

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA CONTROLADORIA E AUDITORIA

**NATALIA VERGINIA RECK**

**PLANO DE NEGÓCIOS:**

Análise comparativa de um investimento familiar na compra de terras para plantação de soja

**Curitiba – PR**

**2017**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA CONTROLADORIA E AUDITORIA

**NATALIA VERGINIA RECK**

**PLANO DE NEGÓCIOS:**

Análise comparativa de um investimento familiar na compra de terras para plantação de soja

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, 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.

**José Carlos Franco de Abreu**  
**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Augusto Carlos Dalla Vecchia**  
**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2017**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Plano de Negócios: Análise Comparativa de dm Investimento Familiar na Compra de Terras para Plantação de Soja**, elaborado por Natalia Verginia Reck 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 Financeira, Controladoria e Auditoria, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba - PR, 16 de Março de 2017

---

José Carlos Franco de Abreu

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Augusto Carlos Dalla Vecchia

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluna Natalia Verginia Reck, abaixo assinada, do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Turma GFCA-Curitiba (2-15) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE no período de 19/06/2015 a 16/03/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Plano de Negócios: Análise Comparativa de um Investimento Familiar na Compra de Terras para Plantação de Soja”, é autêntico e original.

Curitiba, 16 de Março de 2017.

---

Natalia Verginia Reck

## RESUMO

Sabe-se que apenas ter ideias não é garantia de sucesso. É preciso organização, planejamento, análise e controle para transformar a ideia em uma oportunidade de negócios e a oportunidade, em sucesso. Considerando a importância que o Plano de Negócios tem para a tomada de decisão de um investimento e para o sucesso do empreendimento, o objetivo desta pesquisa é analisar, comparativamente ao Plano proposto pela literatura, como ocorre a tomada de decisão e o sucesso (ou insucesso) de investimentos ou novos negócios que foram realizados sem o embasamento formal do Plano de Negócios. O alvo da investigação do estudo é um empreendimento familiar realizado na compra de terras para plantação e venda de soja no estado do Rio Grande do Sul. Através de dados e informações obtidos por meio de entrevista realizada com um dos proprietários, foi possível entender como ocorreu a tomada de decisão dos empreendedores ao investir e também quais são os pontos positivos e os pontos de melhoria do negócio realizado por eles.

**Palavras-chave:** plano de negócios, empreendimento familiar, tomada de decisão

## ABSTRACT

It is known that just having ideas is no guarantee of success. It takes organization, planning, analysis and control to turn an idea into a business opportunity and the opportunity into success. Considering the importance of the Business Plan for the decision-making of an investment and for the success of the enterprise, the objective of this research is to analyze, comparing to the Plan proposed in the literature, how is the process of decision-making and success (or failure) of investments or new business that were carried out without the formal basis of the Business Plan. The target of the investigation in this study is a family business in which it was purchased lands for planting and selling soybean in the state of Rio Grande do Sul. Through data and information obtained through an interview with one of the owners, it was possible to understand how the decision-making was made by the entrepreneurs when investing and also what are the positive points and the points of improvement of the business carried out by them.

**Key-Words:** business plan, family enterprise, decision making.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE CINCO FORÇAS DE PORTER.....	23
FIGURA 2 - ORGANOGRAMA E PRINCIPAIS ATIVIDADES.....	31
FIGURA 3 - ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	35

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - INVESTIMENTOS INICIAIS DO NEGÓCIO.....	55
TABELA 2 - MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS JÁ ADQUIRIDOS.....	56
TABELA 3 - CUSTOS VARIÁVEIS DA PLANTAÇÃO DE SOJA DO NEGÓCIO FAMILIAR, 2015/2016...	57
TABELA 4 - CUSTOS FIXOS DO NEGÓCIO FAMILIAR COM MANUTENÇÕES.....	58
TABELA 5 - PROJEÇÕES DOS RESULTADOS OPERACIONAIS DO NEGÓCIO FAMILIAR.....	59
TABELA 6 - FLUXO DE CAIXA PROJETADO.....	62

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ESTRUTURA DE CAPITAL DO NEGÓCIO FAMILIAR DE PLANTAÇÃO DE SOJA.....	51
QUADRO 2 - DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS DO NEGÓCIO.....	52
QUADRO 3 - DESCRIÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL DO NEGÓCIO.....	54

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - ÁREA PLANTADA DE SOJA NO BRASIL, EM MIL HECTARES, ENTRE 1976 A 2016.....	45
GRÁFICO 2 - PRODUÇÃO DE SOJA NO BRASIL E NA REGIÃO SUL, EM MIL TONELADAS, ENTRE 1976 A 2016.....	46

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>15</b>
<b>3 COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>17</b>
3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	17
3.2 COMPREENSÃO DO CONTEXTO .....	19
4.2 CONCEPÇÃO DO NEGÓCIO .....	25
3.4 DIMENSIONAMENTO DAS OPERAÇÕES .....	30
3.5 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA .....	34
<b>4 ANÁLISE COMPARATIVA: O INVESTIMENTO FAMILIAR.....</b>	<b>40</b>
4.1 COMPREENSÃO DO CONTEXTO .....	41
4.2 CONCEPÇÃO DO NEGÓCIO .....	47
4.3 DIMENSIONAMENTO DAS OPERAÇÕES .....	52
4.4 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA .....	59
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
5.1 PONTOS POSITIVOS .....	64
5.2 PONTOS DE MELHORIA .....	65
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>67</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Como surgem novas ideias? Ideais de um novo produto, uma nova tecnologia ou um novo negócio? Como essas ideias se transformam em oportunidades? E como determinar se uma oportunidade de negócios terá sucesso ou não? Essas questões não são simples de serem respondidas, exigem organização e planejamento. E é nesse contexto que surgem as figuras do empreendedor, do investidor, do gerente, e os estudos de viabilidade econômico-financeira.

Segundo Ceconello e Ajzentel (2008), novas ideias e oportunidades de negócios podem ser percebidas através de sinais do mercado que são “visualizados” pela figura do empreendedor: novas ou diferentes necessidades, novas demandas da sociedade, tendências de mercado. Como exemplo desses sinais do mercado, podemos citar as rupturas demográficas e tecnológicas que ocorrem no ambiente externo das empresas e as novas demandas da sociedade que decorrem dessas rupturas (DEUTSCHER *et al.*, 2012).

Sabe-se que a figura do empreendedor tem um papel fundamental no desenvolvimento e realização de novas ideias e oportunidades de negócios. De acordo com Ceconello e Ajzentel (2008, p. 2), “ele consegue vislumbrar rapidamente aquilo que outros ainda demorarão para imaginar e, além de vislumbrar, articula recursos para a realização”.

Ou seja, empreendedor é aquele que consegue antecipar situações, preparar-se para elas, observar e planejar. Ainda segundo Dolabela (2008, p. 24), “o empreendedor é o responsável pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento social. Por meio da inovação, dinamiza a economia”.

Apenas ter ideias, porém, não é garantia de sucesso. É preciso organização, planejamento, análise e controle para transformar a ideia em uma oportunidade de negócios e a oportunidade, em sucesso. Como explica Custódio (2010), o empreendedorismo é o ponto inicial para a inovação, mas há um caminho a ser percorrido entre a ideia e a sua realização.

Dolabela (2008, p. 38) define bem o surgimento de novas ideias e o percurso para sua concretização por parte do empreendedor:

Tais ideias, a princípio, emergem em estado bruto e refletem ainda um sonho, uma vontade não muito definida. Ou seja, ainda não sofreram um processo de validação, podem ainda não ser um produto. Para aprofundar-se em sua ideia emergente (ou ideias), o futuro empreendedor procura pessoas com as quais possa obter informações para aprimorá-la, testá-la, verificar se é um bom negócio. [...] Ao obter tais informações, o empreendedor nascente vai alterando a sua ideia inicial, agregando

novas características, mudando alguma coisa, descobrindo ou inventando novos processos de produção, distribuição ou vendas. E, ao modificar o produto, vai atrás de novas pessoas, de livros, revistas, feiras etc. É um processo contínuo de conquista de novas relações. E esse processo é circular, na medida em que tais relações irão contribuir para melhorar o produto, alterando-o... e assim por diante.

O domínio da tecnologia voltada para o produto, ou seja, o domínio do processo de produção não é o único fator importante para o sucesso de uma empresa, como é comum alguns empreendedores acharem. Pelo contrário, o foco não deve estar no produto ou ideia apenas, mas no negócio como um todo: conhecimento do negócio, dos clientes, dos fornecedores, da concorrência, das tendências e sinalizações sobre o futuro do produto (DOLABELA, 2008).

Portanto, como afirma Dolabela (2008), apenas um estudo de viabilidade através da elaboração de um Plano de Negócios poderá indicar o potencial de uma oportunidade de se transformar em um bom negócio.

Mas o que é e para que serve o Plano de Negócios?

O Plano de Negócios é um documento que serve de avaliação às partes interessadas e que contém os fatores-chaves para o desenvolvimento e sucesso do negócio: análise dos investimentos iniciais necessários, os riscos atrelados a esse investimento, o retorno possível do negócio, entre outros fatores para a composição do negócio como clientes, fornecedores, concorrentes. O objetivo é facilitar e embasar a tomada de decisão, através de indicadores consistentes, decorrentes de análises fundamentadas (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Segundo Deutscher *et al.* (2012) o Plano de Negócios deve responder questões relevantes quanto à capacidade da empresa de perceber e se apropriar das oportunidades do mercado, analisar os ambientes externo e interno e definir qual a estratégia a ser utilizada pela empresa ao se colocar no mercado.

Lembrando que a elaboração do Plano de Negócio não é um instrumental apenas para as novas empresas: projetos de expansão, reposicionamento estratégico, viabilidade de atendimento à novos mercados, entre outras decisões de empresas já existentes demandam a elaboração de um plano bem estruturado (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Sabe-se que um plano bem estruturado e fundamentado é a base para a tomada de decisão das partes interessadas, podendo ser pela decisão de investimento, caso seja viável, ou ainda pelo não investimento, caso o resultado seja inviável. Como explica Dolabela (2008), o Plano de Negócios pode indicar que o empreendimento tem potencial de sucesso; assim como pode indicar que é inviável, seja devido à obstáculos jurídicos, legais, ou devido à riscos

elevados, ou seja, devido à uma rentabilidade insuficiente para garantir a sobrevivência e continuidade da empresa ou do novo negócio.

O Plano de Negócios é o instrumental do empreendedor, apesar de no Brasil ainda ser incipiente e pouco utilizado (DOLABELA, 2008). Portanto, considerando a importância que o Plano de Negócios tem para a tomada de decisão de um investimento e para o sucesso do empreendimento, esse estudo procura verificar com se dá a tomada de decisão e o sucesso (ou insucesso) de investimentos ou novos negócios que foram realizados sem o embasamento formal do Plano de Negócios. Essa verificação será feita através de uma análise comparativa entre a elaboração formal de um Plano de Negócios, como estruturado pela literatura, e a elaboração informal de um negócio, feito sem uma estrutura e uma pesquisa aprofundada e fundamentada para o seu embasamento.

O objetivo é analisar um investimento familiar na compra de terras para plantação e venda de soja no estado do Rio Grande do Sul. Dado que nenhum Plano de Negócios estruturado foi elaborado para se verificar a viabilidade econômico-financeira do investimento familiar, o objetivo é analisar como ocorreu a tomada de decisão do investimento, ou seja, quais fatores foram levados em consideração, mesmo que informalmente, para indicar que o investimento seria um bom negócio. E comparar esses fatores com aqueles analisados e fundamentados em um Plano de Negócios para, assim, encontrar lacunas e pontos de melhoria que não foram previamente analisados pelos investidores.

Além desta introdução, o presente trabalho está dividido em mais 4 capítulos. O Capítulo 2 aborda brevemente a descrição da Metodologia utilizada para a elaboração do trabalho, que foram principalmente o estudo bibliográfico e a técnica de entrevista.

O Capítulo 3 explica como elaborar um Plano de Negócio estruturado e fazer a análise de viabilidade econômico-financeira de um investimento para embasar a tomada de decisão do investidor. Aborda, portanto, os principais passos ou etapas a serem seguidos para construir um bom plano de investimento.

Já no Capítulo 4 é apresentado a análise do negócio familiar objeto do estudo, em que os empreendedores investiram na compra de terras para plantação e venda de soja no estado do Rio Grande do Sul. As informações e dados foram obtidos através de entrevista feita com um dos empreendedores do negócio, e com essas informações foi possível elaborar um Plano de Negócios para eles. Lembrando que o investimento já foi realizado sem a elaboração desse plano. O objetivo é comparar o conhecimento que os empreendedores possuem e verificar pontos positivos e pontos de melhoria do negócio.

Finalmente, a Capítulo 5 apresenta as principais conclusões do estudo, indicando os pontos positivos do empreendimento e os pontos de melhoria, que deveriam ter sido analisados e pesquisados pelos empreendedores antes da tomada de decisão do investimento, mas que não foram.

## 2 METODOLOGIA

Este capítulo tem por finalidade descrever a metodologia de pesquisa utilizada para a elaboração do presente trabalho. Dado que o trabalho consiste em uma análise comparativa entre um Plano de Negócios formal, ou seja, como proposto pela literatura, e um plano de investimento familiar informal, os principais métodos de pesquisa utilizados para a elaboração do trabalho foram: a pesquisa bibliográfica e a técnica de entrevista para obtenção de informações e dados; e a análise descritiva e comparativa para a elaboração do texto.

Na primeira parte do trabalho são descritos os passos e técnicas para a elaboração de um Plano de Negócios, como proposto por vários autores da literatura sobre o assunto. Portanto, nesta parte foi utilizado a pesquisa bibliográfica como metodologia para a obtenção e elaboração do conteúdo.

Como explica Gil (1999, p. 50), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Assim, com base nos materiais, livros e artigos de vários autores sobre plano de negócios, foi feita uma descrição sucinta e resumida dos principais aspectos da elaboração de um Plano de Negócios.

A vantagem da metodologia de pesquisa bibliográfica está na facilidade de obtenção das informações e também na grande variedade de fenômenos e exemplos que se pode analisar com esse tipo de pesquisa (GIL, 1999).

A técnica de entrevista foi utilizada na segunda parte do trabalho, para a descrição do investimento familiar e dos principais aspectos considerados pelos proprietários na tomada de decisão. A partir da entrevista realizada, foi possível elaborar um texto estruturado do que teria sido o plano de negócios do investimento familiar caso ele tivesse sido previamente preparado.

Segundo Gil (1999, p.109), a entrevista é uma técnica de coleta de dados “em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigação”.

A entrevista é um método eficiente para a obtenção de dados dos mais diversos aspectos e tem como vantagem a flexibilidade na aplicação, a facilidade de adaptação das perguntas, comprovação e esclarecimentos de respostas e, portanto, obtenção de grande riqueza informativa (RIBEIRO, 2008 *apud* BRITTO JUNIOR, FERES JUNIOR, 2011).

Para a elaboração do presente trabalho, a entrevista foi realizada com um dos proprietários do negócio, através de emails, estruturada e pautada em perguntas pré elaboradas. As perguntas foram previamente elaboradas baseadas na estrutura do Plano de Negócios

descrita na primeira parte do trabalho, com o objetivo de guiar a entrevista e obter informações de qualidade para a preparação do capítulo, com devida flexibilidade e adaptação às perguntas sempre que necessário.

Finalmente, o trabalho utiliza também a metodologia de pesquisa descritiva e comparativa, dado que tem como objetivo descrever as etapas para elaboração de um Plano de Negócios e compará-las com aquelas realizadas pelos empreendedores do negócio familiar, mesmo que de maneira informal.

### 3 COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS

Como bem colocado por Ceconello e Ajzental (2008, p.18), “investir em negócios, novos ou já existentes, pode significar grandes somas de dinheiro, o que implica minimizar os riscos e planejar passo a passo as atividades necessárias para isso”. Portanto, após identificar e tomar a decisão de se explorar uma oportunidade, o empreendedor deve elaborar um Plano de Negócios, sua principal ferramenta.

Ao elaborar um Plano de Negócios, o empreendedor consegue planejar adequadamente os vários passos para a implementação do seu projeto ou negócio, explorando suas potencialidades e riscos. Seus principais objetivos são: testar a viabilidade de um negócio, orientar o desenvolvimento das operações e estratégia, atrair recursos financeiros, transmitir credibilidade e desenvolver a equipe de gestão (DORNELAS, 2003).

Segundo Dornelas *et al.* (2008), o Plano de Negócios não serve apenas para evitar que o empreendedor persiga uma oportunidade ruim de investimento, mas também para aprimorar suas ideias originais, transmitir o potencial do negócio e atrair investimentos.

O presente capítulo, portanto, tem como objetivo descrever os principais passos e etapas na elaboração de um Plano de Negócios, realizado através da revisão bibliográfica de vários autores sobre o assunto. A estrutura utilizada no texto foi baseada no livro de Ceconello e Ajzental, *A Construção do Plano de Negócio* de 2008, por facilitar a organização dos tópicos e apresentar grande riqueza de informação. Porém, foram feitas algumas adaptações para os propósitos do trabalho.

