

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

JOSEMAR CARPENEDO

**PLANO DE NEGÓCIO
TRANSPORTADORA COASUL**

**CURITIBA
2012**

JOSEMAR CARPENEDO

**PLANO DE NEGÓCIO
TRANSPORTADORA COASUL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Empresarial, do Curso de Pós-Graduação em gestão Empresarial, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas.

Orientadora: Prof. Aneli Maria Martins da Silva

**CURITIBA
2012**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

O Trabalho de Conclusão de Curso “Plano de Negócio – Transportadora Coasul”, elaborado por Josemar Carpenedo e aprovado pela Coordenação Acadêmica do Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 18 de Setembro de 2012.

Aneli Maria Martins da Silva
Coordenadora

Aneli Maria Martins da Silva
Professora orientadora

DECLARAÇÃO

A empresa COASUL, representada neste documento pelo Sr. Josemar Carpenedo, Enc. Setor de Transporte autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, no Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Plano de Negócio – Transportadora Coasul”, realizado pelo aluno Laercio Junior Bitencourtt, do Curso de Pós-Graduação em gestão Empresarial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 18 de Setembro de 2012.

Josemar Carpenedo
Enc. Setor de Transporte
Coasul

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Josemar Carpenedo, abaixo-assinado, do curso MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 24/09/2010 a 28/09/2012, declaram que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Plano de Negócio – Transportadora Coasul” é autêntico, original e de suas autorias.

Curitiba, 18 de Setembro de 2012.

Josemar Carpenedo

A minha família, pela companhia e
pelo empenho, sempre.

AGRADECIMENTOS

A minha família, por sempre estar unida, oferecendo compreensão e carinho incondicionais.

A minha orientadora, professora Aneli, pela paciência e pelo dom de ensinar.

A todos os professores, pelos conhecimentos transmitidos.

Aos meus amigos e colegas, pelos momentos bons que passamos unidos.

O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização.

José Dornelas

RESUMO

Analisando a viabilidade econômica de uma empresa e seu potencial de crescimento, apresenta-se a possibilidade de se aplicar o Plano de Negócio da Transportadora Coasul. Aponta-se que, atualmente, parte do transporte realizado pela Cooperativa é terceirizada. Entretanto, constata-se que é relevante para a empresa a implantação de uma Transportadora, a fim de realizar o transporte de cereais, aves, entre outros, com intenção de obter mais lucros. Com isso, a empresa poderá potencializar seus lucros, sua empresa, fazendo-a crescer significativamente através de mais lucratividade que obterá pela Transportadora Coasul. Então, apresenta-se este Plano de Negócio, o qual apresenta todos os aspectos relacionados à implantação da Transportadora Coasul.

Palavras chave: Transportes. Empreendimento. Lucratividade.

ABSTRACT

Analyzing the economic viability of a company and its growth potential presents an opportunity to implement the Business Plan of the Carrier Coasul. It's pointed out that, currently, part of the carriage performed by Cooperativa is outsourced. However, it appears that the company is relevant to the deployment of a carrier in order to make the transport of cereals, poultry, among others, with intent to gain more profits. With this, the company can maximize your profits, your company, making it significantly grow profitability through more than get by Carrier Coasul. So we present this business plan, which presents all aspects related to the deployment of Carrier Coasul.

Keywords: Transportation. Venturi. Profitability.

