoria, com 29,0% o que representou um crescimento em relação à última pesquisa de 159% no setor (Tabela 3).

Mesmo com a expansão dos serviços prestados ao Agronegócio, ainda é um mercado em franco crescimento devido às reduzidas margens de rentabilidade do setor dos últimos anos, pressionando ainda mais as empresas a buscarem maior eficiência operacional e menor custo de produção. Se considerado somente empresas com prestação de serviços ligados a produção de suínos e aves, poucas empresas de consultoria especializada atuam neste segmento, e certamente ainda existe demandas não exploradas (Tabela 4).

Tabela 2 – Principais áreas de atuação das consultorias no Brasil

Áreas de Atuação das Consultorias	%
Planejamento	47,8
Estratégia	45,9
Gestão de Negócios	42,0
Treinamento	39,2
Plano de Negócios	37,0
Desenvolvimento Organizacional	36,9
Marketing e Vendas	32,9
Recursos Humanos	31,0
Finanças	28,6
Gestão de Projetos	27,8
Criatividade e Inovação	21,2
Coaching	19,6
Avaliação de Empresas/	17,6
Análise Econômica	15,3
Comunicação	12,9
Engenharia	12,5
Gestão do Conhecimento	11,4
Gestão de Crises	9,8
Sistemas	7,8
Logística/Transporte	7,5
Tributário	7,1
Ambiental	6,3
Tecnologia da Informação	5,5
Jurídico	3,1
Outros	14,5

Fonte: ABCO, 2014.

Tabela 3 – Principais setores demandadores de serviços de consultoria no Brasil.

<b>Setores</b>	<b>%</b>
Serviços	71,0
Indústria	67,5
Comércio	62,0
Educação	44,7
<b>Agronegócio</b>	<b>29,0</b>
Prefeituras	26,7
Terceiro Setor	24,3
Saúde	23,9
Transportes	23,1
Tecnologia da Informação	22,7
Instituições Financeiras	20,8
Cultura e Turismo	18,8
Telecomunicações	16,5
Governos Estaduais	16,1
Governo Federal	12,9
Utilidades Públicas	9,8
Esportes	8,6
Outros	10,2

Fonte: ABCO, 2014.

### 3.2 Análise da Demanda

Como informado anteriormente, o mercado potencial são empresas produtoras de suínos e aves, os quais podem se beneficiar dos serviços prestados. As empresas que contratam uma consultoria buscam excelência de resultados e alta performance em seus negócios. Frente a concorrência de mercado e a necessidade de busca de custos de acordo com a realidade do mercado, e também o atendimento das legislações ambientais vigentes, este mercado pode ser considerado em ascensão, especialmente em grandes projetos. Os potenciais clientes são todas as criações de suínos e aves industriais e organizadas do Brasil. Neste estudo não está sendo considerado eventuais possibilidades de atendimento a clientes da América Latina, como Argentina, Peru e Chile.

Considerando o planejamento anual das empresas, e a necessidade de contratos de longo prazo com clientes, o primeiro semestre de cada ano deve ser destinado a intensa prestação de serviços e afirmação no mercado, cabendo a renovação dos contratos existentes e a busca de novos clientes, predominantemente, no segundo semestre.

### 3.3 Análise da Concorrência

O mercado de consultoria de suínos e aves é um mercado restrito a poucas empresas especializadas no setor, sendo que a totalidade das empresas se restringe aos aspectos produtivos da cadeia (treinamentos e produção), não atuando de forma consistente em áreas como sustentabilidade, meio ambiente e gestão estratégica integrada a produção.

Contudo, na cadeia de suínos e aves predominam empresas integradoras como a BRF, JBS, AURORA e demais cooperativas de produção que possuem uma estrutura organizacional robusta, demandando apenas serviços especializados de determinadas empresas ou consultores independentes. Para estas empresas, os consultores, geralmente, são contratados para prestar algum tipo de avaliação técnica, experimentações e treinamentos.

No setor de Avicultura, o mercado de consultoria a estas empresas se restringe a consultores independentes e professores universitários, que por meio de empresas fornecedoras, atuam na promoção de produtos, condução de experimentos, interação com órgãos oficiais e projetos de melhorias de produção. Normalmente estes consultores restringem-se a um segmento específico da produção ou demanda, não tendo a visão do todo da empresa em questão. Consultorias com foco em melhorias de gestão e planejamento estratégico, que eventualmente sejam contratadas, geralmente não tem ligação com o Agronegócio.