#### 3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Em um Plano de Negócios o Sumário Executivo tem como função apresentar de forma geral e resumida os principais conteúdos que irão fazer parte da construção do plano. Apesar de ser o primeiro tópico a ser apresentado em um Plano de Negócios, fundamental para atrair a atenção dos interessados, o Sumário Executivo deve ser elaborado no final, após todas as etapas terem sido completadas.

Para Dornelas *et al.* (2008), o Sumário Executivo é a seção mais importante do plano pois serve para impressionar os leitores logo de cara com os principais aspectos da sua oportunidade de negócio.

Cecconello e Ajzental (2008) dividem o Sumário Executivo (à que eles se referem, em seu livro, de Sumário Descritivo) nas seguintes subseções: compreensão do contexto, concepção do negócio, dimensionamento das operações e análise da viabilidade. São os mesmos tópicos para a constituição do Plano de Negócios, porém abordados aqui sucinta e resumidamente.

A compreensão do contexto tem por finalidade apresentar os aspectos referentes à análise da demanda, da oferta, da concorrência, análise da atratividade da indústria em que se atuará e também os condicionantes do macroambiente. O objetivo é buscar argumentos e indicadores que permitam maximizar as chances de sucesso do negócio (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

A concepção do negócio diz respeito aos aspectos relacionados à forma como a empresa irá atuar. Esta subseção engloba os seguintes conteúdos: definição do negócio, propósitos do negócio, estratégia genérica e mercadológica, definição da cadeia de valores, estrutura legal do negócio e estrutura de capital (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Depois de definidos o produto/serviço, volumes (demanda e oferta) e público-alvo, de acordo com Cecconello e Ajzental (2008), a parte do dimensionamento das operações no Sumário Executivo deve descrever brevemente aspectos relativos a como fazer, com o que fazer e com quem fazer. Ou seja, esta subseção reúne as premissas organizacionais/estruturais do negócio, as premissas operacionais e as premissas de fonte de recursos.

Finalmente, a última parte compreende a análise de viabilidade econômico-financeira, incluindo a projeção de resultado operacionais, ou seja, resultados das operações de vendas confrontados com os gastos; a análise de viabilidade econômica, ou seja, apresentar os indicadores que serão necessários e utilizados para auxiliar na tomada de decisão; e a análise de sensibilidade, para se verificar as variáveis operacionais que são mais frágeis a variações (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Cecconello e Ajzental (2008) recomendam também incluir no Sumário Executivo a metodologia do Plano de Negócios, ou seja, os procedimentos utilizados para a realização das análises e obtenção dos dados e informações, e também um cronograma físico-financeiro, para a descrição dos recursos.

### 3.2 COMPREENSÃO DO CONTEXTO

A compreensão do contexto, segundo Cecconello e Ajzental (2008), refere-se aos aspectos gerais que envolvem o negócio e que são fatores decisivos para minimizar os riscos da tomada de decisão.

É neste capítulo que o empreendedor estuda o mercado e o ambiente em que o negócio está inserido, definindo o seu tamanho, as oportunidades de crescimento, as principais empresas do setor e as tendências que afetam o ambiente. A análise deve ser justa e imparcial, apresentando as lacunas do mercado que servem de oportunidade ao negócio (DORNELAS *et al.*, 2008).

Para a completa compreensão do contexto, estuda-se o ambiente externo à empresa, ou seja, o setor ou indústria em que ela atuará, incluindo fatores como a ameaça de novos entrantes, fornecedores, compradores, produtos substitutos. Estuda-se também o ambiente interno da empresa, isto é, seus recursos, capacidades e competências. E, além desses, deve-se estudar o macroambiente, composto por elementos de caráter mais amplo e que influenciam o setor e as empresas nele inseridas (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

#### **Análise da Demanda**

Estudar e compreender a demanda de um produto ou serviço é um dos pontos principais ao se estudar o ambiente, pois é a partir dela que será feita a estimativa ou projeção da receita de vendas da empresa. Além disso, é necessária para auxiliar no dimensionamento dos investimentos em produção e na determinação de oportunidades de mercado (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Dornelas *et al.* (2008) explicam que o empreendedor precisa definir quem é o consumidor, o que o leva a comprar, como chegar até ele e quanto vai custar conquistá-lo e mantê-lo. Ou seja, o empreendedor deve conhecer o seu público-alvo pois isso irá ajudá-lo a modificar e melhorar o seu produto e, assim, melhor atender as expectativas dos consumidores.

Dolabela (2008) resume bem a importância de se analisar a demanda e conhecer o consumidor: “É a partir da vontade dele de consumir o produto que se inicia o processo de

demanda. Reconhecer suas necessidades e desejos é extremamente importante para a elaboração do *marketing mix* do produto”.

Para fazer essa análise, utiliza-se como instrumental a pesquisa de mercado. Através da pesquisa de mercado, o empreendedor obtém informações geográficas, demográficas e psicográficas que permitem segmentar o mercado, isto é, dividi-lo em grupos homogêneos, com o objetivo de elaborar estratégias direcionadas ao seu público-alvo, buscando satisfazer as necessidades dessa clientela (DOLABELA, 2008).

As variáveis geográficas referem-se as diferentes localidades onde os clientes estão fisicamente distribuídos, ou seja, aonde mora o consumidor e que lugares ele frequenta. As variáveis demográficas incluem critérios como idade, sexo, renda, grau de escolaridade, entre outros, e são muito utilizadas nas pesquisas de mercado. Já as variáveis psicográficas dizem respeito aos indivíduos e seus diversos aspectos, como estilo de vida, atitudes, personalidade e padrões de comportamento.

Como explicado anteriormente, através da pesquisa de mercado é possível segmentar o seu público-alvo através de características que apresentam o máximo de homogeneidade possível e, assim, adotar estratégias que satisfaçam essa clientela. Porém, é necessário lembrar que os consumidores são diferentes e, portanto, seus processos de decisão e o contexto em que as compras são realizadas também o são (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

A análise e projeção de demanda pode ser realizada através de dados estatísticos, como o censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de conversas e informações extraídas de fornecedores, concorrentes e outras pessoas e empresas ligadas ao mercado, e ainda de conversas, pesquisas e questionários feitos diretamente com o potencial consumidor.

## **Concorrência**

Outro fator importante que o empreendedor deve analisar antes de começar o seu negócio são os produtos disponíveis no mercado que atendam às mesmas necessidades dos clientes potenciais, quem são seus produtores, seu poder de mercado, grau de rivalidade, ou seja, os aspectos relacionados a concorrência do produto/serviço.

Dolabela (2008) explica que é importante fazer uma relação dos principais concorrentes da empresa ou negócio e conhecer suas principais características, como faturamento, porte, localização, entre outras. Além disso, definir também quais são os pontos fortes de cada

concorrente e, portanto, qual a vantagem competitiva ou diferencial que cada um possui; e os seus pontos fracos ou mais frágeis, que possam representar oportunidade de superação.

Verificando os pontos fortes e fracos de cada concorrente, o empreendedor deverá elaborar estratégias de marketing que permitam posicionar favoravelmente sua empresa no mercado. Significa enfrentar os pontos fortes dos concorrentes e tirar vantagem de seus pontos fracos (DOLABELA, 2008, p. 144).

Para colher esses dados e informações o empreendedor pode utilizar a sua rede de contatos, através de investidores, fornecedores, e os próprios consumidores, pode participar de feiras do setor, assim como conversar diretamente com os concorrentes (DORNELAS *et al.*, 2008).

Lembrando que os concorrentes podem ser diretos ou indiretos. Além daqueles concorrentes que oferecem o mesmo produto ou serviço aos clientes, existem os concorrentes que fornecem produtos substitutos. E também aqueles concorrentes que disputem pelos mesmos insumos, fornecedores ou pelos mesmos canais de distribuição, ao que Cecconello e Ajzentel (2008, p. 101) chamam de Concorrência Ampliada:

É importante estar atento a fornecedores de determinado serviço ou produto que podem fornecê-los a indústrias diversas. Assim, pode haver concorrência entre uma empresa de uma certa indústria que utiliza um insumo e uma empresa de outra indústria totalmente diversa que busca o mesmo insumo, mesmo que ambas atendam clientes com bens ou serviços totalmente diferentes, até em áreas e localizações diversas.

## **Fornecedores**

Dado as características do produto ou serviço do novo negócio, o empreendedor deve também pesquisar quais serão os principais fornecedores de insumos, matérias-primas e equipamentos necessários para o início da produção.

Assim como para os concorrentes, Dolabela (2008) recomenda listar os principais fornecedores e suas características: localização, tempo de atuação no mercado, porte e principais clientes.

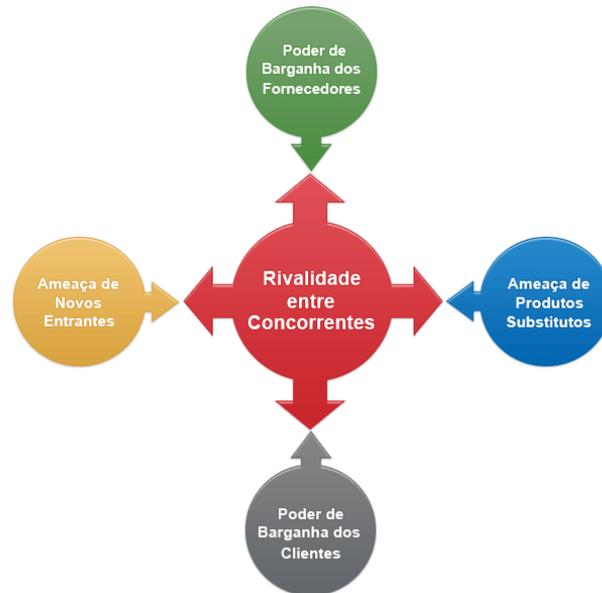
Além disso, o empreendedor deve relacionar o tipo de produto que cada fornecedor comercializa, a qualidade do produto e o preço cobrado por cada um deles. Prazo de entrega e condições de pagamento também são fatores importantes que devem ser analisados, pois afetaram a disponibilidade de caixa da empresa (DOLABELA, 2008).

### **Análise da Atratividade da Indústria**

Outra ferramenta importante ao se explorar e iniciar um novo negócio é a análise da atratividade da indústria, ou seja, análise dos principais aspectos e fatores que compõe a indústria em que se deseja entrar.

Segundo Ceconello e Ajzental (2008) esse estudo é fundamental pois permite, através da análise da indústria, conhecer o desempenho esperado de uma empresa. Isso porque, de acordo com estudos realizados na década de 1990, “...o resultado obtido por determinada empresa é, em grande parte, semelhante ao resultado, em média, obtido pela indústria em que a empresa se insere...” (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 93).

Para fazer essa análise utiliza-se o modelo de cinco forças de Porter que afirma que a lucratividade de uma empresa em uma determinada indústria deve-se à cinco elementos principais: ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes e à intensidade da rivalidade entre os competidores existentes (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008). Esse modelo é demonstrado pela Figura 1, a seguir.



**Figura 1 - Modelo de cinco forças de Porter**

Fonte: Porter (1980, adaptado).

A ameaça de novos entrantes refere-se ao grau de competitividade do mercado e a facilidade ou não que as empresas têm de entrar no mesmo e conquistar clientes. Quanto maior as barreiras à entrada, menor será a ameaça de novos entrantes e, portanto, maior a atratividade do setor (PONTES, 2009).

A ameaça de produtos ou serviços substitutos refere-se àqueles produtos ou serviços que satisfazem as mesmas necessidades dos clientes, mas que são diferentes. De acordo com Pontes (2009), os substitutos impõem um teto aos preços de uma firma e, quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor é a atratividade do setor.

Já o poder de barganha dos fornecedores diz respeito a capacidade que os fornecedores têm de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços, exercendo ameaça ao desempenho das empresas. Pontes (2009, p. 20) explica que “fornecedores com alto poder de negociação afetam negativamente a rentabilidade de um dado setor, pois podem impor preços, condições de pagamento, prazos de entrega e qualidade dos produtos”.

Finalmente, o poder de barganha dos consumidores refere-se à capacidade dos clientes de forçar os preços para baixo, exigir melhor qualidade dos produtos ou serviços ou de cobrar mais prestação de serviços e assistência. Quanto maior o poder de negociação dos consumidores, menor será a atratividade de um dado setor (PONTES, 2009).

## Macroambiente

O objetivo da análise do macroambiente é determinar quais são as variáveis exógenas que influenciam os resultados da indústria em foco, por que se dá essa relação e quais suas implicações. O macroambiente envolve aspectos demográficos, econômicos, legais e políticos, socioculturais e tecnológicos.

Os aspectos demográficos referem-se ao perfil da população, ou seja, características como o tamanho e a taxa de crescimento da população, composição etária, grau de escolaridade, sexo, profissão, expectativa de vida, entre outras características da população (DOLABELA, 2008).

As variáveis econômicas também afetam de maneira decisiva a permanência ou abertura de um novo negócio e, portanto, é necessário averiguar a sensibilidade dos produtos à essas variáveis. Aqui entram aspectos como inflação, taxas de juros, taxas de câmbio, distribuição de renda e Produto Interno Bruto (DOLABELA, 2008).

Já o ambiente político-legal diz respeito às políticas e leis que regem o setor e que afetam a ação das organizações como, por exemplo, as leis trabalhistas, leis ambientais, código do consumidor e impostos (DOLABELA, 2008).

“Entretanto, os órgãos governamentais e os grupos de pressão podem proporcionar a alteração das leis, afetando o ambiente institucional, criando para alguns novas oportunidades e negócios e para outros novas ameaças”, explica Ceconello e Ajzental (2008, p.110).

Os aspectos tecnológicos também devem ser estudados, já que são promotores de inovação e de alterações no mercado. Portanto, é importante avaliar se o novo negócio é mais ou menos suscetível às variações tecnológicas (DOLABELA, 2008).

Por fim, os aspectos socioculturais englobam fatores sociológicos, antropológicos e psicológicos. As relações sociais em que os mercados e as empresas estão inseridos são moldadas por esses fatores por meio das crenças, valores, tradições e normas individuais e coletivas (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

## 4.2 CONCEPÇÃO DO NEGÓCIO

Este subcapítulo tem como objetivo descrever a concepção da empresa em se tratando dos seus objetivos e valores, ou seja, o propósito da organização, e também estruturar e desenvolver a proposta estratégica do negócio. Entre os tópicos analisados nesta parte do plano de negócios estão, além da definição e dos propósitos do negócio, as estratégias competitivas genéricas, as estratégias mercadológicas, a estrutura legal do negócio e a estrutura de capital.

### **Definição do negócio e propósitos da empresa**

A definição dos principais negócios da empresa serve como o ponto de partida para o planejamento estratégico, e podem ser abordadas de duas diferentes formas de acordo com Ceconello e Ajzental (2008 *apud* ABELL, 1991): através da conceituação do negócio em termos de competência-chave ou habilidades ou por áreas de atividade, como produtos oferecidos ou mercados atendidos.

Trata-se, portanto, de definir quais são as principais atividades da empresa baseadas no produto oferecido, quais áreas ela atua, quais são suas habilidades e competências, qual sua função.

Já os propósitos da organização servem para construir a identidade do negócio, o clima organizacional e os padrões de condutas a serem seguidos, e incluem a definição da visão, missão, objetivos, crenças e valores da empresa ou negócio (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

A visão da empresa objetiva definir qual a imagem futura que os empreendedores projetam para o negócio, aonde a empresa quer chegar e como pretende ser vista e reconhecida. Trata-se da meta mais ampla da empresa. Já a missão define a atuação da empresa para a realização da visão, delineando o caminho. Além disso, a missão, por ser um caminho, não é imutável eternamente. Ela pode ser alterada e adaptada às novas diretrizes e estratégias da empresa (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Com relação aos objetivos do negócio, Ceconello e Ajzental (2008) afirmam que estes refletem as metas da empresa através de uma abordagem quantitativa, que podem ser relativas

ao faturamento, à participação de mercado, aos índices de lucratividade, entre outros, a serem atingidos.

Finalmente, as crenças e valores da empresa são o conjunto de princípios e normas que definem o comportamento da organização diante de clientes, fornecedores, acionistas, funcionários e sociedades (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008 *apud* KAPLAN, 2004).

### **Estratégias Competitivas Genéricas**

Após definir o negócio e delinear o produto, deve-se definir as estratégias competitivas que a empresa irá adotar para introduzir seu produto no mercado ou setor. Conforme Dornelas *et al.* (2008, p. 76), “preparar uma ferramenta bem-feita para inserir um novo empreendimento no mercado é essencial para o sucesso”.

Segundo Ceconello e Ajzental (2008) a vantagem competitiva de uma empresa em relação às demais da sua indústria pode ser percebida através da escolha de uma dentre três estratégias genéricas principais: liderança no custo, diferenciação ou enfoque.

A estratégia de liderança no custo, como o nome já diz, objetiva reduzir a estrutura de custos da empresa através de ganhos do aumento de produtividade, que podem ser obtidos pelo aumento da escala de produção ou pelo aprendizado acumulado dessa produção. Ao reduzir sua estrutura de custos, a empresa obtém melhores margens do que as da concorrência, ampliando sua capacidade de investir mais em produção e promoção (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Ceconello e Ajzental (2008) explicam que os custos fixos podem ser diluídos tanto por um aumento da quantidade produzida por meio da economia de escala, como também através de uma redução direta de gastos administrativos, de distribuição, pesquisa e desenvolvimento, entre outros.