LISTAS DE TABELAS E QUADROS

TABELA 1 – Investimento Inicial – Escritório e Equipamentos.....	35
TABELA 2 – Investimento Inicial – Veículos e Maquinários Agrícolas	35
QUADRO 1 – Fórmula para Cálculo da Depreciação dos Bens.....	36
TABELA 3 – Depreciação dos Equipamentos – Cálculo Mensal.....	36
TABELA 4 – Custos com a Folha de Pagamento.....	37
TABELA 5 – Custos Fixos Mensais.....	37
TABELA 6 – Custos Variáveis Mensais	38
TABELA 7 – Capital de Giro Necessário.....	39
TABELA 8 – Custo Total do Investimento Inicial	39
TABELA 9 – Previsão de Vendas.....	40
QUADRO 2 – Demonstrativo de Resultado de Exercício	41
QUADRO 3 – Índices Financeiros - Cálculos Anuais	42
QUADRO 4 – Fluxo de Caixa 2011	44
QUADRO 5 – Fluxo de Caixa 2012.....	44
QUADRO 6 – Fluxo de Caixa 2013.....	44
QUADRO 7 – Fluxo de Caixa 2014.....	45
QUADRO 8 – Fluxo de Caixa 2015.....	45
TABELA 10 – Balanço Patrimonial.....	47
QUADRO 9 – Fórmula Ponto de Equilíbrio	48
QUADRO 10 – Determinação de Fórmula do Ponto de Equilíbrio	49
QUADRO 11 – Ponto de Equilíbrio	50
QUADRO 12 – Payback.....	52

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF – Custos Fixos

CFT – Custos Fixos Totais

CT – Custos Totais

CV – Custos Variáveis

DRE – Demonstrações Contábeis do Resultado do Exercício

PEO – Ponto de Equilíbrio Operacional de Caixa

PV – Preço de Venda

(Q) – Ponto de Equilíbrio

Q – Quantidade

RH - Recursos Humanos

RT – Receita Total

SA, S.A. ou S/A – Sociedade Anônima

TIR – Taxa Interna de Retorno

VPL – Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Conceituando: O Plano de Negócio.....	15
2.2 Sumário Executivo	18
2.3 Conceitos do Negócio	19
2.4 Histórico da Empresa Coasul.....	22
2.4.1 Identificação da Oportunidade.....	23
2.5 Serviços Prestados	23
2.6 Plano Jurídico – Regulamentação	25
2.7 Mercado	27
2.7.1 Movimentação: Potencial	28
2.7.2 Cenário.....	28
2.7.3 Análise do Mercado Competidor	29
2.7.4 Análise da Concorrência.....	29
2.8 Equipe de Gestão	30
2.9 Plano Operacional	32
2.10 Estratégias de Crescimento	32
2.11 Plano Financeiro	33
2.11.1 Investimento Inicial	34
2.11.2 Previsão de Receitas.....	40
2.11.3 Rentabilidade e Projeções Financeiras	40

2.12 Projeções dos Resultados	43
2.13 Projeção do Balanço Patrimonial	47
2.14 Ponto de Equilíbrio.....	48
2.15 Análise do Investimento	51
2.16 Análise e Demonstração de Investimentos	52
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
4 REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE – A IMPORTÂNCIA DO PONTO DE EQUILÍBRIO PARA O PLANO DE NEGÓCIO: UMA ANÁLISE DA TRANSPORTADORA COASUL.....	55

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho se constitui na apresentação de um Plano de Negócio, o qual contempla a perspectiva de funcionamento da Transportadora Coasul, do município de São João, Paraná.

O tema principal deste estudo é apresentar o funcionamento completo de um novo empreendimento, seus objetivos a serem atingidos pela exploração do mercado, viabilidade econômica, assim como o planejamento prévio de todas as futuras ações a serem realizadas pela empresa e pelo empreendedor ou empreendedores.

Deste modo, embasa-se na seguinte problemática: é viável a instalação da Transportadora Coasul juntamente com tal cooperativa?

Justifica-se a realização deste estudo mediante a necessidade dos autores saberem como colocar em prática uma empresa, com averiguação de todos os seus pontos positivos e negativos, perspectivas de mercado, visão, missão, enfim, tudo o que diz respeito ao funcionamento de uma empresa e sua manutenção no mercado competitivo, independentemente de seu ramo de atuação. Isto sendo como prestadora de serviços ou de produtos.

Além disso, os autores devem considerar sua experiência no ramo, analisando suas vantagens e desvantagens no mercado. Ou, ainda, iniciar um empreendimento, de acordo com o potencial de crescimento, com análise do mercado. Para tanto, torna-se imprescindível que o mesmo saiba como fazer e como aplicar um Plano de Negócios.