Em Suinocultura tem-se o mesmo modelo que avicultura, com um diferencial que o volume de produtores que não estão diretamente ligados a agroindústrias é maior. Nestes casos, estas empresas menores ou produtores independentes, buscam no mercado empresas de suporte a produção ou consultores independentes, que possam oferecer soluções integradas a produção de animais, assim como nas áreas de gestão e planejamento estratégico. Da mesma forma que na Avicultura, diversos consultores atuam nas empresas por meio de empresas fornecedoras de insumos (medicamentos, vacinas e premixes) como forma de serviços de pós-venda ao cliente em caso de aquisição de produtos.

Tanto em Suinocultura quanto em Avicultura, poucas empresas atuam em serviços destinados ao apoio ao meio ambiente, sustentabilidade ambiental e financeira, sendo este nicho de mercado uma das principais oportunidades de negócios, pela possibilidade de oferta de serviços customizados aos clientes. A tabela 4 apresenta um resumo das principais empresas prestadoras de serviço no mercado de suínos.

Tabela 4 – Principais empresas de consultoria atuantes no segmento de suínos.

<b>Empresa</b>	<b>Segmento de Atuação</b>	<b>Serviços Prestados</b>
Integrall® Soluções em Produção Animal*	Suínos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Assistência técnica especializada em granjas produtoras de suínos;</li> <li>✓ Desenvolvimento e acompanhamento de projetos;</li> <li>✓ Certificação de fábrica de rações;</li> <li>✓ Análise de dados, monitorias sanitárias e acompanhamento da produção;</li> <li>✓ Treinamentos e palestras;</li> <li>✓ Administração de granjas.</li> </ul>
Consuitec® Tecnologia em Suinocultura**	Suínos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análises de dados e monitoria sanitária da produção;</li> <li>✓ Análise de custos e oportunidades;</li> <li>✓ Visitas técnicas a granjas;</li> <li>✓ Gestão de pessoas: organograma e capacitação;</li> <li>✓ Desenvolvimento e acompanhamento de projetos;</li> <li>✓ Desenvolvimento de experimentos;</li> <li>✓ Treinamentos e palestras.</li> </ul>

\*Empresa especializada em prestação de serviços de consultoria e assistência técnica;

\*\* Além dos serviços de consultoria também atua como representante comercial de produtos destinados a suinocultura, organização de eventos e elaboração de revista técnica da área.

Todas as empresas e consultores independentes, tem como pontos fortes o conhecimento técnico de seus profissionais, e a capacidade de oferecer soluções que maximizem a rentabilidade dos negócios, por meio de aumento de produtividade ou redução de custos. Outro ponto importante, é a estratégia de divulgação dos serviços destas empresas que normalmente utilizam as mídias especializadas (sites, revistas e eventos do setor). Contudo a estratégia mais assertiva é o reconhecimento dos clientes da efetividade dos serviços prestados, pela relação de confiança construída e novas oportunidades de negócios criadas. Como oportunidades a estas empresas, e um nicho de mercado a ser explorado, é a assistência técnica a produção dos animais e nas demais áreas do negócio como gestão e treinamentos, suporte a projetos, meio ambiente e planejamento estratégico.

## 4.0 Oferta da Empresa

Toda atividade empresarial possui muitos riscos, e estar preparado para eles é tão importante quanto conhecer as oportunidades.

### 4.1 Análise dos Riscos

Abaixo seguem alguns riscos potenciais que podem influenciar negativamente no negócio:

- ✓ Blindagem de grandes empresas as informações;
- ✓ Equipes internas de grandes empresas capazes de processar em igual qualidade suas informações;
- ✓ Consultores internacionais presentes no mercado brasileiro, por intermédio de multinacionais;
- ✓ Oscilações de mercado com possibilidade de descontinuidade dos serviços em caso de crise;
- ✓ Crescimento de poder de barganha de clientes;
- ✓ Alto custo financeiro de capital de giro;
- ✓ Equipe descentralizada da base;
- ✓ Risco de consultores trabalharem de forma independente;
- ✓ Necessidade de base de dados dos clientes para apresentação de soluções customizadas;
- ✓ Ausência de campo experimental próprio;
- ✓ Necessidade de capital de giro para suportar os custos operacionais.