Já a estratégia de diferenciação é aquela em que a empresa opta por oferecer no mercado um produto distinto dos oferecidos pela concorrência, de maneira a ser percebido como único e ainda entregando valor para os clientes. Essa diferenciação pode ser conseguida por meio de diversos atributos ligados ao produto como tecnologia, marca, estilo, desempenho, distribuição, atendimento, garantias, entre outros (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

A vantagem da estratégia de diferenciação é que ela permite que a empresa obtenha retornos acima daqueles praticados pelo mercado, devido ao valor diferenciado percebido pelo

cliente, como o que ocorre no mercado de produtos de luxo (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Por fim, a estratégia de enfoque, diferentemente das citadas anteriormente, tem por finalidade concentrar sua atenção e atuação em um alvo/grupo específico de clientes do setor. “Concentrar-se numa determinada porção do nicho de mercado global permite às novas empresas utilizarem eficazmente recursos escassos para chegar a esses consumidores e comprovar a viabilidade do conceito” (DORNELAS *et al.*, 2008, p. 77).

## **Estratégias de Marketing**

A estratégia de marketing em um Plano de Negócios se caracteriza por um conjunto de ações táticas de marketing que tem por finalidade ajudar a empresa a atingir os seus propósitos. Essas ações incluem aspectos como vendas, gerência de produtos, assistência ao cliente, propaganda, promoção de vendas, marca, distribuição, entre outros, conhecidos como composto de marketing ou marketing *mix* (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Outra finalidade básica do marketing, conforme Dolabela (2008, p. 137), é “detectar oportunidades (nichos mercadológicos) de mercado ou demandas inadequadamente satisfeitas pelas ofertas existentes, seja da própria empresa, seja de seus concorrentes”.

As estratégias de marketing abrangem quatro aspectos mercadológicos fundamentais, conhecidos como os “4 Pês”, marketing *mix* ou ainda composto de marketing: produto, preço, praça e promoção (DOLABELA, 2008).

As estratégias referentes ao produto devem focar as características físicas e funcionais do bem ou serviço, logomarca e embalagem e em como o produto oferecido se diferencia em relação a concorrência. Marca, embalagem, design, qualidade e tecnologia são fatores que podem representar vantagem competitiva para a empresa e garantir o posicionamento do produto na mente do consumidor frente aos dos concorrentes (DOLABELA, 2008).

As estratégias de preço são utilizadas principalmente com o intuito de aumentar o lucro ou o volume de vendas, ou ainda pode servir como uma estratégia para rápida penetração de mercado, ao adotar um preço abaixo daquele praticado. Os preços servem ainda como indicadores do prestígio ou qualidade do produto, apresentando função de barreira contra a popularização, garantindo exclusividade (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Porém, os preços são altamente influenciados pelos custos de produção da empresa, pela ação da concorrência e pela oferta e demanda do produto, de forma que as estratégias de preço adotadas deverão estar em sintonia com esses fatores. “O melhor método, portanto, é investigar minuciosamente o mercado e determinar um preço apropriado com base no que os concorrentes oferecem e na posição do seu produto” (DORNELAS *et al.*, 2008, p. 85).

Para que a venda ocorra o produto deve estar disponível para o consumidor e, portanto, as estratégias de distribuição (praça) do produto são indispensáveis para o sucesso do negócio. Pretende-se aqui definir como o empreendedor vai chegar ao consumidor e quais serão os custos necessários para isso. A recomendação de Dornelas *et al.* (2008) é verificar como o consumidor adquire o produto atualmente.

De acordo com Dolabela (2008), a distribuição envolve todas as atividades relacionadas à transferência do produto até o consumidor final como, por exemplo, o transporte da mercadoria, a periodicidade de entrega e os custos de distribuição. A escolha do melhor canal irá depender da natureza do produto, das características do mercado, de concorrentes e intermediários e da política da empresa. Ainda de acordo com Dolabela (2008), podem ser quatro os canais de distribuição:

1. Indústria > Consumidor
2. Indústria > Varejista > Consumidor
3. Indústria > Distribuidor > Varejista > Consumidor
4. Indústria > Atacadista > Distribuidor > Varejista > Consumidor

E, por fim, o último “Pê” do composto de marketing são as estratégias referentes à promoção e propaganda do produto, definidas pelos esforços realizados para persuadir as pessoas a consumir determinado produto ou serviço (DOLABELA, 2008).

Cecconello e Ajzentel (2008, p. 171), definem estratégia promocional da seguinte forma:

A estratégia promocional diz respeito ao planejamento, implementação e controle de comunicações persuasivas com os clientes. Podem ser estabelecidas para a propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, *merchandising*, empregadas isoladamente ou em conjunto no composto promocional.

Além disso, Dornelas *et al.* (2008) explica que é necessário saber distinguir entre as estratégias de promoção utilizadas por um empreendimento iniciante daquelas que deverão ser utilizadas com o crescimento da empresa.

### **Estrutura Legal do Negócio**

A estrutura legal do negócio nada mais é do que determinar a constituição jurídica da empresa e o regime fiscal em que ela estará inserida. Para isso devem ser analisadas suas características principais, as razões para a escolha, as consequências, assim como a responsabilidade dos sócios e as obrigações fiscais (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Os autores Ceconello e Ajzental (2008) recomendam a consulta de contadores e advogados especializados nessa área, dado que é um tema complexo e dinâmico.

### **Estrutura de Capital**

Já se sabe a esta altura que não basta apenas ter uma boa ideia e demonstrar que ela é uma oportunidade viável de negócio no mercado. Para se iniciar as atividades de um novo empreendimento, a empresa necessita de capital para investimento e as fontes de recursos disponíveis variam quanto ao custo, às garantias, à necessidade de participação ou não na empresa e os prazos de investimento (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

As principais fontes de recursos financeiros para o novo empreendimento são listadas a seguir, como definidas por Ceconello e Ajzental (2008):

1. Recursos próprios: são os recursos poupados pelo próprio investidor pessoa física
2. Empréstimo bancário: são empréstimos realizados junto a bancos mediante pagamento de juros e oferecimento de garantias
3. *Venture Capital*: são investimentos conseguidos através de empresas de capital de risco
4. *Angels*: são indivíduos que proveem capital para empresas *start-ups*, mas que raramente se envolvem na administração da empresa

### 3.4 DIMENSIONAMENTO DAS OPERAÇÕES

No dimensionamento das operações o objetivo é calcular os recursos necessários para começar a operação, ou seja, apresentar quantitativamente as hipóteses assumidas. É nesta parte do Plano de Negócios que são definidas quantas pessoas serão necessárias para a operação, quais são os processos e quanto será necessário investir em máquinas, equipamentos e infraestrutura. Portanto, são definidos aqui os recursos operacionais (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

#### **Definição de Processos Operacionais**

Definir os processos operacionais significa definir os principais departamentos e as principais atividades necessárias às operações. Isto é, define o percurso que deve ser percorrido entre a compra de insumos até a venda do produto ao consumidor. Dentre algumas dessas atividades operacionais, Ceconello e Ajzental (2008, p. 204) citam:

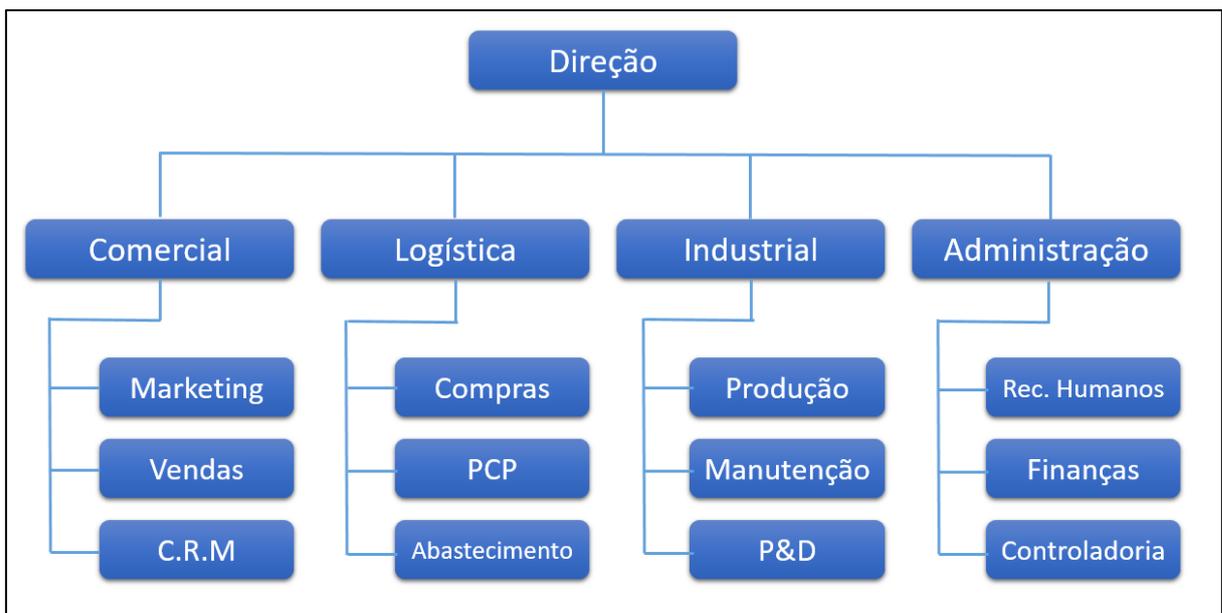
- a) Recebimento e estocagem de insumos: compra dos insumos necessários, recebimento e conferência, a devida estocagem, manuseio, entre outros
- b) Logística: de compras, programação e abastecimento
- c) Linhas de produção: volumes de produção previstos, equipamentos necessários
- d) Estocagem de produtos acabados: formas de acondicionamentos, volumes, equipamentos necessários
- e) Logística de entrega: formas de acondicionamentos, volumes, equipamentos necessários
- f) Administração: quadro de pessoal, treinamentos, contratações, equipamentos necessários

## Definição da Estrutura Orgânica

“O detalhamento da estrutura orgânica compreende basicamente: estruturação do organograma, quadro de pessoal, salário médio por área, encargos sociais e benefícios previstos” (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 206).

Deve-se, portanto, definir aqui quantas pessoas serão necessárias para executar cada uma das atividades que fazem parte dos processos operacionais. Para algumas atividades, como a produtiva, o próprio equipamento ou maquinário já determina a quantidade de operadores adequados; porém para outras, como a comercial e administrativa, devem ser utilizados outros recursos para o dimensionamento das equipes.

A seguir, na Figura 2, é apresentado um exemplo de organograma com as grandes áreas de responsabilidade e as atividades operacionais:



**Figura 2 - Organograma e Principais Atividades**

Fonte: Cecconello e Ajzental (2008, elaborado pela autora).

Para elaborar o organograma, parte-se dos processos operacionais definidos no tópico anterior e que, portanto, podem ser diferentes para cada empresa.

Quanto ao quadro de pessoal, este deve ser corretamente dimensionado com base nas necessidades de cada área operacional da empresa, otimizando os resultados. Seu correto dimensionamento é fundamental porque um superdimensionamento gera custos desnecessários

à empresa, prejudicando suas margens operacionais; enquanto que o subdimensionamento concorre para sua ineficiência e ineficácia (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Além disso, o subdimensionamento à longo prazo provoca falhas progressivas e inevitáveis, ocorrendo assim a necessidade de horas extras e a inadequação do quadro de pessoal que irá refletir em um mal atendimento aos clientes, entre outras disfunções organizacionais (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

A definição do quadro de pessoal deve considerar não apenas a quantidade de pessoas necessárias às operações da empresa, mas também as habilidades técnicas e as qualificações necessárias para a execução de cada atividade.

Outro item importante no dimensionamento das operações é, de acordo com Cecconello e Ajzental (2008), o cálculo da folha salarial do quadro de pessoal, que é uma condição do mercado de trabalho. A folha salarial nada mais é do que o salário médio que os empregados da empresa recebem, e representa um custo significativo para a maioria das empresas.

Sobre os valores da folha salarial ainda incidem os valores referentes aos encargos sociais, que podem representar um percentual de 86,20% sobre o valor total dos salários, incluídos os valores referentes à férias, 13º salário, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e Previdência Social (INSS) (DOLABELA, 2008).

Como afirmam Cecconello e Ajzental (2008), os encargos sociais são gastos compulsórios impostos pelas leis trabalhistas e pagos ao governo. Portanto, deve-se sempre observar as particularidades de cada negócio em análise e as leis trabalhistas municipal, estadual e federal que possam gerar a incidência de encargos.

Há também os benefícios pagos pelo empregador ao funcionário, que são encargos espontâneos pagos deliberadamente pela empresa como, por exemplo, vale-alimentação, vale-refeição, vale-transporte, plano de assistência médica, bônus, entre outros. Os benefícios representam um diferencial na hora da tomada de decisão do empregado a respeito da empresa (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

### **Investimentos em Ativo Permanente**

Esta parte do Plano de Negócios deve apresentar os gastos necessários para montar a empresa e iniciar as atividades. Logo, são os investimentos iniciais necessários para colocar a empresa em funcionamento.

Segundo Dolabela (2008), os investimentos iniciais são constituídos por três partes: as despesas pré-operacionais; os investimentos fixos; e os investimentos em capital de giro. As despesas pré-operacionais são aquelas despesas que o empreendedor incorre antes de a empresa começar a funcionar. Por exemplo, despesas com contador, taxas públicas, advogados, propaganda, aluguel temporário, entre outras possíveis despesas que sejam necessárias antes de começarem as operações.

Os investimentos fixos ou ativo imobilizado refere-se aos gastos com a compra e instalação de máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, veículos, aparelhos de informática, salas, galpões (DOLABELA, 2008).

Já os investimentos em capital de giro são aqueles gastos operacionais necessários para iniciar as atividades e colocar a empresa em funcionamento. Esses gastos serão posteriormente pagos através das receitas, mas até que a empresa comece a gerar receita, o capital de giro deve ser bancado pelo empreendedor (DOLABELA, 2008).

É importante notar que a correta definição dos investimentos em ativo permanente dependerá das premissas relativas às projeções dos volumes de produção, previsões de vendas, políticas de estoques e potencial de crescimento do mercado (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

### **Premissas Operacionais**

Nas premissas operacionais o empreendedor deve projetar as receitas de vendas e estimar todos os custos da empresa, incluindo os custos de produção, de vendas e de administração (DOLABELA, 2008).

Essa projeção visa trazer aos interessados informações relativas à capacidade operacional de a empresa gerar resultados, confrontando-se o produto das receitas decorrentes de premissas mercadológicas *versus* a estrutura operacional necessária e impostos pertinentes à atividade, tanto impostos sobre as vendas quanto os incorridos sobre o lucro (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

As premissas operacionais englobam, portanto, volume de vendas, preços unitários, gastos variáveis, gastos fixos e impostos aplicáveis.

O volume de vendas e o preço unitário dos produtos são estabelecidos a partir das premissas obtidas da análise de mercado e das estratégias mercadológicas, abordadas nos tópicos anteriores. Com esses valores é possível projetar as receitas de vendas da empresa. Devem ser consideradas igualmente, como afirmam Ceconello e Ajzental (2008), as deduções de vendas, isto é, impostos, devoluções e abatimentos.

Quanto aos gastos variáveis, estes são todos os valores pagos para se obter e utilizar os recursos que são aplicados na produção de bens ou serviços. Os gastos variáveis mantem proporcionalidade direta com a quantidade produzida, então se a produção aumenta os gastos variáveis também aumentam. Exemplos de gastos variáveis são: matérias-primas, embalagens, comissões sobre vendas, fretes e outros (DOLABELA, 2008).

Já os gastos fixos são gastos pertinentes à estrutura organizacional, para manter o funcionamento do negócio. São gastos incorridos independentemente de a empresa produzir e vender ou não como, por exemplo, aluguéis, manutenção e depreciação (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Finalmente, o empreendedor precisa verificar e calcular também os impostos exigidos pela legislação tributária, apurados sobre o resultado econômico, que são o Imposto de Renda e a Contribuição Social.