No que tange ao referencial teórico, embasou-se em diversos autores conceituados sobre o tema, sendo, por exemplo, Chiavenato, Cobra, Cecconello e Ajzentel, Bernardi, Dege, Hisrich e Peters, entre outros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceituando: O Plano de Negócio

Apresenta-se que um plano de negócio diz respeito a uma perspectiva de funcionamento de um empreendimento a ser realizado, a ser viabilizado, dos objetivos a serem atingidos através da exploração das oportunidades de mercado existentes e do planejamento prévio de todas as ações a serem realizadas.

Para elaborar um Plano de Negócio, o essencial é o planejamento. Existem nove passos que abordam a preparação do planejamento, sendo: análise do perfil do empreendedor; tipo do negócio; modelo do sistema; estratégia; modelo da empresa; avaliação do equilíbrio; viabilidade econômica e fluxo de caixa; financiamento e recursos; contingências e hipóteses alternativas (Bernardi, 2003).

Assim, o Plano de Negócios constitui-se sendo:

O plano é a formalização das idéias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financiamento para viabilizar o negócio (DEGEN, 1989, p. 177, *sic*).

Conceituando, ainda, um Plano de Negócio, o mesmo é um documento elaborado pelo empreendedor, sendo que neste contem todos os elementos externos e internos que são importantes e que estão envolvidos no começo de um novo empreendimento (Hisrich e Peters, 2004). Assim, é através de um Plano de Negócio que o empreendedor poderá ter a oportunidade de analisar meticulosamente tudo o que está relacionado ao seu investimento e ao mercado de negócio. Mas, é necessária ao investidor uma visão ampla e nítida deste mercado competitivo.

Ao se preparar um plano de negócio, isso pode reportar ao investidor diversos benefícios. Entre eles, Degen (1989) apresenta:

Examinar as consequências das diversas estratégias competitivas de venda, de marketing, de finanças e de produção. Exige a avaliação do potencial de lucro e de crescimento do negócio e as necessidades financeiras e operacionais. Necessidade de recrutar os empregados, apresentando a perspectiva do negócio e as possibilidades de crescimento. O plano de negócio é um documento indispensável para atrair investidores e sócios. O plano de negócio é uma apresentação do novo negócio a clientes e fornecedores. plano de negócio também auxilia para orientar os empregados ao executarem as tarefas. Reunir em ordem todas as ideias, permitindo uma visão do conjunto da empresa. Todas as experiências e avaliações são realizadas embasadas em simulações registradas, evitando gastos e riscos.

Além disso, o plano de negócio constitui-se em um documento, sendo que “é valioso para o empreendedor, para potenciais investidores e até para os novos funcionários, que estão tentando se familiarizar com o empreendimento, suas metas e objetivos” (HISRICH E PETERS, 2004, p. 212).

Desse modo, ao elaborar um plano de negócio, ao empreendedor também existem os benefícios sobre os possíveis sócios que, futuramente, a empresa possa ter:

A preparação do plano do negócio é, também, uma excelente oportunidade para testar a motivação, o empenho e o conhecimento dos possíveis sócios (...). O importante é descobrir as falhas dos possíveis sócios na fase de preparação do plano de negócio e não durante a implementação do novo negócio, com consequências desastrosas (DEGEN, 1989, p. 179, *sic*).

Já para os investidores na empresa, o plano de negócio é um documento fundamental para avaliarem o novo empreendimento e tomar as decisões de participar ou não da nova empresa. Sobre os pontos do plano de negócio avaliados pelos investidores, Degen (1989) aponta que são o conceito do negócio, as características do novo negócio e do setor, a originalidade do empreendimento, as necessidades financeiras e a credibilidade e qualidade da equipe gerencial que comandará a empresa. Em relação ao objetivo do plano de negócio, o novo

empreendedor deverá, inicialmente, definir qual é o objetivo primordial, central da empresa. Ou seja, se a mesma consiste em uma análise do potencial e viabilidade da nova empresa ou se somente deseja atrair investidores.