### 4.2 Fatores Críticos de Sucesso e Análise SWOT do mercado de consultorias

O setor de serviços é regido pela relação de confiança entre clientes e fornecedores, e os demais *stakeholders*. Denominam-se Fatores Críticos de Sucesso aquelas condições ou atividades que devem ser muito bem executadas para garantir o sucesso do negócio. Segundo, LOBATO et al. (2012), caso não sejam devidamente gerenciadas, podem causar um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa considerando seu ambiente de atuação.

Como fatores críticos de sucesso do segmento de consultorias agropecuárias tem-se:

- ✓ Conquistar parceiros estratégicos que adotem as tecnologias propostas, e sirvam de base ou piloto para calibração dos serviços oferecidos aos demais clientes. Também tenham uma capacidade de articulação de modo a promover a empresa no mercado. Para este cliente em especial considera-se uma oferta de custos de consultoria diferenciados.
- ✓ Apresentação da proposta de trabalho de novos clientes: conhecer o histórico do cliente, suas demandas não atendidas por outras empresas vislumbrando as possibilidades de ganhos com o serviço prestado.
- ✓ Cumprimento de prazos e agendas acordadas com clientes, seja para visitas, relatórios ou devolutivas de solicitações.

A seguir é apresentado a análise SWOT referente ao mercado de consultorias em Agropecuária no Brasil.



<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conhecimento técnico da equipe;</li> <li>✓ Equipe multidisciplinar com ampla experiência na área;</li> <li>✓ Relacionamento com órgãos oficiais, e de classe;</li> <li>✓ Flexibilidade de contratos (curto, médio e longo prazo);</li> <li>✓ Confidencialidade das informações e idoneidade dos consultores;</li> <li>✓ Total isenção com empresas fornecedoras de produtos destinados a aves e suínos;</li> <li>✓ Baixo custo operacional.</li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipe descentralizada da base;</li> <li>✓ Risco de consultores trabalharem de forma independente;</li> <li>✓ Necessidade de base de dados dos clientes para apresentação de soluções customizadas;</li> <li>✓ Ausência de campo experimental próprio;</li> <li>✓ Necessidade de capital de giro para suportar os custos operacionais;</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adequações em Bem Estar Animal com demanda de conhecimentos específicos;</li> <li>✓ Necessidade de adequações legais pelas empresas;</li> <li>✓ Profissionalização do produtor rural com maiores demandas de gestão e controle de custos;</li> <li>✓ Crescimento da produção, demandando novos projetos.</li> <li>✓ Inexpressividade de empresas concorrentes no setor de avicultura.</li> <li>✓ Expansão do mercado de suínos e aves.</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Blindagem de grandes empresas as informações;</li> <li>✓ Equipes internas de grandes empresas capazes de processar em igual qualidade suas informações;</li> <li>✓ Consultores internacionais presentes no mercado brasileiro, por intermédio de multinacionais;</li> <li>✓ Oscilações de mercado com possibilidade de descontinuidade dos serviços em caso de crise;</li> <li>✓ Crescimento de poder de barganha de clientes;</li> <li>✓ Alto custo financeiro de capital de giro.</li> </ul>

### 4.3 Cronograma

A implantação da empresa obedecerá ao cronograma apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 – Cronograma de implantação da PEK AGROCONSULTORIA.

Tarefa	Prazo
Elaboração Plano de Negócios	Maio a setembro de 2016
Abertura legal da empresa	Outubro a novembro de 2016
Divulgação e ações de marketing	Dezembro de 2016
Início das atividades	Janeiro de 2017

#### 4.4 Estratégia de Marketing

A divulgação da empresa se dará pela internet, por meio das redes sociais, site da empresa, malas diretas, além da visitação a clientes potenciais e participação de eventos e feiras da área. Também será realizado um evento de lançamento da empresa, com objetivo de apresentar ao mercado a empresa e também os consultores associados.

Inicialmente a estratégia da empresa será de conquistar clientes boa representatividade do mercado. Tendo como referencial estes clientes, buscar conquistar novos clientes e expandir seus negócios. Prevendo esta demanda foram considerados valores referentes a viagens do sócio proprietário na visita a clientes nos valores iniciais do investimento, assim como no fluxo de caixa da empresa durante os 3 primeiros meses.