### 3.5 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

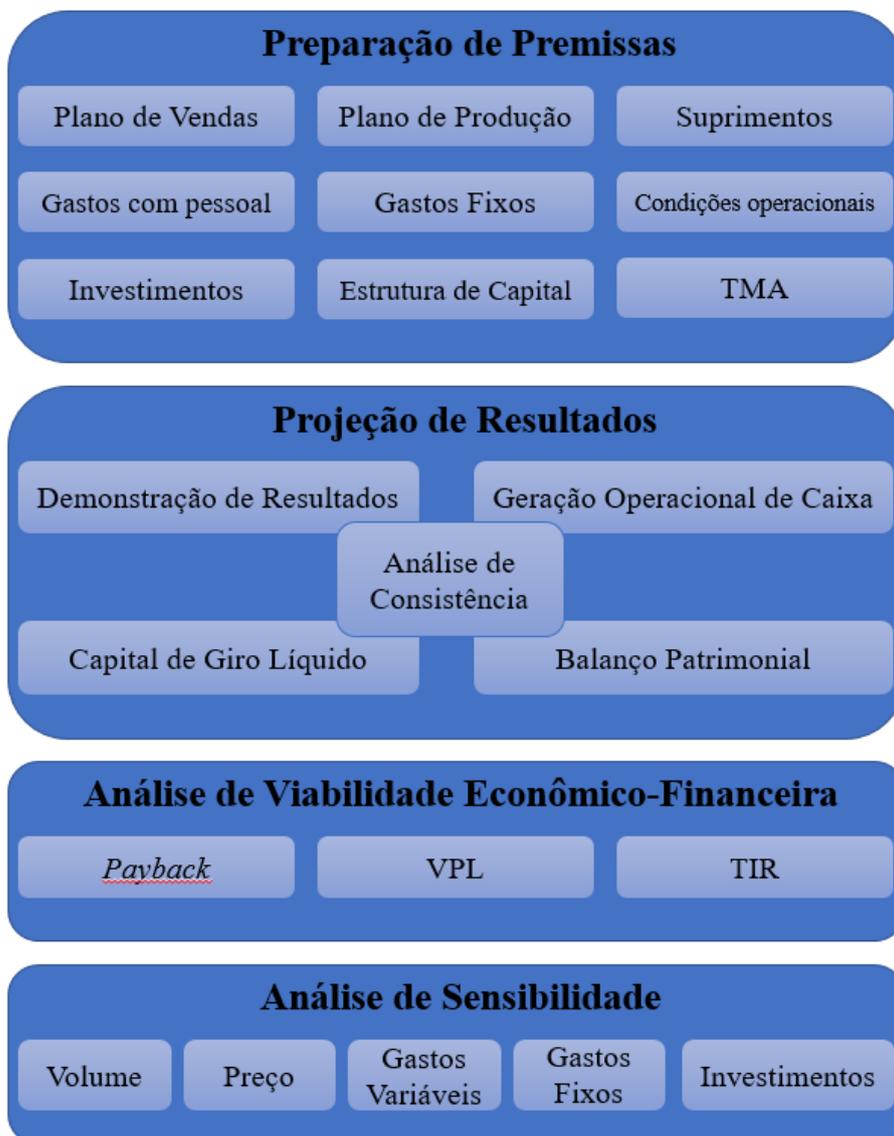
O último tópico de um Plano de Negócios, mas não menos importante, é a análise de viabilidade econômico-financeira, que abrange a projeção dos resultados econômico-financeiros e a análise desses resultados para verificar a viabilidade do negócio perante parâmetros predefinidos e guiar a tomada de decisão de investir ou não no projeto.

De acordo com Ceconello e Ajzental (2008), a análise de viabilidade confronta os investimentos iniciais necessários com as projeções de lucro e geração de caixa para verificar se esse resultado é positivo ou negativo com base em parâmetros predefinidos. A projeção de resultados é feita através da utilização de relatórios contábeis como Balanço Patrimonial, Fluxo de Caixa e Demonstração de Resultados.

Já a análise de viabilidade econômico-financeira é realizada por meio de ferramentas específicas, sendo as principais listadas a seguir:

- Prazo de retorno do investimento (*pay-back*)
- Valor líquido de caixa disponível ao final do período ou Valor Presente Líquido (VPL)
- Índice da capacidade própria de o projeto se sustentar ou Taxa Interna de Retorno (TIR)

Além disso, é conveniente fazer também a análise de sensibilidade a que o projeto possa estar sujeito, verificando os efeitos de possíveis alterações nas variáveis-chave do negócio sobre os resultados (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008). A Figura 3 abaixo apresenta um modelo de fluxograma da análise de viabilidade e sensibilidade a ser seguido:



**Figura 3 - Análise de Viabilidade Econômico-Financeira**  
Fonte: Cecconello e Ajzental (2008).

A Preparação das Premissas apresentadas pelos autores na figura acima trata-se das premissas já analisadas previamente pela análise de mercado, pelo plano de marketing, investimentos iniciais em ativo permanente, estrutura organizacional e premissas operacionais. Referem-se, portanto, aos investimentos necessários ao início das atividades, previsão de volume de vendas e preços, custos variáveis e fixos, além da taxa mínima de atratividade definida pelos empreendedores.

### **Projeções dos Resultados Operacionais**

Para a projeção dos resultados são quantificadas econômica e financeiramente todas as atividades operacionais pertinentes ao negócio, através do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados, para se chegar à projeção de resultados finais e calcular a viabilidade do investimento. Para esse cálculo são considerados a previsão de receitas de venda, as deduções de vendas aplicáveis, os gastos variáveis e fixos e os impostos pertinentes. Confrontando-se esses itens chega-se então a geração operacional de caixa do negócio (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Ademais, é necessário definir também o horizonte de tempo para a projeção dos resultados, que pode ser em meses ou anos, e que vai depender da natureza do negócio em si e do seu prazo de maturação. Normalmente, utiliza-se o período de 5 anos, porém alguns investimentos como em cultura agrícola podem ter um prazo de maturação maior (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Segundo Dolabela (2008), para calcular o fluxo de caixa líquido da empresa, os seguintes itens devem ser considerados:

1. Investimentos Iniciais: são os valores investidos necessários para o início das operações da empresa acrescidos do capital de giro para os primeiros meses de operação.
2. Total de entradas: são todas as entradas de dinheiro no caixa da empresa podendo ser receitas de vendas, receitas financeiras e empréstimos.
3. Total de saídas: são todas as saídas de dinheiro do caixa da empresa representadas por pagamentos diversos.

Devem ser considerados ainda, além dos principais itens citados acima, as reservas de capital que a empresa poderá poupar para outros investimentos e a depreciação de máquinas e equipamentos. Chega-se, então, ao fluxo líquido de caixa da empresa, que é o valor que empresa tem disponível em seu caixa no final do período (DOLABELA, 2008).

### **Análise de Viabilidade Econômico-Financeira**

A análise de viabilidade econômico-financeira visa, através de métodos tradicionais de avaliação de investimentos, indicar se o projeto objeto da análise é viável ao investimento ou não. Os métodos mais utilizados são o *payback*, o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR), calculados a partir do Fluxo de Caixa do projeto (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

O *payback* é uma medida de tempo que equivale ao tempo necessário para o empreendedor recuperar o dinheiro investido no novo negócio. Quanto maior o tempo de recuperação do investimento, maiores são as possibilidades de perda e, portanto, maiores os riscos. E quanto menor o *payback* maiores as chances de sucesso (DOLABELA, 2008).

O Valor Presente Líquido ou VPL é uma medida em unidades monetárias que corresponde ao valor líquido restante ao investidor depois de recuperado o valor investido inicialmente. Para calcular o VPL soma-se os valores gerados em caixa a cada período e desconta-se esses valores a uma taxa predefinida pelo investidor (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Dolabela (2008, p. 225) afirma que “o cálculo do VPL é considerado uma técnica sofisticada de análise de investimentos, pelo fato de considerar o valor do dinheiro ao longo do tempo”. Para que o projeto seja considerado viável e aceito, o VPL deve ser maior que zero.

E, por fim, outra medida importante de análise de investimentos é a Taxa Interna de Retorno ou TIR, que indica a taxa de retorno com que o fluxo de caixa projetado remunera o investimento previsto. O critério de decisão pela TIR é que, se a TIR for maior do que a taxa mínima de atratividade desejada, aceita-se o projeto; mas se a TIR for menor, ele é rejeitado (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

## Risco, Retorno do Investimento e Custo do Capital

Esta parte da análise de viabilidade explica de forma simplificada sobre os custos do capital inerentes às fontes de capital próprio e de terceiros e a definição das taxas de desconto para sua remuneração, que serão utilizadas para calcular o VPL do investimento. A taxa de desconto a ser utilizada está diretamente ligada aos riscos do investimento, dado que nenhum investimento apresenta 100% de chances de sucesso (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Cecconello e Ajzental (2008, p. 256) esclarecem que:

Os valores investidos em uma empresa são compostos de recursos dos investidores (capital próprio) e de terceiros (empréstimos). Enquanto os recursos de terceiros demandam custos pelos empréstimos, remunerando as fontes por meio de juros, os investidores exigem retornos de suas aplicações de forma a remunerar o custo do capital próprio investido. Assim, a taxa de desconto, a ser considerada no cálculo do VPL, é formada pelas taxas de juros de capitais de terceiros, valores disponíveis em instituições existentes no mercado, mais a taxa de retorno do capital próprio, ponderadas pelas participações dos capitais de terceiros e próprios, respectivamente.

O custo do aluguel do dinheiro de terceiros é dado pela taxa de juros cobrada pelas instituições financeiras. Ao passo que o custo do capital próprio pode ser calculado através de alguns modelos de risco e retorno, sendo o mais utilizado o Modelo de Precificação de Ativos ou CAPM, representado pela seguinte fórmula adaptada ao contexto brasileiro (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008 *apud* ASSAF, 2003):

$$K_e = [ R_f + \beta x (R_m - R_f) ] + \alpha_{BR}$$

Onde:

$K_e$  = taxa de retorno mínima requerida pelos investidores ou custo do capital próprio

$R_f$  = taxa de retorno de ativos livres de risco

$\beta$  = coeficiente *beta*, medida do risco sistemático do ativo

$R_m$  = retorno esperado do mercado

$\alpha_{BR}$  = risco Brasil

Para calcular o custo total de capital faz-se a ponderação média das taxas de retorno exigidas pelo capital próprio e de terceiros, e que equivale a taxa mínima de atratividade do negócio (TMA).

### **Análise de Sensibilidade**

Adicionalmente à análise de viabilidade econômico-financeira, o empreendedor pode também analisar a sensibilidade do negócio, ou seja, verificar os efeitos de possíveis alterações nas variáveis-chave do negócio sobre os resultados. As principais variáveis a serem consideradas são o volume de vendas, os preços unitários, os gastos fixos e variáveis e os investimentos em ativo permanente (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

De acordo com os autores Ceconello e Ajzental (2008), a análise de sensibilidade deve considerar cada uma das variáveis-chave isoladamente, para que o investidor possa medir o grau de fragilidade de cada uma delas e seu impacto nos resultados do negócio.

## 4 ANÁLISE COMPARATIVA: O INVESTIMENTO FAMILIAR

Este capítulo apresenta a descrição do negócio familiar, o conhecimento dos empreendedores sobre o negócio e os principais aspectos que envolveram a tomada de decisão. Lembrando que o investimento foi realizado sem a elaboração de um Plano de Negócios estruturado. Portanto, a divisão dos subcapítulos nesta parte do trabalho tem como objetivo apenas facilitar a análise e a comparação entre um capítulo e outro, e foi elaborada pela autora para auxiliar na compreensão do estudo.

O capítulo foi elaborado com base na entrevista realizada com um dos proprietários do negócio. Através de perguntas selecionadas com base no estudo de como elaborar um Plano de Negócios, foi possível obter do empreendedor as características principais do negócio, o seu conhecimento e experiência no setor, dados relativos as operações e os principais fatores considerados pelos empreendedores ao decidir pelo investimento.

O negócio objeto da análise é um investimento familiar em que os empreendedores decidiram pela compra de terras para plantação e venda de soja, no estado do Rio Grande do Sul, município de São Sepé.

A primeira questão feita ao Empreendedor (2017) foi como surgiu a oportunidade de negócio. De acordo com a sua explicação, o objetivo inicial era realizar um investimento que garantisse retorno a longo prazo e entre as várias opções (setor imobiliário, bolsa de valores, títulos públicos, etc.) foi escolhida a compra de lotes de terra, devido a sua possibilidade de valorização ao longo do tempo.

Como explicou o Empreendedor (2017):

A terra em São Sepé a 15 anos atrás valia 50 sacas de soja por hectare, pois não plantavam soja. Era tudo pasto com gado. Em 2012, quando compramos as terras, o município de São Sepé plantava cerca de 30 mil hectares de soja e as terras valiam cerca de 210 sacas de soja por hectare. Eu percebi essa evolução como uma oportunidade, dado que a tendência era que esse aumento continuasse (EMPREENDEDOR, 2017).

Posteriormente, surgiu a oportunidade de “conduzir o negócio”, ou seja, os próprios empreendedores conduziram a lavoura e plantariam e venderiam a soja, ao invés de arrendar

as terras. A possibilidade surgiu com a entrada do sócio no empreendimento, dado que este sócio já trabalhava neste ramo, como agricultor.

Em relação à escolha do local, o Empreendedor (2017) explicou que na época haviam duas alternativas: a região do oeste Paranaense, onde o empreendedor morava; e a região central do Rio Grande do Sul, onde o sócio morava. Foi escolhida a cidade de São Sepé, no Rio Grande do Sul, devido as oportunidades de valorização da região. Na época da compra, em 2012, as terras em São Sepé valiam cerca de 210 sacas de soja por hectare, enquanto que na região oeste do Paraná, valiam cerca de 1000 a 1200 sacas de soja por hectare. Portanto, a região de São Sepé apresentava maiores possibilidades de crescimento, dado que a área plantada de soja ainda não era extensa e as terras custavam menos.

Ambos os sócios possuem experiência nesse setor, os dois sendo filhos de agricultor. O empreendedor entrevistado trabalhou na lavoura ajudando o pai entre 8 até os 19 anos de idade, quando começou a estudar. Se formou em Agronomia pela Universidade Federal de Santa Maria em janeiro de 1986. Trabalhou durante dois anos num distribuidor da Pioneer Sementes (hoje DuPont Pioneer), empresa norte americana de sementes. E, em seguida, começou a trabalhar na empresa norte americana Monsanto do Brasil Ltda. na área de vendas e assistência ao produtor, durante 26 anos até se aposentar.

Já o sócio também trabalhou com o pai na lavoura como ajudante desde os 8 anos e, posteriormente, começou a plantar por conta na própria lavoura, o que lhe garantiu experiência prática na área.

#### 4.1 COMPREENSÃO DO CONTEXTO

Como explicado anteriormente, foi percebida uma oportunidade de crescimento do mercado da soja na região de São Sepé, no Rio Grande do Sul. A área plantada de soja na região apresentava tendência e potencial de crescimento, assim como a valorização das terras nos anos subsequentes.

A seguir, é apresentado o estudo do mercado e do ambiente em que o negócio familiar da soja está inserido, feito a partir das descrições do Empreendedor.

## **Análise da Demanda**

Como explicado no capítulo anterior, a análise da demanda é um fator muito importante ao se investir em um novo negócio. É importante conhecer os seus consumidores, aonde estão localizados e quais são suas intenções de compra em relação ao produto vendido. Porém, como a soja é uma commodity, seu mercado funciona de maneira diferenciada, como explicado no decorrer do texto a seguir.

De acordo com as informações obtidas, os principais compradores são as cooperativas e algumas empresas privadas da região. Como exemplo dos principais, o Empreendedor (2017) cita a Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma (Camnpal), a Cooperativa Tritícola Sepeense (Cotrisel), Imexsul Insumos Agrícolas e a Bordignon Grãos e Insumos.

Apesar de não serem muitos os compradores, ao ser perguntado da facilidade de vender o produto, o Empreendedor (2017) afirmou: “A soja é muito valorizada. O pessoal vem atrás da gente para comprar. Não precisamos ir atrás de ninguém para vender. Porém, não conseguimos influenciar o preço pois este é mundial”.

A soja é uma *commodity* agrícola e o seu preço no mercado nacional é determinado pela cotação da soja na Bolsa de Chicago (CBOT), que reflete a intensão de compra e venda dos grandes fundos, como a China e outros grandes compradores. Portanto, os produtores são tomadores de preços, não tendo poder para influenciá-los (EMPREENDEADOR, 2017).

## **Concorrência**

Os concorrentes do negócio familiar de plantação de soja são muitos. A cidade de São Sepé e as cidades vizinhas da região são cidades que têm como atividade econômica principal a agricultura e, portanto, possuem vários produtores, a maioria familiares. Porém, esses vários produtores não representam ameaça ao negócio dado que, como explicado anteriormente, a venda do produto ocorre facilmente com as cooperativas e empresas privadas.

Nas palavras do Empreendedor (2017):

Existem muitos produtores. Só em São Sepé deve passar de 400, fora os dos municípios vizinhos. Mas esta não é a nossa concorrência. A concorrência no mercado de soja é macro. É mundial. Nossos concorrentes são os produtores argentinos, os americanos e do Brasil como um todo.

Como explicado em artigo publicado pelo Instituto Mato-grossense de Economia Agropecuária (IMEA, 2015), a soja é uma das principais commodities produzidas mundialmente e a dinâmica do seu mercado está dividida entre os países que são produtores-exportadores e aqueles que são os consumidores-importadores.

Além disso, a soja assim como outras commodities apresenta um mercado cíclico, onde a produção é estimulada ou desestimulada pelas variações do preço (IMEA, 2015).

## **Fornecedores**

Como foi indicado no capítulo anterior, outro item importante que deve ser analisado ao se avaliar um novo negócio são os fornecedores de matérias-primas e insumos que, no caso da plantação de soja, incluem custos com sementes, fertilizantes e defensivos. Estes insumos serão melhor detalhados em seção mais adiante.

De acordo com o Empreendedor (2017) entrevistado, os fornecedores de insumos são, de modo geral, os mesmos que compram o produto final (soja em grãos). Dentre eles estão os citados anteriormente como compradores: Camnpal, Cotrisel, Imexsul Insumos Agrícolas e a Bordignon Grãos e Insumos. Além destes, são citados também os fornecedores A Granja, Padoin Agrícola e Agrícola Serginho.