Além disso, em um plano de negócio, o novo empreendedor deverá seguir algumas diretrizes específicas. Algumas delas podem ser mencionadas: não utilizar jargões técnicos em sua linguagem, projetar as vendas com base no mercado e não na produção, ser sucinto, não diversificar, não realizar afirmações vagas, apresentar e discutir os riscos, não arriscar aspectos técnicos e vender a sua imagem como empreendedor (Degen, 1989).

Quando se prepara um plano de negócio, há, ainda, três perspectivas essenciais que o investidor deve considerar. Primeiramente, a perspectiva do empreendedor, que entende a tecnologia e a criatividade que estão envolvidas, deixando o empreendedor expor nitidamente seu novo empreendimento. Outra perspectiva refere-se à perspectiva de marketing, sendo que o empreendedor deve tentar observar seu negócio como se fosse um cliente. A terceira perspectiva diz respeito ao empreendedor conseguir ver seu negócio como se ele fosse um investidor, sendo necessárias boas projeções financeiras e habilidade do empreendedor ao lidar com essas informações (Hisrich e Peters, 2004).

Sobre a finalização do plano de negócio, tal documento ficará totalmente concluído quando “o empreendedor tiver um melhor entendimento do mercado, dos produtos ou serviços a serem comercializados, da equipe administrativa e das necessidades financeiras do novo empreendimento” (HISRICH E PETERS, 2004, p. 209).

Ao se avaliar um bom plano de negócio, os seguintes questionamentos deverão ser respondidos pelo empreendedor:

Sobre a empresa: Quem somos, o que vamos vender e a quem?

Sobre o mercado: Quem são os concorrentes e qual será o diferencial da empresa?

Sobre a estratégia: Para onde vai a empresa e como fazer para atingir?

Sobre as finanças: Quanto será necessário? Como financiar? Que resultados se esperam?

Sobre as pessoas: Qual a capacidade de gestão e conhecimento?

Sobre os riscos: Quais são eles? (BERNARDI, 2003, p. 70)

Sendo assim, um bom plano de negócio é essencial ao novo empreendimento e ao empreendedor, uma vez que possuirá toda base para todo o empreendimento, sendo, ainda, que tal documento norteará todas as ações do empreendedor e do empreendimento.

2.2 Sumário Executivo

O sumário ou resumo executivo, como o nome sugere, contempla uma síntese geral do plano de negócio após completo. Sendo assim, tal item deve ser elaborado após a conclusão de todo o plano, quando todo este estiver planejado, pronto e redigido.

Sobre sua composição, o sumário executivo deve conter de duas a três laudas, sendo atrativo, estimulando o interesse do investidor em potencial ler o plano completo. Além disso, o resumo é uma parte importante do plano de negócio (Hisrich e Peters, 2004).

Quando o empreendedor elabora o resumo executivo, ele deve considerar alguns itens relevantes que devem estar contidos no resumo. Inicialmente, o novo empreendedor deve descrever, sucintamente, o conceito do negócio a ser empreendido. Na sequência, devem estar apresentados todos os dados que possam sustentar a oportunidade do empreendimento; todos eles devem ser declarados brevemente. Também, o resumo executivo deve enfatizar e detalhar os principais resultados financeiros que podem, futuramente, ser atingidos através de uma adequada estratégia de marketing a ser utilizada pela empresa. Além disso, as experiências importantes do empreendedor, contratos significativos e outras informações devem estar contidas no plano de negócio (Hisrich e Peters, 2004).

Analisando as previsões de receita bruta da Empresa Coasul, nota-se que a capacidade de geração de receitas na atividade de transporte rodoviário de cargas é grande. Para a implantação do referido Plano de negócio, salienta-se que não

haverá investimento inicial em estrutura física, pois poderá ser usada a mesma do setor de transportes interno.

No que diz respeito à frota, os veículos utilizados serão os mesmos que hoje estão na cooperativa, mais a frota terceirizada que prestará serviços.

Porém, haverá necessidade de investimentos em capital humano e treinamento das pessoas para desempenhar as funções específicas.

2.3 Conceitos do Negócio

A ideia principal da criação do Plano de Negócios é de visar a agilidade de escoamento de todos os produtos da cooperativa. Ou seja, atualmente a cooperativa necessita contratar várias transportadoras para o trabalho, sendo que, assim, realiza o trabalho de terceirização.