### 5.0 Plano Operacional

#### 5.1 Descrição Legal e Estrutura Societária

A empresa está estruturada de forma societária, sendo o capital social dividido em 100 cotas de R\$ 1.000,00 cada, perfazendo um total de R\$ 100.000,00 conforme a Tabela 6. Todos os recursos serão próprios, não havendo necessidade de financiamento ou empréstimos de curto prazo.

Tabela 6 – Estrutura societária da PEK AGROCONSULTORIA

<b>Dados Gerais</b>	<b>Cotas</b>	<b>Capital</b>	<b>Percentual</b>
Paulo Emilio Lesskiu (CEO)	60	R\$ 60.000,00	60%
Consultor 1	5	R\$ 6.666,66	5%
Consultor 2	5	R\$ 6.666,66	5%
Consultor 3	5	R\$ 6.666,66	5%
Consultor 4	5	R\$ 6.666,66	5%
Consultor 5	5	R\$ 6.666,66	5%
Consultor 6	5	R\$ 6.666,66	5%

O fundador e cotista majoritário da empresa acumulará as funções de CEO (Chief Executive Officer), administrador e consultor, e os demais sócios apenas como consultores. A empresa contará com um (a) assistente administrativa, a qual ficará encarregado da

organização da agenda dos consultores, contas a receber, marketing e mídias sociais, além da organização de eventos e treinamentos dos consultores nos clientes.

O controle financeiro da empresa (contas a pagar) e recursos humanos são de responsabilidade do CEO, o qual está conectado com todas áreas da empresa. Ajustado também entre os sócios a não retirada de dividendos da empresa nos primeiros 3 anos, os quais seriam reinvestidos em treinamentos e capacitação da equipe técnica durante este período. Ainda para os consultores não se estabeleceu salários fixos, mas sim comissões de 60% do faturamento que cada um obter com suas atividades. Cabe a cada consultor realizar seus investimentos pessoais, recolher impostos e FGTS.

## **5.2 Localização e Instalações**

A estrutura física da empresa é simples, dispondo de um escritório na cidade de Toledo, Paraná, para atendimento presencial dos seus clientes, além da gestão da própria empresa. A cidade de Toledo foi escolhida para ser a sede da empresa, pela proximidade com os clientes do Oeste do Paraná, facilidade de deslocamento e menores custos fixos, se comparados com cidades de maior porte. Preferencialmente os consultores devem residir nas cidades próximas a Toledo, no entanto, não é impeditivo possuir residência em outros Estados, desde que próximos a clientes.

## **5.3 Equipe**

A equipe será formada por:

- Paulo Emilio Lesskiu, Médico Veterinário Especialista em Produção e Reprodução de Suínos;
- 1 Médico Veterinário Especialista em Produção e Reprodução de Aves;
- 1 Engenheiro Agrônomo Especialista em Projetos Ambientais;
- 1 Engenheiro Agrônomo Especialista em Fertirrigação de Lavouras e Pastagens;
- 1 Zootecnista Especialista em Nutrição Animal;
- 1 Economista Especialista em Economia Rural;
- 1 Bacharel em Contabilidade Especialista em Gestão de Empresas Rurais;
- 1 Assistente administrativo (Bacharel em Administração).

Os consultores devem estar devidamente acreditados em seus órgãos de classe como Conselho Regional de Medicina Veterinária (CRMV) e Conselho Regional de Engenharia,

Arquitetura e Agronomia (CREA), estando livre e desembaraçados para acompanhamento e assinatura de projetos junto a bancos e órgãos oficiais.

#### **5.4 Alianças e Parcerias**

A concorrência e a própria evolução tecnológica exigem atualizações frequentes dos serviços oferecidos, assim como o surgimento de novas técnicas, equipamentos e materiais que possam trazer ganhos de produtividade aos clientes. Na busca de evolução tecnológica, e educação continuada dos seus consultores, a PEK AGROCONSULTORIA conta com parcerias nas principais universidades do Brasil. Também dispõe de uma rede de contatos de consultores independentes, que sob demanda, podem ser contratados conforme a necessidade do cliente.

#### **5.5 Empreendedor Fundador e CEO**

Paulo Emilio Lesskiu, Médico Veterinário formado pela Universidade Federal do Paraná, Especialista em Sanidades de Suínos e Aves pela Universidade do Oeste de Santa Catarina, Mestre em Ciências Veterinárias com ênfase em Fisiopatologia da Reprodução pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Master Business Administration pelo Instituto Superior de Administração e Economia, conveniado a Fundação Getúlio Vargas. Possui 13 anos de experiência do ramo de produção de suínos, com experiência em gestão de grandes sistemas de produção de suínos e aves.