Estes são os principais fornecedores da cidade de São Sepé, porém os empreendedores não compram seus insumos em todos eles, já que são vários. Os utilizados pelos empreendedores atualmente são Camnpal, Imexsul Insumos Agrícolas e Padoin Agrícola. O Empreendedor (2017) explica o motivo: “Não vale a pena comprar de todo o mundo porque, se fizermos isso, o volume de compra em cada um ficará muito pequeno e aí não teremos poder de negociar preços e prazos”.

Ademais, existem outros fornecedores na região, em municípios vizinhos como Santa Maria, Cachoeira e outros. Então, se os preços dos fornecedores em São Sepé não estiverem de

acordo com o mercado, os empreendedores podem recorrer aos fornecedores dos municípios vizinhos (EMPREENDEDOR, 2017).

## **Macroambiente**

Esta subseção tem como objetivo apresentar algumas características e dados importantes do mercado da soja, incluindo a evolução da produção e da área plantada no Brasil e na região Sul e a determinação do preço no mercado internacional. No caso da soja, é necessário entender alguns aspectos do macroambiente, já que oferta, demanda e preços são influenciados a nível mundial.

Porém, é importante ressaltar que esta subseção foi adicionada e elaborada pela autora para fundamentar os comentários feitos pelo empreendedor na entrevista, relacionados ao seu conhecimento do mercado em que atua. Ou seja, os empreendedores, apesar de possuírem algum conhecimento e experiência do mercado da soja, não fizeram essa pesquisa prévia ao tomar a decisão de investir no negócio. O que, como será explicado nos resultados do trabalho, pode ser entendido como um ponto de melhoria por parte dos investidores.

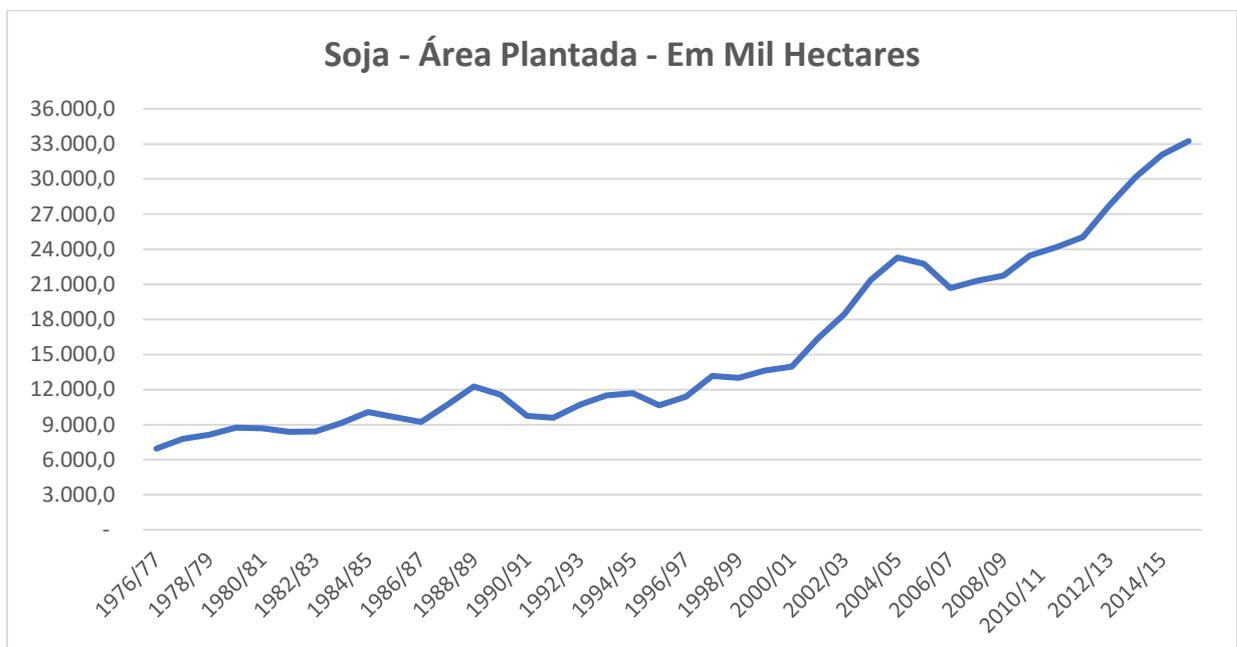
Apesar disso, o Empreendedor (2017) afirma que, além dos anos de experiência no setor, procura sempre pesquisar e estar atualizado com as novidades do mercado. Utiliza sites disponíveis na internet (Soybeans e Notícias Agrícolas) que mostram dados em tempo real dos níveis mundiais de produção, exportação, cotação da soja na Bolsa de Chicago, e outras informações como quebras de safra. Também possui uma rede de contatos com importantes cooperativas onde consegue informações relacionadas as novidades técnicas e comerciais que entraram no mercado. Além de acompanhar as previsões climáticas importantes para tomadas de decisões operacionais de plantio.

A seguir, descreve-se com mais detalhes os aspectos que compõe o macroambiente do mercado da soja.

A soja é uma das principais commodities produzidas mundialmente, oleaginosa com destaque no mercado internacional tanto na produção como no consumo. A partir de 1970, passou a ter grande relevância para o agronegócio brasileiro, o que pode ser comprovado pelo aumento da área cultivada e da produção e pelo aumento da produtividade devido as inovações tecnológicas (SILVA; LIMA; BATISTA, 2011).

O aumento da procura pela soja em todo o mundo deveu-se a diversos fatores, não só pelas formas de consumo, que se estendem desde a alimentação humana e animal até a indústria farmacêutica e siderúrgica, como também devido a condições de cultivo e a remuneração do produtor a patamares mais elevados em relação a outras oleaginosas, que geram vantagens competitivas de preços aos consumidores e expandem o mercado mundial (VALARINI; KUWAHARA, 2007).

O gráfico a seguir apresenta a evolução da área plantada de soja no Brasil entre as safras de 1976/77 e 2015/16, em mil hectares.



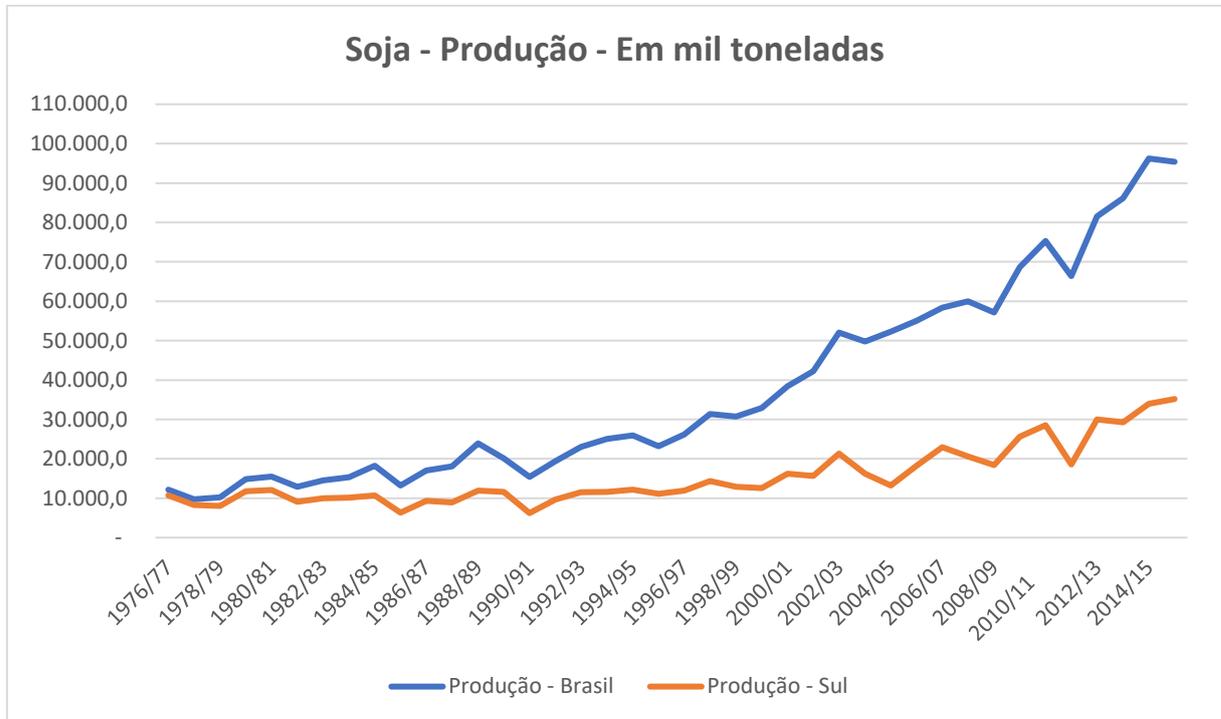
**Gráfico 1 - Área Plantada de Soja no Brasil, em mil hectares, entre 1976 a 2016**

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da CONAB (2017).

Pode-se perceber pelo Gráfico 1 que há uma clara tendência de crescimento da área plantada de soja no Brasil durante o período analisado. Na safra de 1976/77, a área plantada de soja foi de 6.949 mil hectares. Em 2004/05 a área plantada já era de 23.301,1 mil hectares e em 2015/16 atingiu 33.251,9 mil hectares, o que representou um crescimento de 378,5% da área plantada entre o período analisado.

Valarini e Kuwahara (2007) também citam outros exemplos que permitiram o aumento da produtividade e, conseqüentemente, da produção de soja no Brasil, entre eles, mudanças na política agrícola voltadas primordialmente aos subsídios, investimentos tecnológicos, utilização de sementes transgênicas, melhoramento do solo e utilização de fertilizantes mais eficazes.

No Gráfico 2, abaixo, é apresentada a evolução da produção de soja no Brasil e na região Sul, entre as safras de 1976/77 e 2015/16, em mil toneladas.



**Gráfico 2 - Produção de Soja no Brasil e na região Sul, em mil toneladas, entre 1976 a 2016**

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da CONAB (2017).

Novamente, percebe-se pelo Gráfico 2 que há tendência de crescimento da produção de soja, tanto no Brasil quanto na região Sul, durante o período analisado. No Brasil, a produção de soja na safra de 1976/77 foi de 12.145 mil toneladas; e na safra de 2015/16 esse valor atingiu 95.434,6 mil toneladas de soja, ou seja, um crescimento de 685,8% no total do período analisado. Percebe-se que em alguns anos houve queda da produção, porém, na média, houve um crescimento de aproximadamente 6,6% ao ano na produção de soja no Brasil.

Já na região Sul do Brasil, a produção de soja passou de 10.730 mil toneladas na safra de 1976/77 para 35.181,1 mil toneladas na safra de 2015/16, o que representou um crescimento de aproximadamente 227,9% da produção entre o período inicial e final analisado.

Através da análise dos dados obtidos da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), foi possível verificar também que a produção de soja na região Sul representa uma parcela significativa da produção total de soja do Brasil. Essa representação diminuiu ao longo

do período analisado, o que pode ser verificado pelo afastamento das duas linhas do Gráfico 2, porém, na média do período, a produção de soja da região sul representou aproximadamente 48% do total da produção do Brasil.

No mercado da soja, a competitividade é determinada por fatores relacionados ao ambiente macroeconômico, político, social, legal e internacional e, portanto, o preço do bem é influenciado pelas variações que ocorrem no mercado internacional devido a comercialização mundial (VALARINE; KUWAHARA, 2007).

No Brasil, os preços domésticos e de exportação dependem da cotação da soja na Bolsa de Chicago (CBOT), do prêmio de exportação, despesas portuárias, frete, câmbio, impostos e outras taxas e comissões (IMEA, 2015). O Brasil tornou-se, portanto, tomador de preços no mercado externo.

## 4.2 CONCEPÇÃO DO NEGÓCIO

Como explicado no capítulo anterior, esta seção do Plano de Negócios tem por objetivo definir a concepção e o propósito da organização, estratégias competitivas e mercadológicas e a estrutura legal e de capital da empresa. Como o negócio investigado pelo presente trabalho se trata de um empreendimento de pequeno porte e caráter familiar, veremos que a maioria desses conceitos não são claros ou até relevantes para os empreendedores, dado que o mercado da soja é influenciado e determinado mundialmente.

### **Definição do negócio e propósitos da empresa**

Ao ser perguntado sobre a definição do negócio, o Empreendedor (2017) esclarece em termos simples que se trata apenas de um negócio familiar, cuja atividade é a de plantar soja para ser posteriormente vendida. O negócio familiar de plantação de soja é, ao mesmo tempo, investimento, já que as terras no município de São Sepé e região estão se valorizando devido ao aumento da área plantada de soja, e também uma fonte de renda para os sócios, donos do negócio.

Em relação aos propósitos do negócio, que englobam visão, missão, objetivos e valores, o Empreendedor (2017) descreve bem através da seguinte resposta:

Colocamos todos os nossos esforços e conhecimentos na atividade para sempre conseguir o maior nível de produção possível, em termos de sacos de soja, para assim garantir renda e retorno. Não temos visão, missão, valores definidos como as grandes empresas corporativas tem. Nossa missão é o nosso trabalho e a nossa família.

Portanto, os propósitos do negócio são investimento e geração de renda, trabalho e família. Definições de visão, missão e valores não são, neste caso, considerados relevantes para o sucesso do empreendimento.

### **Estratégias competitivas genéricas**

Apenas como nota de esclarecimento, não foram feitas perguntas relativas as estratégias competitivas genéricas ao empreendedor. Essas estratégias definem as ações necessárias para introduzir o novo produto no mercado ou setor, posicionar a marca da empresa, e como sabemos a este ponto, o mercado de soja é definido mundialmente, por elementos que são exógenos às ações dos empreendedores.

Liderança de preços, diferenciação ou enfoque não são, portanto, estratégias que poderiam ser utilizadas nesse mercado. O que importa mais, neste caso, é a qualidade e volume de produção, já que a soja é um produto homogêneo.

### **Estratégias de Marketing**

As estratégias de marketing apresentadas pela literatura, voltadas para a composição do marketing *mix*, ou seja, produto, preço, praça (distribuição) e propaganda, também não foram analisadas e definidas na época da tomada de decisão do investimento. Novamente, um ponto de melhoria a ser considerado pelos empreendedores.

A principal explicação para isso reside no fato de os produtores de soja serem tomadores de preço e de a soja ser um produto homogêneo, não existindo grandes diferenças entre aqueles ofertados pelos produtores concorrentes.

O Empreendedor (2017) cita, porém, alguns fatores que podem ser considerados como estratégias de marketing, mesmo que de forma indireta:

A grande diferença aqui está na produtividade. A utilização de sementes transgênicas, de melhores fertilizantes, o cuidado e preparo da terra, e de melhores tecnologias, garantem uma produtividade maior. No nosso caso, não focamos em tecnologia como melhores máquinas e equipamentos, pois esta é muito cara e isso inviabilizaria o negócio. Focamos então nos cuidados e no preparo da terra e na utilização de fertilizantes eficazes.

Logo, a principal estratégia de produto que pode ser utilizada vem das inovações tecnológicas do setor. Estar atento a elas é fundamental para garantir produtividade, aumentando o número de sacas de soja produzidas por hectare de terra.

Em relação as estratégias de preços, novamente, os produtores são tomadores de preços e estes são definidos por fatores exógenos determinados pelo mercado mundial. Dessa maneira, a estratégia adotada aqui é a venda antecipada dos sacos de soja, realizada através de contratos com as cooperativas e empresas privadas, mediante preços pré-fixados (EMPREENDEDOR, 2017). O que pode ser bom caso os preços reduzam; mas ruim caso estes venham a aumentar.

Quanto a distribuição, esta é feita com o caminhão dos próprios donos/produtores, de forma que são eles que arcam com os custos desse transporte até os compradores. E o Empreendedor (2017) esclarece que para aqueles que não possuem caminhão ou outros métodos próprios de transporte, os custos de frete são sempre pagos pelos produtores e ficam em torno de 2% do valor da venda. Apenas grandes produtores teriam poder de barganhar o frete.

### **Estrutura Legal do Negócio**

Descreve-se aqui o regime fiscal aplicável às atividades rurais, ou seja, como é feita a tributação dos resultados das atividades rurais para pessoas físicas e, portanto, quais os tributos pagos pelos empreendedores no seu negócio de plantação de soja.

Para fins fiscais, define-se o conceito de atividade rural, de acordo com o site Portal Tributário (2017), como qualquer atividade ligada à agricultura, pecuária, extração e exploração vegetal e animal, exploração da apicultura, avicultura entre outras culturas animais, transformação de produtos decorrentes da atividade rural e cultivo de florestas que se destinam a comercialização, consumo ou industrialização.

O Empreendedor (2017) explica que o produtor rural pessoa física está sujeito a três tipos de tributos: o Imposto de Renda da Pessoa Física (IRPF) para atividades rurais, o Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural (FUNRURAL) e o Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR).

O Imposto de Renda da Pessoa Física (IRPF) refere-se à tributação aplicável aos resultados da atividade rural, determinada pela diferença entre o valor da receita bruta menos as despesas comprovadas pagas. Esse resultado, quando positivo, integra a base de cálculo do imposto de renda. O produtor rural tem ainda a opção de escolher pagar pelo IRPF através do resultado presumido. Nesta opção, o resultado que integra a base de cálculo do IRPF da atividade rural limita-se a vinte por cento da receita bruta do ano-calendário (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2017).