Ao descrever e conceituar um negócio, é fundamental que a descrição seja elaborada de modo sintetizado, breve, porém completo. Isso possibilita ao investidor uma análise da dimensão do negócio. Em relação à descrição, aponta-se que: “A descrição do negócio é a parte mais importante do plano e deve apresentar o novo negócio em sua totalidade, começando com a oportunidade de negócio até os resultados esperados” (DEGEN, 1989, p. 187).

Alguns dados relevantes para a descrição geral da empresa é que a mesma deve possuir a missão da empresa (declaração da missão) e elementos essenciais (produto/serviço, localização, dimensão do negócio, pessoal, equipamentos necessários, histórico do empreendedor e história do empreendimento) (Hisrich e Peters, 2004). Desse modo, na descrição da empresa deve-se estar exposto o objetivo da organização, como a visão, a missão, crenças e valores e objetivos. Todos estes fatores contribuirão a estruturação da empresa em seu Plano de Negócio.

Especificando sobre a visão, Cecconello e Ajzental (2008) apresentam que a mesma representa a imagem futura da empresa na qual se projeta o negócio, com base nas premissas disponíveis:

A visão é a declaração mais ampla da empresa, correspondendo a uma meta mais próxima daquilo que seria seu ideal. (...) a visão pode ser entendida como a intenção estratégica, pois deverá responder à questão implícita: aonde se quer chegar como organização. Sintetiza a visão de futuro da empresa, e como ela pretende ser vista e reconhecida. Trata-se da definição do espaço e lugar onde a empresa deseja estar no futuro, determinando, muitas vezes, inclusive quando isso deverá acontecer (CECCONELLO E AJZENTAL, 2008, p. 150).

Sobre a missão, esta corresponde sobre as incumbências e responsabilidades a serem assumidas para a execução da imagem que foi projetada na visão, ou seja, o caminho a ser trilhado, a ser construído para se chegar à visão que foi definida pelo empreendedor. Outro fator, é que a missão corresponde ao enunciado que o papel do negócio objetiva desenvolver em relação às oportunidades e às ameaças que são apresentadas por seu ambiente de negócio. Assim, trata-se da dimensão do negócio, sendo que a mesma é concretizada nas ações cotidianas do mesmo. É a razão da existência do negócio (Tavares, 2000).

No que diz respeito às crenças e aos valores, os mesmos representam o conjunto de princípios e normas:

Os valores servem como instrumento para avaliar e dar significado à direção buscada pelos participantes da organização. São eles que evitam que o senso do propósito seja imoral ou antiético. Os valores servem como padrão para avaliar e julgar programas e orientar decisões (...) estabelecem a natureza e o sentido entre o vínculo e a visa e a tomada de decisões (TAVARES, 2000, p. 302).

Encerrando, os objetivos da empresa estão associados a todas as etapas a serem cumpridas durante o percurso definido pela missão da empresa. Os mesmos apresentam uma noção quantitativa às metas que foram propostas.

Sendo assim, conforme Tavares (2000, p. 362): “Refere-se aos alvos que deverão ser conquistados para transformar a visão em realidade (...) buscam especificar resultados em um horizonte de tempo pré-estipulado para seu cumprimento.” Afirma-se, ainda, que os objetivos contribuem para direcionar os

esforços e as estratégias, também estabelece os caminhos a serem percorridos pela empresa para que os objetivos sejam atingidos. Sendo assim, as estratégias precisam ser detalhadas em programas, para que as metas, que tratam da quantificação dos objetivos, sejam realizadas (Cobra, 1992).

Com a criação de uma transportadora da Coasul, os trabalhos seriam direcionados somente para a transportadora da própria empresa, controlando melhor a terceirização do transporte. Então, o que a empresa atualmente paga para a transportadora ao retirar o produto, é contabilizado como despesa. Com a criação da nova transportadora, a despesa continuará existindo para a empresa, entretanto o resultado da transportadora será revertido para o resultado final da Coasul.