## 6.0 Plano Financeiro

### 6.1 Plano de Investimentos

O investimento total da empresa será na ordem de R\$ 96.034,21 conforme tabela 7.

Tabela 7 – Investimentos a serem realizados pela PEK AGROCONSULTORIA.

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Total</b>
Instalações	Reforma Sala Comercial	1	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
Equipamentos	Aquisição Notebooks	10	R\$ 1.800,00	R\$ 18.000,00
	Impressoras	2	R\$ 300,00	R\$ 600,00
	Projetores – Datashow	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
Softwares	Software Minitab® e SAS® - Compra Licença	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Móveis e Utensílios	Aquisição Móveis Escritório	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Despesas Pré-Operacionais	Documentações Abertura da Empresa	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
	Desenvolvimento Logomarca	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
	Material de divulgação	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Marketing	Visita a Clientes Potenciais	8	R\$ 2.000,00	R\$ 16.000,00
	Evento de Inauguração da Empresa	1	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00
<b>Capital</b>	<b>Projeção da Necessidade de Capital de Giro</b>			<b>R\$ 30.934,21</b>
<b>Total Investimentos</b>				<b>R\$ 96.034,21</b>

Considerando um faturamento bruto anual (cenário provável) R\$ 1.036.724,68, a empresa levará 4 meses para obter fluxo de caixa positivo, ou seja, a partir do mês de abril de 2017 a empresa teria sobras de caixas, as quais serão crescentes nos próximos meses. Também é o tempo necessário para afirmação da empresa no mercado e conquista de clientes e projetos importantes.

Outras informações importantes:

- ✓ As aplicações financeiras serão realizadas quando o volume de recursos em caixa exceder a R\$ 30.000,00 em caixa. O excedente será aplicado em bancos, considerando uma rentabilidade média de 0,9% ao mês;
- ✓ As receitas da empresa provêm de horas de consultoria nas diferentes áreas, palestras técnicas e pacotes de consultoria gerados conforme a complexidade da demanda do cliente, variando de R\$ 5.000,00 a 20.000,00 mensais;

- ✓ As comissões dos consultores equivalem a 60% da receita total obtida de cada consultor, descontados 6,5% de impostos;
- ✓ Os 40% restantes das receitas brutas totais serão utilizados para pagamento das despesas administrativas, despesas com pessoal, despesas tributárias e caixa da empresa.

A Tabela 8 apresenta o fluxo de caixa projetado da empresa e a Tabela 9 o demonstrativo de resultado de exercício do primeiro ano da empresa.