Vale ressaltar que o resultado auferido em unidade rural que seja comum ao casal pode ser apurado e tributado pelos cônjuges separadamente e proporcionalmente à sua parte, em duas declarações de imposto de renda. No caso do negócio analisado neste trabalho, a receita bruta obtida é dividida (faturada) igualmente entre os dois sócios. E, como permitido por lei, cada casal de agricultor pode fazer duas declarações de imposto de renda separadas, dividindo o faturamento entre ambos os cônjuges. A forma de pagamento escolhida pelos proprietários é a do resultado/lucro presumido (EMPREENDEDOR, 2017).

O Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural (FUNRURAL), como descreve o Empreendedor (2017), é o encargo previdenciário dos empregadores rurais; é o custeio para sua previdência que irá servir para a aposentadoria e outros benefícios junto ao Previdência Social (INSS). A alíquota do FUNRURAL equivale à 2,3% descontado sobre a receita bruta obtida pelo produtor rural.

E, por fim, paga-se também o Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR), de apuração anual, que tem como fato gerador a propriedade de imóvel rural, formado por uma ou mais parcelas de terra. A alíquota do ITR varia de região para região e depende principalmente da área total do imóvel, do grau de utilização da terra e do valor da propriedade (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2017).

## Estrutura de Capital

A estrutura de capital do negócio familiar analisado no presente trabalho está dividida entre recursos próprios, provenientes de ambos os proprietários, e também de financiamento realizado com o banco Sicredi, através de linha de crédito especial para o agricultor. As terras, de 80 hectares, foram compradas com recursos próprios. Além disso, o Empreendedor (2017) contou que seu sócio já possuía as máquinas e outros equipamentos necessários a produção: três tratores, uma colhedeira, e os implementos agrícolas (grade, arado, plantadeira, outros).

Os valores financiados com o banco destinaram-se a construção de um galpão, que foi construído nas terras posteriormente a sua compra, a compra de um guincho para carregar adubo, a compra de um caminhão usado e a aplicação de calcário e corretivos de solo. Esses valores foram pagos por meio de empréstimos com o banco, pela linha especial de crédito ao agricultor, financiados para pagar em 10 anos, com juros de 5% ao ano (EMPREENDEDOR, 2017).

O Quadro 1, abaixo, mostra o resumo da estrutura de capital da empresa. Porém, os custos referentes aos investimentos iniciais serão pormenorizados no próximo tópico, de dimensionamento das operações.

<b>ESTRUTURA DE CAPITAL – NEGÓCIO FAMILIAR</b>		
Recursos Próprios Investidos	R\$ 1.040.000,00	69,3%
Recursos Próprios previamente possuídos	R\$ 200.000,00	13,3%
Financiamento	R\$ 260.000,00	17,4%
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.500.000,00</b>	<b>100%</b>

### **Quadro 1 - Estrutura de Capital do Negócio Familiar de Plantação de Soja**

Fonte: elaboração própria a partir de dados obtidos de entrevista com Empreendedor (2017).

Podemos perceber pelo quadro acima que a maior parte da estrutura de capital do negócio é composta de recursos próprios (82,6%). Além disso, como será explicado na seção do dimensionamento das operações, as máquinas e equipamentos e implementos que os empreendedores já possuíam são todos usados e, portanto, apresentam um custo menor do que os novos.

É importante ressaltar que para a produção de soja, além dos 80 hectares próprios, os empreendedores ainda arrendam mais 65 hectares, cujos custos de arrendamento entram, como será posteriormente mostrado, nos custos variáveis do negócio (EMPREENDEDOR, 2017).

#### 4.3 DIMENSIONAMENTO DAS OPERAÇÕES

Neste tópico são definidos os recursos operacionais necessários para se iniciar as atividades de produção do negócio como, por exemplo, quantas pessoas são necessárias para a operação, quais são os processos operacionais e quanto é necessário investir em máquinas, equipamentos e infraestrutura.

##### **Definição de Processos Operacionais**

O Quadro 2, abaixo, descreve com detalhes as principais atividades operacionais do negócio, que são compostas basicamente da compra de matérias-primas, preparação do solo, plantação da soja e aplicação de venenos e fungicidas, colheita e venda da produção (EMPREENDEDOR, 2017).

<b>ATIVIDADE OPERACIONAL</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Compra de Matérias-primas	Entre julho e agosto se inicia a compra de matérias-primas dos fornecedores.
Preparação do Solo	Consiste na aplicação de venenos para eliminar as ervas daninhas (mato) que encobre a terra.
Plantação de Soja	Entre novembro e dezembro ocorre a efetiva plantação das sementes de soja.
Aplicação de Veneno e Fungicida	Durante o crescimento da soja é necessário realizar aplicações de veneno para matar lagartas e percevejos, e também aplicações de fungicida para matar as doenças da soja.
Colheita e Venda/Entrega	Em abril ocorre a colheita e venda da produção.

##### **Quadro 2 - Descrição das Atividades Operacionais do Negócio**

Fonte: elaboração própria a partir de dados obtidos de entrevista com Empreendedor (2017).

Segundo o Empreendedor (2017) entrevistado, as atividades do negócio começam com a compra de matérias-primas dos fornecedores, que consistem em adubos, venenos, fungicidas e sementes. Essa atividade começa por volta do mês de julho e agosto, período em que os fornecedores fazem algumas propostas e ofertas aos agricultores.

Depois inicia-se a preparação do solo, que se resume em manter a terra livre das ervas daninhas (chamadas também de “mato”) que podem recobrir a terra, através da aplicação de venenos. Faz-se também a aração, gradagem e adubação do solo, técnicas específicas para preparar o solo para a plantação (EMPREENDEDOR, 2017).

Entre 15 de novembro a 15 de dezembro é feita a plantação das sementes de soja na terra, que levam cerca de 140 dias para atingir crescimento suficiente para realizar a colheita. Nos dias iniciais, após a plantação das sementes, os produtores ainda continuam aplicando venenos para matar as ervas daninhas e não prejudicar a soja (EMPREENDEDOR, 2017).

De acordo com o Empreendedor (2017), quando a plantação de soja já está grande, entre 60-70 dias, não é mais necessário passar veneno para as ervas daninhas porque elas não conseguem mais crescer. Inicia-se, então, a aplicação de venenos para matar lagartas e percevejos. Esta etapa é importante pois as lagartas causam a desfolha das plantas da soja e os percevejos sugam as vagens e as sementes em formação.

Devem ser feitas de 2 a 3 aplicações de veneno para lagartas e percevejos, uma a cada 20 dias de intervalo, normalmente iniciando aos 50-60 dias após ter sido feita a plantação. Conjuntamente, após 70 dias da plantação, é realizada a aplicação de fungicida para matar as chamadas doenças da soja, como por exemplo ferrugem<sup>1</sup>, oídio<sup>2</sup> e míldio<sup>3</sup>. A aplicação de fungicida é feita também a cada 20 dias de intervalo, em três aplicações (EMPREENDEDOR, 2017).

E, por fim, a colheita da plantação e posterior venda/entrega dos grãos inicia-se em abril.

---

<sup>1</sup> Ferrugem: causa a desfolha precoce, impedindo a completa formação dos grãos, apresentando-se em pequenas pontuações escuras e pequenas verrugas.

<sup>2</sup> Oídio: parasita obrigatório que se desenvolve em toda a parte aérea da soja, como folhas, hastes, pecíolos e vagens, provocando uma camada esbranquiçada sobre as folhas.

<sup>3</sup> Míldio: afeta as folhas da soja, provocando formação de pontuações amareladas, deteriorando as folhas e podendo atingir também as vagens.

## Definição da Estrutura Orgânica

Na seção de estrutura orgânica são descritos o quadro de pessoal do negócio familiar em análise e as atividades desempenhadas por cada indivíduo envolvido. De acordo com o Empreendedor (2017), para as terras próprias de 80 hectares mais as terras arrendadas de 65 hectares, dois a três trabalhadores são suficientes para realizar as atividades operacionais (plantação, colheita, aplicações de veneno). No caso analisado, duas pessoas realizam as atividades operacionais: o sócio do empreendedor entrevistado e um empregado contratado.

O Quadro 3, a seguir, apresenta o quadro de pessoal do negócio familiar e a descrição das principais atividades realizadas por cada um:

<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>ATIVIDADES</b>
Empreendedor Entrevistado	Responsável pela análise técnica do negócio, ou seja, quais venenos e fungicidas são necessários aplicar e quando; monitoramento do clima e das chuvas importantes para a decisão de plantação e colheita; monitoramento das atividades financeiras e orçamentárias.
Sócio do empreendedor	Responsável pela parte prática das atividades. Realiza a plantação, aplicações de veneno, colheitas e entre outras atividades ligadas à terra.
Empregado contratado	Responsável pela plantação, aplicações de veneno, colheitas e entre outras atividades ligadas à terra.
Esposa do sócio	Responsável pelas atividades administrativas/financeiras e orçamentárias: controle de gastos, faturas a serem pagas, elaboração das planilhas de controle de receitas e custos.

### Quadro 3 - Descrição do Quadro de Pessoal do Negócio

Fonte: elaboração própria a partir de dados obtidos de entrevista com Empreendedor (2017).

O sócio e o empregado contratado pelos empreendedores são responsáveis pelas atividades de plantação, adubação e aragem, aplicações de venenos e fungicidas, colheita, entre outras atividades ligadas à terra. O empreendedor entrevistado é o responsável técnico, isto é, é responsável pelo monitoramento técnico da produção para garantir produtividade, analisando os venenos e fungicidas necessários e quando devem ser aplicados e monitorando o clima e as previsões de chuva para a tomada de decisão de quando plantar e colher. Ele é responsável também por monitorar as atividades financeira e orçamentária e controlar os custos (EMPREENDEDOR, 2017).

Apesar de as atividades financeira e de custo serem monitoradas pelo empreendedor entrevistado, elas são desempenhadas no dia a dia pela esposa do sócio do empreendedor. Ela é responsável pelo preenchimento da planilha de controle de gastos que irá posteriormente compor a planilha dos resultados. É responsável também pelo pagamento de faturas e de resoluções de pendências em geral (EMPREENDEDOR, 2017).

### **Investimentos em Ativo Permanente**

Os investimentos iniciais necessários realizados pelos investidores encontram-se pormenorizados na Tabela 1, a seguir, e incluem a compra das terras de 80 hectares, a construção de um galpão, a aplicação de calcário e corretivos de solo, a compra de um guincho para adubo e de um caminhão para transportes:

**Tabela 1 - Investimentos Iniciais do Negócio**

<b>INVESTIMENTOS INICIAIS</b>	
Terras	R\$ 1.040.000,00
Galpão	R\$ 110.000,00
Guincho para carregar adubo	R\$ 15.000,00
Calcário	R\$ 50.000,00
Corretivos	R\$ 50.000,00
Caminhão	R\$ 35.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.300.000,00</b>

Fonte: elaboração própria a partir de dados obtidos de entrevista com Empreendedor (2017).

Os empreendedores investiram, como já exposto anteriormente, na compra de 80 hectares de terras no valor de R\$ 13.000,00 por hectare, totalizando um investimento de R\$ 1.040.000,00 reais. Investimento esse realizado com recursos próprios.

Investiram também na aplicação de calcário e corretivos para o solo, no valor total de R\$ 100.000,00 reais, que têm como principal função corrigir a acidez do solo e fornecer nutrientes. Compraram também para o início das operações um caminhão usado no valor de R\$ 35.000,000 reais, para transporte e entrega dos sacos de soja.

Além do mais, tiveram que investir na construção de um galpão no valor total de R\$ 110.000 reais e na compra de um guincho para carregar adubo no valor de R\$ 15.000,00 reais. Todos esses valores, como exposto anteriormente, foram financiados com o banco Sicredi, para pagamento em 10 anos com juros de 5% ao ano.

Máquinas e outros equipamentos necessários como tratores, plantadeira, colhedeira, e outros implementos agrícolas (arado e grade), os empreendedores já possuíam, não entrando no cálculo do valor desembolsado por eles inicialmente. Mesmo assim, essas máquinas e equipamentos fazem parte do ativo da empresa e, para fins de cálculo de viabilidade, serão também considerados. Esses valores são descritos na Tabela 2, abaixo:

**Tabela 2 - Máquinas e Equipamentos já adquiridos**

<b>ATIVOS JÁ ADQUIRIDOS</b>	
Tratores (3)	R\$ 80.000,00
Colhedeira	R\$ 40.000,00
Implementos (grade, arado, plantadeira e outros)	R\$ 80.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 200.000,00</b>

Fonte: elaboração própria a partir de dados obtidos de entrevista com Empreendedor (2017).

Estas máquinas e equipamentos que os empreendedores já possuíam anteriormente ao investimento são todos usados e, por isso, possuem um valor menor do que se fossem novos. Somando-se todos os valores apresentados pelas Tabelas 1 e 2, o negócio possui um total de R\$ 1.500.000,00 reais em ativos permanentes.

### **Premissas operacionais**

Como visto anteriormente no Capítulo 3, as premissas operacionais englobam as variáveis volume de vendas, preços unitários, gastos variáveis, gastos fixos e impostos aplicáveis, que são depois utilizados para calcular o fluxo de caixa livre da empresa e fazer a análise de viabilidade.

É importante ressaltar aqui que as premissas operacionais analisadas nessa seção têm por base o ano-safra de 2015/2016, quando foram criadas pelos empreendedores planilhas de

Excel mais controladas e confiáveis. Anteriormente, os empreendedores não realizavam um controle minucioso de volumes de vendas, preços e custos que poderiam ser utilizadas para análise. A análise das premissas operacionais antes do investimento ser realizado também não foi feita, o que indica um ponto significativo de melhoria, visto que essas premissas são primordiais para a análise de viabilidade e tomada de decisão.

Em relação ao volume de vendas, a produção e a venda de soja do negócio familiar está limitada à capacidade produtiva de 80 hectares de terras próprias mais as terras arrendadas de 65 hectares, totalizando uma capacidade produtiva de 145 hectares. A quantidade de sacas produzidas por hectare varia com a produtividade, porém em média fica em torno de 40 a 50 sacas de soja por hectare. No ano de análise (2016), a produção e a venda do negócio familiar foram de 7.335 sacas de soja no total, equivalentes à 50,5 sacas por hectare (EMPREENDEDOR, 2017).

Já o preço depende da cotação do mercado mundial e dos acordos feitos entre os produtores e os compradores (cooperativas e empresas privadas). O Empreendedor (2017) explica que são fechados mais de um contrato por ano, com diferentes compradores e a diferentes preços, baseados principalmente na cotação do mercado mundial no momento do fechamento do contrato. O preço médio de cada uma dessas vendas no ano de 2015/2016 foi de R\$ 73,73 reais por saca de soja, gerando uma receita bruta de venda de R\$ 540.809,55 reais.

Os custos variáveis da produção de soja referem-se aqueles custos que variam com a produção e dependem da área total produzida, que no negócio analisado é de 145 hectares. São os custos com insumos, mão de obra, custos administrativos entre outros. A maior parte dos custos variáveis é representada pelos custos dos insumos, como sementes, fertilizantes e defensivos, que equivalem a aproximadamente 60% dos gastos produtivos.

Na Tabela 2 apresentada a seguir são descritos os custos variáveis do negócio familiar no ano-safra de 2015/2016:

**Tabela 3 - Custos Variáveis da Plantação de Soja do Negócio Familiar, 2015/2016**

<b>CUSTOS VARIÁVEIS</b>	<b>VALOR</b>
DIESEL	R\$ 17.535,90
DESSECAÇÃO	R\$ 16.800,00
TRATAMENTO SEMENTES	R\$ 5.128,00
HERBICIDA	R\$ 8.942,60
INSETICIDA	R\$ 10.700,00
SEMENTE	R\$ 25.575,00

ADUBO	R\$ 50.190,00
FUNGICIDA	R\$ 19.045,00
MÃO DE OBRA	R\$ 29.156,00
FRETE	R\$ 1.900,00
RENTA	R\$ 43.242,00
OUTROS	R\$ 26.842,89
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 255.057,39</b>

Fonte: elaboração própria através de planilha fornecida pelo Empreendedor (2017).

Os custos variáveis “Outros” referem-se a custos com seguro da soja, tarifas bancárias, água e luz, gasolina, entre outras despesas administrativas. Em Outros entra também o pagamento do Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR). Já o custo variável “Renda” refere-se ao valor pago pelos 65 hectares de terras que são arrendados pelos empreendedores, que fica em torno de 600 sacas de soja no total. O valor do arrendamento pago em 2015/2016 foi de R\$ 43.242,00 reais, porém esse valor muda de ano para ano dependendo do valor da soja no mercado (EMPREENDEDOR, 2017).

Quanto aos custos com “Mão de Obra”, estes referem-se ao pagamento de salários, benefícios e participação na produção ao único empregado contratado pelos empreendedores para ajudar nas atividades operacionais. O valor total anual pago com mão de obra em 2015/2016 foi de R\$ 29.156,00 reais (EMPREENDEDOR, 2017).

Já os custos fixos da produção de soja são depreciação e custos com manutenção de máquinas e implementos agrícolas. Para o negócio familiar em análise, não serão considerados os custos com depreciação pois, como explicado pelo Empreendedor (2017) entrevistado, as máquinas e equipamentos por eles utilizados são todos velhos e usados, com valor mínimo de depreciação e, portanto, sem valor residual.