Com isso, a ligação/relacionamento Coasul X Consumidor/Fornecedor seria mais vantajosa, visto que o principal problema com transportes diminuiria. Isso porque a transportadora da Coasul, ao contrário de outras, atenderá somente os serviços e demanda da cooperativa, e não mais de outras cooperativas concorrentes, como atualmente ocorre. Através da criação desse novo setor (transportadora), estará contribuindo para o aumento das receitas e a diminuição dos custos da empresa e melhorando, assim, o resultado geral da Coasul.

Sobre a terceirização, contempla-se que a mesma se trata de um tipo de parceria na qual existe uma transferência de determinadas ações da empresa. Desse modo, a terceirização pode ser empregada pela empresa com intenção de reduzir custos, para buscar parceiros ou associações, para ser flexível ou para fornecimento de materiais, mercadorias, produtos, etc.. A terceirização: “É um termo incorporado à administração de empresas na atualidade, decorrente de decisões estratégicas em que há transferência de determinadas atividades internas, de apoio ou de produção a outras empresas” (BERNARDI, 2003, p. 115).

A respeito dos benefícios, a terceirização agrega vantagens e desvantagens. A mesma possui maior ou menor intensidade. No que diz respeito às vantagens, pode-se afirmar que:

(...) possibilidade e redução de custos pela especialização; delegação de atividades que não agregam valor ao produto; redução de custos fixos/redução de investimentos fixos e de giro; concentração nas atividades críticas; melhor controle de estoques e programação (partes da produção); flexibilidade (BERNARDI, 2003, p. 116).

Já sobre as desvantagens, ainda Bernardi (2003) contempla que as principais são o controle dos fornecedores e os custos envolvidos na possível mudança dos terceiros.

2.4 Histórico da Empresa Coasul

A Coasul Cooperativa Agroindustrial foi fundada em 21 de junho de 1969, com sede na cidade de São João, Paraná. A sociedade, hoje, possui uma estrutura própria de recebimento, secagem e armazenamento de cereais, representada por um complexo de 21 (vinte e uma) unidades com armazéns e lojas de insumos e uma rede de 03 (três) supermercados, 02 (duas) lojas de insumos, 02 (duas) fábricas de rações e 01 (uma) unidade industrial de aves com capacidade de abate de 160.000 aves/dia.

A Coasul é uma sociedade de pessoas, de natureza civil e tem como objetivo social a congregação dos seus cooperados para o exercício de suas atividades econômicas. A entidade é regida pela Lei nº 5764, de 16 de dezembro de 1971, que regulamenta o sistema cooperativista do país.

A sociedade atua no recebimento, secagem, beneficiamento, armazenagem, industrialização e comercialização da produção dos cooperados, com destaque para os produtos soja, milho e trigo. Também tem produção e comercialização de rações, produção de frangos através do sistema de parceria com os produtores, abate e comercialização da produção. Além disso, a empresa comercializa insumos e bens de consumo, bem como a prestação de serviços, visando o desenvolvimento e a melhoria das condições socioeconômicas dos seus associados.

De acordo com o relatório anual de atividades de 2011, o faturamento bruto da cooperativa foi de R\$546.755.383,74. Para 2012, a previsão de faturamento bruto é de R\$653.000.000,00.

2.4.1 Identificação da Oportunidade

A Coasul Cooperativa Agroindustrial, com seus 21 entrepostos, indústria, área comercial e fomento, atua na área de recebimento e escoamento de cereais, matéria-prima para fábrica de rações (comercial e aves), ração final (destinada ao consumidor final) e abatedouro de aves. A cooperativa possui ótima reputação na região Sudoeste do Paraná e Oeste de Santa Catarina.

A atuação da transportadora modificará um setor em que a empresa, hoje, sofre pressões, já que existem períodos de pico de demanda. Ou seja, nos mesmos períodos em que a cooperativa necessita de caminhões para efetuar o transporte, as demais cerealistas e cooperativas que atuam no mesmo ramo também precisam, visto que, o período de colheita é curto e o número de caminhões disponíveis na região não é suficiente para atender a demanda.