Tabela 8 – Fluxo de caixa projetado para o ano de 2017 da PEK AGROCONSULTORIA

Descrição	Até dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17	ANO I
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>100.000,0</b>	<b>61.844,1</b>	<b>24.360,0</b>	<b>40.360,0</b>	<b>63.560,0</b>	<b>63.560,0</b>	<b>63.560,0</b>	<b>119.360,0</b>	<b>119.506,2</b>	<b>119.777,0</b>	<b>120.003,9</b>	<b>120.278,4</b>	<b>120.555,1</b>	<b>1.036.724,7</b>
Receita de Vendas / Serviços		61.800,0	24.360,0	40.360,0	63.560,0	63.560,0	63.560,0	119.360,0	119.360,0	119.360,0	119.360,0	119.360,0	119.360,0	1.033.360,0
Receitas Financeiras		44,1							146,2	417,0	643,9	918,4	1.195,1	3.364,7
Capital Próprio Investido na Empresa	100.000,0													
<b>TOTAL SAÍDAS</b>	<b>(65.100,0)</b>	<b>(71.327,0)</b>	<b>(36.029,4)</b>	<b>(50.669,4)</b>	<b>(66.097,4)</b>	<b>(49.490,9)</b>	<b>(49.490,9)</b>	<b>(102.151,9)</b>	<b>(89.423,8)</b>	<b>(94.564,4)</b>	<b>(89.498,4)</b>	<b>(89.539,6)</b>	<b>(89.581,1)</b>	<b>(877.864,3)</b>
<b>DESPESAS com PESSOAL</b>	<b>(39.540,0)</b>	<b>(17.076,0)</b>	<b>(26.676,0)</b>	<b>(40.596,0)</b>	<b>(40.596,0)</b>	<b>(40.596,0)</b>	<b>(40.596,0)</b>	<b>(74.076,0)</b>	<b>(74.076,0)</b>	<b>(74.076,0)</b>	<b>(74.076,0)</b>	<b>(74.076,0)</b>	<b>(74.076,0)</b>	<b>(649.536,0)</b>
Pessoal Administrativo e de Apoio		(2.000,0)	(2.000,0)	(2.000,0)	(2.000,0)	(2.000,0)	(2.000,0)	(2.000,0)	(2.000,0)	(2.000,0)	(2.000,0)	(2.000,0)	(2.000,0)	(24.000,0)
Comissões Consultores		(37.080,0)	(14.616,0)	(24.216,0)	(38.136,0)	(38.136,0)	(38.136,0)	(71.616,0)	(71.616,0)	(71.616,0)	(71.616,0)	(71.616,0)	(71.616,0)	(620.016,0)
Encargos Sociais		(460,0)	(460,0)	(460,0)	(460,0)	(460,0)	(460,0)	(460,0)	(460,0)	(460,0)	(460,0)	(460,0)	(460,0)	(5.520,0)
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>(27.770,0)</b>	<b>(17.370,0)</b>	<b>(21.370,0)</b>	<b>(21.370,0)</b>	<b>(2.370,0)</b>	<b>(2.370,0)</b>	<b>(2.370,0)</b>	<b>(17.370,0)</b>	<b>(2.370,0)</b>	<b>(8.370,0)</b>	<b>(2.370,0)</b>	<b>(2.370,0)</b>	<b>(2.370,0)</b>	<b>(127.840,0)</b>
Aluguéis, Condomínios e IPTU		(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(12.000,0)
Marketing e Publicidade		(300,0)	(300,0)	(300,0)	(300,0)	(300,0)	(300,0)	(300,0)	(300,0)	(300,0)	(300,0)	(300,0)	(300,0)	(3.600,0)
Treinamentos e Viagens		(500,0)	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(6.000,0)
Manutenção e Conservação		(50,0)	(50,0)	(50,0)	(50,0)	(50,0)	(50,0)	(50,0)	(50,0)	(50,0)	(50,0)	(50,0)	(50,0)	(600,0)
Seguros		(20,0)	(20,0)	(20,0)	(20,0)	(20,0)	(20,0)	(20,0)	(20,0)	(20,0)	(20,0)	(20,0)	(20,0)	(240,0)
Água, Luz e Telefone		(300,0)	(300,0)	(300,0)	(300,0)	(300,0)	(300,0)	(300,0)	(300,0)	(300,0)	(300,0)	(300,0)	(300,0)	(3.600,0)
Outras Despesas		(25.600,0)	(15.200,0)	(19.200,0)	(19.200,0)	(200,0)	(200,0)	(15.200,0)	(200,0)	(6200,0)	(200,0)	(200,0)	(200,0)	(101.800,0)
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>(65.100,0)</b>													
Instalações	(10.000,0)													
Equipamentos	(21.600,0)													
Móveis e Utensílios	(5.000,0)													
Softwares	(1.000,0)													
Outros	(24.000,0)													
Despesas Pré-Operacionais	(3.500,0)													
<b>DESPESAS TRIBUTÁRIAS</b>		<b>(4.017,0)</b>	<b>(1.583,4)</b>	<b>(2.623,4)</b>	<b>(4.131,4)</b>	<b>(6.524,9)</b>	<b>(6.524,9)</b>	<b>(10.705,9)</b>	<b>(12.977,8)</b>	<b>(12.118,4)</b>	<b>(13.052,4)</b>	<b>(13.093,6)</b>	<b>(13.135,1)</b>	<b>(100.488,3)</b>
Impostos a pagar		(4.017,0)	(1.583,4)	(2.623,4)	(4.131,4)	(4.131,4)	(4.131,4)	(7.758,4)	(7.758,4)	(7.758,4)	(7.758,4)	(7.758,4)	(7.758,4)	(67.168,4)
Provisão para Imposto de Renda						(2.393,5)	(2.393,5)	(2.947,5)	(5.219,4)	(4.360,0)	(5.294,0)	(5.335,2)	(5.376,7)	(33.319,9)
<b>FLUXO DO PERÍODO</b>	<b>34.900,0</b>	<b>(9.482,9)</b>	<b>(11.669,4)</b>	<b>(10.309,4)</b>	<b>(2.537,4)</b>	<b>14.069,1</b>	<b>14.069,1</b>	<b>17.208,1</b>	<b>30.082,4</b>	<b>25.212,6</b>	<b>30.505,4</b>	<b>30.738,8</b>	<b>30.974,0</b>	<b>158.860,4</b>
<b>SALDO ACUMULADO DE CAIXA</b>	<b>34.900,0</b>	<b>25.417,1</b>	<b>13.747,7</b>	<b>3.438,3</b>	<b>900,9</b>	<b>14.970,0</b>	<b>29.039,1</b>	<b>46.247,2</b>	<b>76.329,6</b>	<b>101.542,2</b>	<b>132.047,6</b>	<b>162.786,4</b>	<b>193.760,4</b>	<b>193.760,4</b>