Os custos fixos com manutenção de colhedeira, tratores e com os implementos agrícolas (arado, plantadeira, grade) são apresentados na Tabela 4:

**Tabela 4 - Custos Fixos do Negócio Familiar com Manutenções**

<b>CUSTOS FIXOS</b>	<b>VALOR</b>
COLHEDEIRA	R\$ 4.830,00
TRATOR	R\$ 9.442,20
IMPLEMENTOS	R\$ 4.606,20
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 18.878,40</b>

Fonte: elaboração própria através de planilha fornecida pelo Empreendedor (2017).

O total de custos fixos pagos pelo negócio familiar em 2015/2016 foi de R\$ 18.878,40 reais.

#### 4.4 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Finalmente, é necessário fazer a análise de viabilidade econômico-financeira, que abrange a projeção dos resultados econômico-financeiros através das premissas assumidas anteriormente e a análise desses resultados para verificar a viabilidade do negócio perante parâmetros predefinidos e guiar a tomada de decisão de investir ou não no projeto.

Novamente, é importante ressaltar que os empreendedores do negócio em estudo não fizeram as projeções de resultado e nem a análise de viabilidade, o que pode ser considerado uma falha grave ao se falar em investimentos. Assim sendo, os cálculos aqui apresentados para as projeções de resultados e análise de viabilidade foram elaborados e calculados pela autora para fins de comparação e propostas de melhorias.

A partir das informações e dos dados financeiros das planilhas eletrônicas fornecidas pelo Empreendedor (2017) foi possível montar o fluxo de caixa do negócio e fazer as projeções de resultado, como mostrado pela tabela abaixo:

**Tabela 5 - Projeções dos Resultados Operacionais do Negócio Familiar**

<b>(+) ENTRADAS</b>		
Custeio com o Banco	R\$	258.122,00
Receita Bruta de Vendas	R\$	540.809,55
<b>(-) DEDUÇÕES</b>		
Deduções (Funrural)	R\$	12.438,62
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>R\$</b>	<b>786.492,93</b>
<b>(-) SAÍDAS</b>		
<b>(-) Custos Variáveis</b>		
Diesel	R\$	17.535,90
Dessecação	R\$	16.800,00

Tratamento Sementes	R\$	5.128,00
Herbicida	R\$	8.942,60
Inseticida	R\$	10.700,00
Semente	R\$	25.575,00
Adubo	R\$	50.190,00
Fungicida	R\$	19.045,00
Mão de Obra	R\$	29.156,00
Frete	R\$	1.900,00
Renda	R\$	43.242,00
Outros	R\$	26.842,89
<b>(-) Custos Fixos</b>		
Manutenção Colhedeira	R\$	4.830,00
Manutenção Tratores	R\$	9.442,20
Manutenção Implementos	R\$	4.606,20
<hr/>		
<b>(-) TOTAL SAÍDAS</b>	<b>R\$</b>	<b>273.935,79</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL</b>	<b>R\$</b>	<b>512.557,14</b>
<b>(-) DESPESAS FINANCEIRAS</b>		
Amortização Custeio com o Banco	R\$	283.934,20
Amortização Investimento Inicial	R\$	33.671,19
<b>LUCRO LÍQUIDO ANTES DO IR</b>	<b>R\$</b>	<b>194.951,75</b>

Fonte: elaboração própria através de planilha fornecida pelo Empreendedor (2017).

A Receita Bruta de Vendas foi descrita nas premissas operacionais do negócio, apresentadas no tópico de Dimensionamentos das Operações.

Quanto ao Custeio com o Banco entende-se as entradas de recursos provenientes do custeio das atividades operacionais com os bancos. Como a atividade agrícola apresenta custos variáveis e fixos muito elevados, os agricultores podem custear esses gastos com os bancos para financiar suas atividades operacionais até a finalização da produção e a venda das sacas de soja. Esse financiamento deve ser amortizado no mesmo ano com pagamento de uma taxa de juros de 10% ao ano. Portanto, em Despesas Financeiras, o valor referente ao Custeio com o Banco mais os 10% de juros são totalmente amortizados.

Em Deduções considera-se o pagamento do imposto Funrural, que como explicado na seção da Estrutura Legal do Negócio, equivale a 2,3% do valor bruto das vendas.

Já os valores correspondentes aos Custos Variáveis e Custos Fixos, estes também foram explicados na seção das Premissas Operacionais do tópico Dimensionamento das Operações.

Finalmente, em Despesas Financeiras, além da amortização em parcela única do Custeio com o Banco, é também amortizado o valor dos investimentos iniciais que foram financiados pelos empreendedores com o Banco no total de R\$ 460.000,00 reais, em 10 anos com taxa de juros de 5% ao ano.

Quanto aos Investimentos Iniciais em Ativos Permanentes, também apresentados no tópico de Dimensionamento das Operações, estes foram no total de R\$ 1.500.000,00 reais, divididos entre recursos Próprios e de Terceiros. Porém aqui, para fins de comparação, o valor das terras adquiridas com recursos próprios pelos empreendedores será ajustado.

Como foi explicado, as terras foram compradas em 2012 quando estas valiam em torno de 210 sacas de soja por hectare, equivalentes a um valor desembolsado de R\$ 1.040.000,00 reais. E, de acordo com o que afirmou o Empreendedor (2017), os mesmos 80 hectares de terra valeriam em 2016 aproximadamente 500 sacas de soja por hectare, o que equivaleria a um investimento total de R\$ 2.920.000,00 reais caso as terras fossem adquiridas em 2016, ano em que os cálculos das premissas foram feitos.

Portanto, para fins de comparação os Investimentos Iniciais em Ativos Permanentes considerados para a análise de viabilidade econômico-financeira serão de R\$ 3.380.000,000 reais. Além disso, os fluxos de caixa do negócio serão arredondados para R\$ 195.000,00 reais ao ano, para simplificar os cálculos.

Também para fins de simplificação, a taxa de juros Selic real acumulada em dezembro de 2016, de 14,18% ao ano, foi utilizada como custo de capital próprio; e o custo de capital de terceiros são os juros de 5% ao ano do financiamento feito com o banco pelos investidores. Os custos de capitais foram então ponderados pelas respectivas participações do capital próprio (82,6%) e de terceiros (17,4%), e somados para se obter a taxa de desconto ou taxa mínima de atratividade dos investidores, de 12,58% ao ano.

O período considerado para o cálculo de viabilidade econômico-financeira foi de 5 anos, sendo que foi adicionado ao fluxo do 5º ano o valor da venda das terras. O Empreendedor (2017) espera que em mais cinco anos as terras valorizem e estejam custando em torno de 1000 sacas de soja por hectare. Assim, considerando um preço de R\$ 73,00 reais por saca de soja, em cinco anos os mesmos 80 hectares de terras poderão ser vendidos por R\$ 5.840.000,00 de reais.

A tabela a seguir apresenta o Fluxo de Caixa projetado do negócio analisado, com base nas premissas previamente descritas:

**Tabela 6 - Fluxo de Caixa Projetado**

<b>ANO</b>	<b>FCL</b>
0	-R\$ 3.380.000,00
1	R\$ 195.000,00
2	R\$ 195.000,00
3	R\$ 195.000,00
4	R\$ 195.000,00
5	R\$ 6.035.000,00

Fonte: elaboração própria.

Através do Fluxo de Caixa apresentado pela Tabela 6, foram calculados o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR) do investimento. O VPL do investimento foi de R\$ 530.632,28 e a TIR foi de 16,29%.

Como explicado anteriormente, para um investimento ser viável e o projeto aceito, o VPL precisa ser maior do que zero e a TIR precisa ser maior do que a taxa mínima de atratividade do investidor, que para este caso é de 12,58% ao ano. Portanto, pelos métodos de viabilidade econômico-financeira utilizados, o investimento familiar na compra de terras para plantação e venda de soja é um projeto viável.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de investir recursos em um novo empreendimento, é importante que o investidor faça um estudo prévio e elabore um Plano de Negócios para verificar a viabilidade do negócio e embasar a tomada de decisão. Apenas ter uma boa ideia ou possuir um ou outro conhecimento de tecnologia ou processo não são suficientes para garantir o sucesso de um novo empreendimento. Como demonstrado nos capítulos anteriores, é preciso organização e planejamento, é preciso conhecer o negócio como um todo para que a oportunidade de negócios se torne de fato um sucesso.

O instrumental do empreendedor para verificar a viabilidade de um novo negócio ou até mesmo de um negócio já existente é o Plano de Negócios. Com ele o empreendedor testa a viabilidade de um negócio, orienta o desenvolvimento das operações e estratégia, atrai recursos financeiros, transmite credibilidade e desenvolve a equipe de gestão, entre outros. Ou seja, o Plano de Negócios contém os fatores chaves para desenvolver o projeto e garantir o sucesso do empreendimento, facilitando a tomada de decisão.

Sabe-se, porém, que no Brasil o Plano de Negócios ainda não é muito utilizado e vários empreendedores realizam investimentos sem previamente elaborar um Plano de Negócios para guiar a tomada de decisão. Assim, apesar de existirem vários empreendedores que tiveram sucesso mesmo não elaborando um Plano de Negócios, muitos deles aplicam recursos em projetos que na verdade não são viáveis, perdendo seu tempo e dinheiro.

O negócio analisado nesse trabalho, um investimento familiar na compra de terras no estado do Rio Grande do Sul para plantação e venda de soja, é um exemplo de empreendimento bem-sucedido em que nenhum Plano de Negócios foi elaborado. Os principais fatores que contribuíram para o sucesso dos empreendedores foram a longa experiência e conhecimento deles na atividade do setor agrícola e o fato de que as terras na região comprada se valorizaram e ainda estão se valorizando ao longo dos anos.

De acordo com o Empreendedor (2017) foi por isso que a oportunidade de negócio foi identificada. A região de São Sepé - Rio Grande do Sul - na época do investimento (2012) apresentava sinais de aumento da área produzida de soja, e o fato dessa cultura agrícola estar crescendo na região indicava valorização garantida das terras. Foi isso que definiu a tomada de decisão dos investidores. E o conhecimento e experiência de ambos os empreendedores no setor agrícola garantiu o bom desempenho de ambos na atividade.

É importante lembrar que o setor agrícola é muito afetado pelo clima, secas e chuvas que podem devastar uma produção inteira. Portanto, conhecimento e experiência são fundamentais para decisões estratégicas e um bom desempenho. Além disso, no caso da soja, como os preços são determinados pelo mercado internacional, estes podem aumentar significativamente em um ano, mas reduzir em outros, afetando o resultado das atividades sem que os empreendedores possam ter qualquer influência.

Nos tópicos a seguir são descritos os pontos positivos do negócio familiar, ou seja, os fatores que tiveram um impacto positivo sobre o sucesso do empreendimento; e os pontos de melhoria, fatores que deveriam ter sido melhor investigados pelos empreendedores e que poderiam ter melhorado ainda mais os seus resultados.

## 5.1 PONTOS POSITIVOS

O principal ponto positivo foi a correta escolha da localização das terras. Como o Empreendedor (2017) explicou, as terras no estado do Paraná em 2012 já estavam altamente valorizadas o que não possibilitava uma margem para grandes valorizações nos próximos anos. Identificar essa oportunidade de crescimento da produção e valorização das terras no estado do Rio Grande do Sul – região de São Sepé – contribuiu significativamente para o sucesso do investimento.

Outro fator positivo, como já descrito, é a experiência e conhecimentos que ambos os investidores já possuíam na atividade do setor agrícola. Conhecimentos práticos e técnicos das atividades operacionais do negócio que contribuíram para o bom desempenho das atividades. Além disso, o empreendedor entrevistado demonstrou ter um bom conhecimento do mercado da soja, da sua evolução e do seu funcionamento no mercado internacional (que foram comprovados pelos dados extraídos da CONAB).

Os empreendedores também possuem um bom entendimento do mercado na região: conhecem os principais fornecedores e compradores e conseguem fazer bons acordos com eles. Conhecem também a estrutura legal do negócio o que permitiu usufruir de alguns benefícios que são fornecidos aos agricultores, como a possibilidade de fazer duas declarações do imposto de renda para cada casal.

Outro ponto positivo que contribuiu para o sucesso do investimento foi o financiamento de uma parte do ativo permanente do negócio com o banco, através de uma linha especial de

crédito aos agricultores, com juros muito baixos e que, de acordo com o Empreendedor (2017), não existe mais.

## 5.2 PONTOS DE MELHORIA

O primeiro ponto de melhoria é que os empreendedores não fizeram uma análise do mercado antes de investirem. Apesar de já possuírem certo conhecimento e entendimento do mercado e da atividade, a análise de mercado é muito importante para identificar potenciais lacunas desenvolvimento além das oportunidades e ameaças do ambiente. É importante para identificar fatores que podem ter tanto um impacto positivo como um impacto negativo sobre o investimento.

Além disso, não forem definidas a visão, missão e objetivos do negócio. O Empreendedor (2017) justifica afirmando que o investimento é de porte pequeno, um negócio familiar e não uma grande empresa. Porém, a definição desses conceitos não precisa ser feita apenas qualitativamente. Devem ser definidos quantitativamente também como, por exemplo, aumentar a produtividade (número de sacas produzidas por hectare de terra, tempo gasto para a produção), reduzir custos (custos administrativos, custos com manutenção), entre outras metas quantitativas.

Outra falha significativa dos empreendedores foi não ter feito o cálculo das premissas operacionais (volume de vendas, preços, custos variáveis e fixos) para a projeção dos resultados e para o cálculo da viabilidade econômico-financeira. A análise e definição dessas premissas são essenciais para entender o fluxo de caixa do negócio, saber se ele será positivo ou negativo e se a empresa conseguirá se manter/sustentar ao longo dos períodos seguintes.

Além do mais, os empreendedores não fizeram a análise de viabilidade econômico-financeira, que é fundamental para indicar se o negócio é viável ou não e guiar na tomada de decisão de investir ou não no projeto. Os cálculos apresentados no Capítulo 4, no tópico da análise de viabilidade, foram ajustados e feitos pela autora para fins de análise e comparação. Resultaram em um projeto viável, porém poderiam ter resultado em um projeto não viável para investimento.

Finalmente, o custo de capital de terceiros (através da linha de crédito especial ao agricultor) é mais barato do que o custo do capital próprio. Se uma análise mais criteriosa desses custos e das fontes de financiamento tivesse sido feita, os empreendedores poderiam ter

ajustado sua estrutura de capital através de mais empréstimos com terceiros, e assim reduzido a taxa de desconto (taxa mínima de atratividade) do projeto, fazendo com que ele se torne ainda mais rentável.

## REFERÊNCIAS

BRITTO JUNIOR, A. F.; FERES JUNIOR, N. . **A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos.** Evidência (Araxá), v. 7, p. 237-250, 2011.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL Alberto. **A Construção do Plano de Negócio.** São Paulo: Saraiva, 2008.

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252&t=2>>. Acesso em: fevereiro de 2017.

CUSTODIO, ANGELO R. FIORIO. **O Empreendedorismo e a Importância da Realização do Plano de Negócios:** um Estudo de Caso sobre Casas Populares Moduladas, 2010.

Disponível em:

<[http://www.fucape.br/premio\\_excelencia\\_academica/upld/trab/10/angelo.pdf](http://www.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/10/angelo.pdf), acessado em 27 de junho de 2016>. Acesso em: janeiro de 2017.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo:** como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ORNELAS, J. C. A. ; TIMMONS, J. ; ZACHARAKIS, A. ; SPINELLI, S.. **Plano de Negócios que dão certo:** um guia para pequenas empresas. Tradução de Jorge Martins. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

EMPREENDEDOR, FULANO. Entrevista concedida a Natalia Verginia Reck. Curitiba, fevereiro de 2017. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice "A" desta monografia]

GIL, ANTONIO CARLOS. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 202 p. ISBN: 8522422702.

IMEA. Instituto Mato-grossense de Economia Agropecuária. **Entendendo o Mercado da Soja,** 2015. Disponível em:

<[http://www.imea.com.br/upload/pdf/arquivos/2015\\_06\\_13\\_Paper\\_jornalistas\\_boletins\\_Soja\\_Versao\\_Final\\_AO.pdf](http://www.imea.com.br/upload/pdf/arquivos/2015_06_13_Paper_jornalistas_boletins_Soja_Versao_Final_AO.pdf)>. Acesso em: fevereiro de 2017.

PONTES, LEANDRO CANGUSSÚ REIS. **Análise da Estratégia do Setor Supermercado do Estado do Pará:** uma Aplicação do Modelo de Cinco Forças Competitivas de Michael Porter, 2009. Disponível em:

<<http://www.ppgeconomia.ufpa.br/documentos/DissertacaoLeandroCangussu-Cap2.pdf>>. Acesso em: janeiro de 2017.

PORTAL TRIBUTÁRIO. Disponível em:

<<http://www.portaltributario.com.br/artigos/irpfatividaderural.htm>>. Acesso em: fevereiro de 2017.

SILVA, A. C. ; LIMA, E. P. C. ; BATISTA, H. R. . **A Importância da Soja para o Agronegócio Brasileiro:** uma Análise sob o Enfoque da Produção, Emprego e Exportação. In: V Encontro de Economia Catarinense, 2011, Florianópolis - SC. Crescimento e Sustentabilidade, 2011.