Levando em consideração que mais de 50% dos cereais colhidos na região são exportados e que os portos de Paranaguá-PR e São Francisco-SC (para onde são enviados os produtos para exportação), possuem uma capacidade limitada de recebimento devido às condições climáticas e de estrutura, diminuindo ainda mais o período para escoamento da produção. Ainda, quando ocorre o movimento de liberação de carregamento para a Coasul, ocorre também para as demais cooperativas e cerealistas da região.

Essa movimentação ocorre em um período de curta duração, aproximadamente 40 dias, resultando em aumentos dos preços de fretes. Tais aumentos podem chegar a 80% nesse período.

2.5 Serviços Prestados

Um plano de serviços deve abranger, de acordo com Bernardi (2003): Os métodos de produção dos bens ou dos serviços nos volumes esperados: no prazo,

quantidade e qualidade adequadas, da maneira mais econômica e com maior flexibilidade; A política de estoques e de compras: aponta-se que o planejamento operacional e as metas dependem da definição dos equipamentos, da área, da tecnologia, da definição de padrões de qualidade, de processos produtivos, do elemento humano envolvido no processo e da estrutura da manufatura; Qualidade do ambiente de trabalho; com as estratégias, as estruturas e os planos operacionais, bem como os investimentos que são necessários para a empresa.

Em relação aos produtos e serviços que serão prestados pela Transportadora Coasul, afirma-se que os produtos serão todos os que a cooperativa já movimenta, ou seja, na área de grãos, soja, milho, trigo. Também relacionado à indústria farelo de soja, milho, rações, aves vivas e carnes.

No produto soja, a transportadora atuará no escoamento da produção, ou seja, vendas para exportação com transporte até os portos ou mercado interno (Bunge, Cargill, Louys Dreyfus, BRF, entre outras).

Já no milho, a prestação de serviços se dará mediante a venda ao mercado interno ou no abastecimento das fábricas de ração da própria cooperativa.

Quanto ao trigo, o transporte se dará basicamente para os moinhos nacionais (Anaconda, Moinho Nordeste, Bunge, All Breadd, etc), eventualmente para os portos (destinado à exportação).

A transportadora trabalhará em duas situações de abastecimento dentro da Coasul, sendo no abastecimento das fábricas de rações com farelo e no abastecimento do abatedouro com aves vivas.

Em relação às carnes, a transportadora atuará no transporte de carnes com saída do abatedouro até os distribuidores e pontos de venda, de qualquer maneira atendendo o consumidor final.

Assim, os produtos e serviços que serão prestados pela cooperativa são na área de grãos, soja, milho, trigo e também relacionado à indústria, farelo de soja, milho, rações, aves vivas e carnes.

2.6 Plano Jurídico – Regulamentação

Ao se incluir o plano jurídico no plano de negócio, o empresário poderá decidir a respeito de que tipo de empresa ele estará constituindo, ou seja, qual o modelo de empresa a ser montada. De acordo com o direito brasileiro, existem sete espécies societárias e uma individual.

As sociedades anônimas, conhecidas como S/A, S.A. ou ainda SA, possuem o seu capital dividido em ações, sendo que a responsabilidade dos acionistas ou sócios está limitada ao preço da emissão das ações que são adquiridas ou que estão subscritas. As sociedades anônimas possuem, como natureza jurídica, instituto jurídico mercantil, pessoa jurídica ou instituição econômica de natureza comercial:

Essa forma societária pode ser de capital aberto, quando suas ações são negociadas em bolsa ou mercado de balcão, ou de capital fechado, quando suas ações não são alvo de negociação, como no caso anterior (...). Em geral, é um tipo utilizado para grandes empreendimentos (CECCONELLO E AJZENTAL, 2008, p. 179).

Já a sociedade em nome coletivo ou com firma é aquela na qual duas ou mais pessoas se unem para comerciar através de uma firma social, havendo responsabilidade ilimitada de todos os sócios.

A sociedade de capital e indústria aceita sócio capitalista e sócios que ingressem somente com seu trabalho, limitando a responsabilidade dos últimos, mas sem contribuição para o capital com dinheiro ou função gerencial.