Tabela 9 – Demonstrativo de Resultado de Exercício do ano de 2017 da PEK AGROCONSULTORIA

<b>Descrição</b>	<b>ANO I</b>
<b>(+) RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>1.033.360,00</b>
(-) Deduções Impostos	(67.168,40)
(-) Deduções Comissões	(620.016,00)
<b>(+) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>346.175,60</b>
<b>(+) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>346.175,60</b>
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>(163.430,00)</b>
(-) Despesas Administrativas	(41.520,00)
(-) Pessoal da Administração & Terceirização	(29.520,00)
(-) Aluguéis, Condomínios e IPTU	(12.000,00)
(-) Despesas de Vendas e Marketing	(3.600,00)
(-) Despesas Gerais	(112.240,00)
(-) Depreciação Acumulada	(6.070,00)
<b>(+/-) RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>182.745,60</b>
(+) Receitas Financeiras	3.364,68
<b>(+/-) RESULTADO TRIBUTÁVEL</b>	<b>186.110,28</b>
(-) Imposto sobre Lucro	(33.319,91)
<b>(+/-) LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>152.790,37</b>

## 6.2 Análise de Viabilidade

Para análise de viabilidade do investimento foi considerado uma taxa de atratividade mínima de 14,15% ao ano, equivalente a taxa SELIC de setembro de 2016 (BCB – Banco Central do Brasil, 2016). Na análise realizada, o *pay back* do investimento realizado (R\$ 96.034,21) tem um retorno de 11 meses, valor presente líquido na ordem de R\$ 636.419,12 e uma taxa interna de retorno de (TIR) de 230,79% ao ano (Tabela 10).

Tabela 10 – Análise Financeira do Investimento da PEK AGROCONSULTORIA

<b>Análise Financeira do Investimento</b>	
<b>PAY BACK - Tempo de Retorno do Investimento</b>	<b>11 meses</b>
ATRATIVIDADE (Valor Presente)	
Taxa mínima requerida de retorno (taxa de atratividade):	14,15% a.a.
Investimento Inicial:	(96.034,21)
Projeção Atual do Fluxo de Caixa (Valor Presente):	732.419,12
<b>VPL - Valor Presente Líquido</b>	<b>636.384,91</b>
<b>TIR - Taxa Interna de Retorno</b>	<b>230,79% ao ano</b>



Para efeito de análise também foi analisado o cenário de fluxo de caixa, considerando cenários de otimismo e pessimismo de mercado (Tabela 11). Para determinação dos cenários considerou-se as seguintes variáveis:

- ✓ **Cenário Otimista:** retomada de investimentos no país no primeiro semestre de 2017, retorno do consumo de carne de frango e suínos aos patamares dos anos anteriores, retomada da produção de fábricas paradas em função da crise, com isso antecipando o cenário de vendas de serviços projetados em maio de 2017, para fevereiro de 2017. No cenário otimista o *pay back* da empresa passa de 11 meses para 10 meses.
- ✓ **Cenário Pessimista:** a crise econômica do país não se dissipou, e o primeiro semestre de 2017 ainda permanece com retração da economia com baixa demanda de serviços de consultoria pelas empresas. Desta forma, postergando a rampa de crescimento de serviços da empresa do primeiro para o segundo semestre, mantendo o mesmo nível de investimento da empresa projetado. No cenário pessimista o *pay back* da empresa passa de 11 meses para 2 anos.