VALARINI, Juliana Padovani; KUWAHARA, M. Y. . **O Mercado da Soja:** Evolução da Commodity frente aos Mercados Internacional e Doméstico. Jovens Pesquisadores, v. 4, p. 10, 2007.

## **ANEXO A – Entrevista**

### **1. Como surgiu a oportunidade do negócio?**

O que eu queria era fazer um investimento que me garantisse um retorno seguro a longo prazo e eu estava em dúvida entre algumas opções diferentes. Escolhi por investir na compra de terras, pois dado que sempre trabalhei no setor agrícola, sabia das suas possibilidades de valorização. A terra em São Sepé a 15 anos atrás valia 50 sacas de soja por hectare, pois não plantavam soja. Era tudo pasto com gado.

Em 2012, quando compramos as terras, o município de São Sepé plantava cerca de 30 mil hectares de soja e as terras valiam cerca de 210 sacas de soja por hectare. Eu percebi essa evolução como uma oportunidade, dado que a tendência era que esse aumento continuasse. Com a entrada do sócio, meu irmão, que sempre trabalhara como agricultor, surgiu então a possibilidade de conduzir o negócio nós mesmos ao invés de arrendar.

Hoje as terras já valem 500 sacas de soja por hectare e a tendência é de, em mais 5 anos, as terras valerão 1000 sacas de soja por hectare.

### **2. E como foi feita a escolha da localização?**

A escolha da localização foi feita baseada nas chances de valorização e crescimento. Na época, eu estava entre comprar terras na região do oeste Paranaense, perto da cidade de Toledo, onde eu morava. Ou comprar na região central do Rio Grande do Sul onde meu irmão e sócio morava. Porém, no Paraná o hectare de terra estava em 1000 a 1200 sacas de soja por hectare enquanto que no Rio Grande, estava em 210 sacas de soja. Além do preço ser menos, a margem de crescimento e valorização era muito maior em São Sepé do que em Toledo.

### **3. Descreve a sua experiência e a do seu sócio no setor:**

Meu sócio, meu irmão, trabalha na lavoura desde os 8 anos de idade, ajudado nosso pai. A partir dos 16 anos passou a plantar por conta, lavoura própria.

Eu trabalhei na lavoura com ajudando meu pai dos 8 aos 19 anos, quando fui estudar em Santa Maria. Me formei em janeiro de 1986 em Agronomia, pela Universidade Federal de Santa Maria. Trabalhei dois anos num distribuidor da Pioneer, empresa americana.

Depois entrei na Monsanto do Brasil Ltda., empresa americana, onde trabalhei por 26 anos até me aposentar, todos os 26 anos com vendas e assistência ao produtor.

**4. Em relação aos principais fornecedores de insumos da região, quais são eles e como são negociados preços e prazos?**

Os principais fornecedores são:

- Duas Cooperativas de produtores que são Campal e Cotrisel;
- Empresas privadas de venda de insumos Imexsul, Bordignon, A Granja, Padoin Agrícola, Agrícola Serginho.

Nós temos comprado da Campal, Imexsul e Padoin. Não vale a pena comprar de todo o mundo porque, se fizermos isso, o volume de compra em cada um ficará muito pequeno e aí não teremos poder de negociar preços e prazos.

Não existe dominação de nenhum na região, porque são vários. E ainda por cima se acharmos que seus preços não estão bons, poderemos sair para comprar em municípios vizinhos, como Santa Maria, Cachoeira e outros.

**5. Quem são os compradores? Existem vários compradores na região ou poucos? Como vocês fazem para chegar até esses compradores?**

Os compradores são de modo geral os mesmos que vendem insumos, Campal, Cotrisel, Imexul, Bordignon e outros.

A soja é muito valorizada. O pessoal vem atrás da gente para comprar. Não precisamos ir atrás de ninguém para vender. Porém, não conseguimos influenciar o preço pois este é mundial. O preço base de todos os dias é ditado pela bolsa de Chicago, e esta reflete a intenção de compra dos grandes fundos, da China e de outros compradores. Estas empresas que compram da gente, colocam sua margem de lucro e vendem imediatamente após comprar da gente. Assim, eles só fecham conosco em horários comercial, quando eles poder repassar para os compradores macro.

**6. Quais são os principais concorrentes? Existem na região muitos produtores de soja e como isso impacta nas vendas?**

Existem muitos produtores. Só em São Sepé deve passar de 400, fora os dos municípios vizinhos. Mas esta não é a nossa concorrência. A concorrência no mercado de soja é macro. É mundial. Nossos concorrentes são os produtores argentinos, os americanos e do Brasil como um todo. Se estes países têm clima bom no geral, a produção será maior, a oferta será maior e o preço cai.

Sempre que der uma seca ou excesso de chuva em algum destes países (problema climático geral e não local), afeta a oferta e o preço tende a subir. Porém, tem outros componentes que afetam o mercado, como os grandes fundos mundiais que compram ou vendem grandes volumes na bolsa de Chicago. E o principal influenciador, a China. A China é o grande influenciador, pois é o maior comprador mundial. Se a economia da China vai bem, a tendência é termos preços bons. Isso porque a China compra hoje cerca de 65% da soja produzida no Brasil.

**7. O que você conhece ou procura conhecer sobre o mercado da soja (evolução da produção, variáveis que afetem o mercado etc.)?**

Para acompanhar e conhecer o mercado existem alguns sites que trazem informações diárias do mercado, produção, estoques mundiais detalhados por país, informações sobre negócios de exportação da Argentina, EUA e Brasil, para a China, quebras de safra, entrada de fundos comprando ou vendendo, etc. Existe um site americano chamado Soybeans que atualiza as cotações em tempo real, direto da Bolsa de Chicago. Existe também um site chamado Notícias Agrícolas, que atualiza em tempo real as cotações e traz informações do mercado agrícola. Toda a semana o departamento de agricultura dos EUA publica um relatório de estoques, exportações, vendas para a China e outras informações. Estas informações é que vão determinar o andamento do mercado.

A minha contribuição, portanto, está na parte técnica, por ser agrônomo e, principalmente, por ter contato com a equipe técnica das principais Cooperativas (Cvale, Coamo), onde consigo todas as novidades técnicas e comerciais que estão entrando no mercado. Também contribuo no acompanhamento do mercado, previsões climáticas que nos levam a tomar decisões de época de plantio e realização de operações na lavoura, como plantio, aplicação de defensivos e outros.

## **8. Qual a definição e os propósitos do negócio (como visão, missão e objetivos)?**

O nosso negócio nada mais é do que um negócio familiar, que planta soja para posterior venda. Um investimento realizado com o objetivo de gerar retornos a longo prazo. O objetivo do empreendimento, além de investimento mais rentável que a poupança, é o de proporcionar uma fonte de renda alternativa; ou no caso do meu sócio, meu irmão, que sempre foi agricultor, sua única fonte de renda. Colocamos todos os nossos esforços e conhecimentos na atividade para sempre conseguir o maior nível de produção possível, em termos de sacos de soja, para assim garantir renda e retorno. Não temos visão, missão, valores definidos como as grandes empresas corporativas tem. Nossa missão é o nosso trabalho e a nossa família.

## **9. Quais as estratégias de marketing adotadas quanto ao produto, preço, distribuição e propaganda?**

Não usamos estratégias de marketing no mercado da soja. Não é necessário, pois o mercado é mundial, e tudo o que produzimos conseguimos vender, as vezes com maior e as vezes com menor preço. A grande diferença aqui está na produtividade. A utilização de sementes transgênicas, de melhores fertilizantes, o cuidado e preparo da terra, e de melhores tecnologias, garantem uma produtividade maior. No nosso caso, não focamos em tecnologias como melhores máquinas e equipamentos, pois esta é muito cara e isso inviabilizaria o negócio. Focamos então nos cuidados e no preparo da terra e na utilização de fertilizantes eficazes.

Os preços, como já explicado, são definidos pelo mercado mundial e o que normalmente ocorre é a venda antecipada dos sacos de soja através de contrato, com preços pré-fixados. Quanto a distribuição, no nosso caso nós temos caminhão e levamos o produto. O custo é nosso. Quem não tem caminhão tem que pagar frete. Normalmente quem paga frete, tem um custo de 2% do valor da venda, aproximado, dependendo da distância. Se for um produtor muito grande ele consegue barganhar e os compradores acabam pagando o frete ou parte dele.

## **10. Explique o regime fiscal aplicável ao negócio, ou seja, quais são os tributos pagos pelo seu negócio?**

Há três tipos de impostos que a gente paga, um pela terra e dois outros sobre a receita de vendas da soja. Sobre a terra, tem o ITR, Imposto Territorial Rural, que é anual, e equivale

ao IPTU dos imóveis na cidade. Paga-se em torno de 10 reais por hectare, porém esse valor varia de região para região, pois depende do valor da terra.

Quando vendemos nossa produção de soja é descontado também sobre o valor de venda 2,3% de FUNRURAL, que equivale ao INSS dos produtores rurais, e vai server para pagar a aposentadoria deles.

E tem também o Imposto de Renda, pessoa física no nosso caso. Se o valor total das vendas brutas for muito alto, se o produtor vender mais que 142.000,00<sup>4</sup> por ano, tem que pagar e declarar e IRPF. Há duas formas de fazer a declaração dele. Uma pagando pelo lucro, onde venda total menos total de despesas comprovadas é igual ao lucro; se este for maior que R\$ 28.000,00<sup>5</sup> reais (arredondando) paga-se imposto de renda com as mesmas faixas que o empregado.

E tem a maneira que nós utilizamos, que é a declaração presumida, em que a Receita considera 20% sobre o valor das vendas bruta como resultado ou lucro tributável. Nós sempre vendemos/faturamos metade da produção em meu nome e metade em nome do meu sócio. E cada casal de agricultor tem o direito de fazer duas declarações de imposto de renda, metade em seu nome e metade no nome da esposa, em declarações separadas. Isso é permitido por lei na atividade rural.

## **11. Quais foram os investimentos iniciais necessários para se iniciar a produção e qual a estrutura de capital da empresa?**

As terras compradas, de 80 hectares, tiveram um custe de R\$13.000,00 por hectare, totalizando um investimento de R\$ 1.040.000,000 que foram pagos com recursos próprios, meu e do meu irmão.

O meu irmão já possuía a maioria das máquinas e equipamentos necessários: 3 tratores no valor de R\$ 80.000,000; uma colhedeira no valor de R\$ 40.000,00; e os implementos, como grade, arado e plantadeira, no valor de R\$ 80.000,00. Todos estes velhos e usados, e por isso com um custo bem inferior daqueles comprados novos.

E nós financiamos o galpão no valor de R\$ 110.000,00 reais; um guincho para carregar adubo, de R\$ 15.000,00; aplicação de calcário e corretivos de solo, para corrigir a acidez, no valor de R\$ 100.000,00 reais; e também foi comprado um caminhão usado no valor de R\$

---

<sup>4</sup> Valor aproximado e arredondado pelo entrevistado. Esses valores variam a cada ano-calendário de acordo com o divulgado pela Receita Federal.

<sup>5</sup> Idem 1.

35.000,00 reais. Todas essas despesas foram financiadas no banco Sicredi, através de uma linha especial de crédito disponível para agricultores, financiados em 10 anos, com 5% de juros ao ano.

## **12. Quais são as atividades operacionais necessárias da produção até a venda da soja?**

A atividade começa com a compra das matérias-primas que são venenos, adubos e sementes, isso entre julho e agosto quando os fornecedores fazem algumas ofertas e propostas aos agricultores. Depois, nós temos que preparar o solo para a plantação. Então a gente faz aplicações de veneno para matar as ervas daninhas que aparecem, o mato, e também fazemos a adubação, adubação, aração e gradagem da terra.

Entre 15 de novembro a 15 de dezembro é o período que a gente faz a plantação das sementes de soja na terra, que levam até aproximadamente 140 para crescerem totalmente. Durante esse período, continuamos aplicando venenos para matar as ervas daninhas até que a soja tenha crescido o suficiente. Entre 50 a 60 dias depois de feita a plantação fazemos a aplicação de veneno contra as lagartas e os percevejos, que são feitas a cada 20 dias entre 2 a 3 aplicações. Após 70 dias temos que fazer as aplicações de fungicida, também a cada 20 dias, em 3 aplicações, para matar as doenças da soja. As principais e mais preocupantes são a ferrugem, oídio e míldio.

E em abril inicia-se a colheita e a entrega da soja, que normalmente já foi vendida previamente com valor pré-fixado.

## **13. Descreva o quadro de pessoal do negócio, quais são as principais atividades e quem é responsável por elas:**

Eu sou responsável por monitorar e dar assistência técnica as atividades operacionais, de plantação da soja. Então, por exemplo, analiso a necessidade de utilizar venenos ou não, quando e quais venenos devem ser aplicados; ajudo no monitoramento do clima e das chuvas para assim decidir quando é o melhor momento para plantar ou para colher. E qualquer outro aspecto técnico relacionado à atividade. Ajudo também no monitoramento das contas, do que temos para pagar, para receber, dos custos de produção e do resultado. Apesar de no dia a dia, não ser eu que faz o preenchimento das planilhas e a realização dessas atividades mais administrativas.

Meu sócio é o responsável pela principal atividade que é a plantação da soja. É ele que faz a plantação, aplicações de veneno, colheita e qualquer outra atividade ligada diretamente à terra.

Para auxiliar o meu sócio, temos um empregado contratado também responsável pelas atividades de plantação e colheita da soja.

E ainda, nas atividades mais administrativas está a esposa do meu sócio. Ela que é a responsável pelo pagamento de despesas em gerais como tarifas bancárias, água e luz; também é responsável pelo pagamento dos fornecedores. Responsável por controlar os custos e preencher as planilhas de Excel para o cálculo dos custos e receitas.

## ANEXO B – Planilhas

PREÇO DE VENDA DO SOJA (R\$ / SCS)				73,73	
VALOR TOTAL DE VENDA DE SOJA				540809,55	
TIPO INSUMO	DESCRIÇÃO INSUMO	VALOR PAGO	A PAGAR	R\$ TOTAL	
DIESEL		17.535,90	0,00	17.535,90	
DESSECAÇÃO		16.800,00	0,00	16.800,00	
TRATAMENTO SEMENTES		5.128,00	0,00	5.128,00	
HERBICIDA		8.942,60	0,00	8.942,60	
INSETICIDA		10.700,00	0,00	10.700,00	
SEMENTE		25.575,00	0,00	25.575,00	
ADUBO		50.190,00	0,00	50.190,00	
URÉIA		0,00	0,00	0,00	
MÃO DE OBRA		29.156,00	0,00	29.156,00	
FUNGICIDA		19.045,00	0,00	19.045,00	
COLHEDEIRA		4.830,00	0,00	4.830,00	
TRATOR		9.442,20	0,00	9.442,20	
IMPLEMENTOS		4.606,20	0,00	4.606,20	
FRETE		1.900,00	0,00	1.900,00	
JUROS		25.812,20		25.812,20	
FUNRURAL		12.438,62		12.438,62	
RENTA		43.242,00	0,00	43.242,00	
OUTROS		26.842,89	0,00	26.842,89	
<b>CUSTO TOTAL LAVOURA</b>				<b>312.186,61</b>	
<b>SEM INCREMENTO DE PRODUTIVIDADE</b>					
<b>CUSTO TOTAL EM R\$</b>		<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>LUCRO LIQUIDO</b>	<b>INVEST. OUTRAS SAIDAS</b>	
<b>312.187</b>		<b>540.809,55</b>	<b>228.622,94</b>	<b>33.671,19</b>	
<b>LUCRO A DIVIDIR</b>					
<b>194.951,75</b>					

ENTRADAS	VALOR	SAIDAS	VALOR PAGO	A PAGAR	DESPESA TOTAL
custeio BB	134.672,00	DIESEL	17.535,90	0,00	17.535,90
custeio BB	51.500,00	DESSECAÇÃO	16.800,00	0,00	16.800,00
custeio SICREDI	71.950,00	TRATAMENTO SEMENTE	5.128,00	0,00	5.128,00
Venda soja	540.809,55	HERBICIDA	8.942,60	0,00	8.942,60
		INSETICIDA	10.700,00	0,00	10.700,00
		SEMENTE	25.575,00	0,00	25.575,00
		ADUBO	50.190,00	0,00	50.190,00
		URÉIA	0,00	0,00	0,00
		MÃO DE OBRA	29.156,00	0,00	29.156,00
		FUNGICIDA	19.045,00	0,00	19.045,00
		MANUTENÇÃO COLHEDEIRA	4.830,00	0,00	4.830,00
		MANUTENÇÃO TRATOR	9.442,20	0,00	9.442,20
		MANUTENÇÃO IMPLEMENTO	4.606,20	0,00	4.606,20
		FRETE	1.900,00	0,00	1.900,00
		JUROS	25.812,00	0,00	25.812,20
		FUNRURAL	12.438,62	0,00	12.438,62
		RENTA	43.242,00	0,00	43.242,00
		OUTROS	26.842,89	0,00	26.842,89
		INVEST OUTRAS SAIDAS	33671,19		33671,19
TOTAL	798.931,55	TOTAL	345857,60	0,00	345.857,80