Tabela 11 – Fluxo de caixa projetado conforme o cenário mais provável, otimista e pessimista.

Descrição	Até 31/12/2016	PROVÁVEL	OTIMISTA	PESSIMISTA
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>100.000,00</b>	<b>1.036.724,68</b>	<b>1.205.296,06</b>	<b>869.458,94</b>
Receita de Vendas / Serviços		1.033.360,00	1.198.760,00	868.040,00
Receitas Financeiras		3.364,68	6.536,06	1.418,94
Capital Próprio Investido na Empresa	100.000,00			
<b>TOTAL SAÍDAS</b>	<b>(65.100,00)</b>	<b>(877.864,31)</b>	<b>(992.737,31)</b>	<b>(762.589,55)</b>
<b>DESPEAS com PESSOAL</b>		<b>(649.536,00)</b>	<b>(748.776,00)</b>	<b>(550.344,00)</b>
Pessoal Administrativo e de Apoio		(24.000,00)	(24.000,00)	(24.000,00)
Comissões Consultores		(620.016,00)	(719.256,00)	(520.824,00)
Encargos Sociais		(5.520,00)	(5.520,00)	(5.520,00)
<b>DESPEAS ADMINISTRATIVAS</b>		<b>(127.840,00)</b>	<b>(127.840,00)</b>	<b>(127.840,00)</b>
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>(65.100,00)</b>			
<b>DESPEAS TRIBUTÁRIAS</b>		<b>(100.488,31)</b>	<b>(116.121,31)</b>	<b>(84.405,55)</b>
Impostos a pagar		(67.168,40)	(77.919,40)	(56.422,60)
Provisão para Imposto de Renda		(33.319,91)	(38.201,91)	(27.982,95)
<b>FLUXO DO PERÍODO</b>	<b>34.900,00</b>	<b>158.860,37</b>	<b>212.558,75</b>	<b>106.869,39</b>
<b>SALDO ACUMULADO DE CAIXA</b>	<b>34.900,00</b>	<b>193.760,37</b>	<b>247.458,75</b>	<b>141.769,39</b>

## **7.0 Conclusão**

A PEK AGROCONSULTORIA foi uma empresa idealizada considerando as necessidades do mercado de suínos e aves em obter máxima produção com menor custo. A PEK AGROCONSULTORIA possui um investimento total de R\$ 96.034,21, sendo o capital proveniente dos próprios consultores e sócios fundadores. Mediante tal investimento, assumiu-se que a PEK AGROCONSULTORIA conquistaria uma carteira importante de clientes nos primeiros 3 meses de atuação, permanecendo por apenas 3 meses com caixa negativo. Ainda assim, o retorno do capital investido foi de 11 meses, período considerado baixo se comparado com a média de mercado. A taxa interna de retorno foi de 230,79% ao ano, outro valor bastante significativo e superior ao limite aceitável de 25%.

Estes fatos mostraram o potencial de geração de renda e valor da PEK AGROCONSULTORIA, a qual foi extremamente recomendada para investidores, consultores e produtores que busquem máxima rentabilidade em seu negócio.

## 8.0 Bibliografia

ABCO – Perfil das empresas de consultoria no Brasil. Disponível em: <http://www.abco.org.br/wp-content/uploads/2014/12/Perfil-das-Empresas-de-Consultoria-no-Brasil-outubro-2014.pdf>. 2014. Consultado em 20/08/2016.

ABPA, - Relatório Anual 2016. Associação Brasileira de Produção de Proteína Anima. [http://abpa-br.com.br/storage/files/versao\\_final\\_para\\_envio\\_digital\\_1925a\\_final\\_abpa\\_relatorio\\_anual\\_2016\\_portugues\\_web1.pdf](http://abpa-br.com.br/storage/files/versao_final_para_envio_digital_1925a_final_abpa_relatorio_anual_2016_portugues_web1.pdf). 2016. Consultado em 20/08/2016

Banco Central do Brasil - <http://www.bcb.gov.br/htms/selic/selicdia.asp>. Consultado em 25/09/2016 as 10:40. 2016

LOBATO, D.M., FILHO, J.M., TORRES, M.C., RODRIGUES, M.R.A., – Gestão Estratégica. Editora FGV. Rio de Janeiro, RJ. 2012.