No que diz respeito às empresas de comandita simples, nestas podem haver sócios comanditados, que respondem solidariamente e sem limitações, e os comanditários, que respondem até o limite do capital subscrito.

Em relação às empresas de sociedade limitada ou denominada sociedade por cotas de responsabilidade limitada, é aquela na qual os sócios detêm um contrato social. Tal contrato define a participação dos sócios na empresa e a quantidade de capital que foi investido por cada um dos sócios e suas responsabilidades das

partes, assim, como a natureza da atividade que será desenvolvida pela empresa. Este tipo de empresa possui um nome fantasia.

É uma forma societária caracterizada pela simplicidade das exigências legais com relação ao seu funcionamento, sendo mais simples, barata e flexível. Atende principalmente a empreendimentos de pequeno porte. A responsabilidade dos sócios está limitada ao valor do capital social integralizado (CECCONELLO E AJZENTAL, 2008, p. 179).

Outro tipo de sociedade é a sociedade em comandita. Ela possui ações de responsabilidade mista e dos acionistas não-administradores ou diretores da sociedade, sendo que estes apresentam responsabilidade limitada.

Em relação à sociedade por cota de participação, a mesma é considerada um contrato de participação. Nesta sociedade uma ou mais pessoas dão dinheiro ou bens a um comerciante. Este realizará um investimento em certas operações em benefício do interesse comum.

A empresa considerada individual é composta por uma única pessoa, e esta responderá pelas obrigações que assumiu, como comerciais ou civis, e responde pelos bens que possui. Tal empresa não possui um nome fantasia, sendo que utiliza o nome do proprietário. Neste tipo de sociedade não existe a possibilidade de inserção de sócios na empresa.

No que tange ao regime fiscal da empresa, trata-se de um assunto complexo. Há a utilização mais simplificada do Simples Federal ou do Simples Estadual.

Sobre as atividades empresariais existem diversos impostos, sendo os principais: COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), CPMF (Contribuição Provisões para a Movimentação ou Transmissão de Valores e Créditos e Direitos de Natureza Financeira), CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido), FINSOCIAL (Fundo de Investimento Social), ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços), INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), IR (Imposto de Renda pode ser retido na fonte, por estimativa, trimestral, sobre o lucro presumido), ISS (Imposto Sobre Serviço) e PIS (Programa de Integração Social).

Sobre a regulamentação e aos aspectos legais, ou seja, ao plano jurídico, caso o referido Plano de Negócio seja aceito pela diretoria da Coasul, a regulamentação ficará a cargo da assessoria jurídica e ao departamento contábil da cooperativa.

Como tal Plano de Negócio ainda não foi para análise da diretoria, por ser implantado dentro de uma cooperativa, haverá a necessidade de aprovação em Assembleia Geral Ordinária. Portanto, terá que ser apresentado ainda no ano de 2012 para ser aprovado em início de 2013. Assim, os trabalhos poderão ser iniciados a partir da aprovação da Assembleia.

2.7 Mercado

O referido mercado é composto por cereais, (soja, milho e trigo), farelo de soja, rações, aves vivas e carnes. Em nível de Brasil, existe uma produção de 75,3 milhões de toneladas de soja, 29,2 milhões de toneladas de farelo de soja, 57,4 milhões de toneladas de milho e 5,7 milhões de toneladas de trigo.

Especificamente em nível de Estado do Paraná, a produção é de 6,2 milhões de toneladas de milho, 15,4 milhões de toneladas de soja e 2,5 milhões de toneladas de trigo.

Quando o empreendedor conhece o mercado e sua clientela, assim como as tomadas de decisões coerentes, trata-se de um processo que relacionam diversas funções da área de marketing. Sendo assim, tal ação se torna possível através de uma análise da estrutura e dos métodos do mercado por meio de uma pesquisa de mercado (Bernardi, 2003).

Ao se realizar uma pesquisa de mercado, há vários benefícios ao empreendedor,

(...) indicações de tendência, definições de padrões, identificação de oportunidades, análise de possibilidades de resposta a expectativas,

eventos, prioridades e graus de aceitação que envolvem todos os aspectos da função do marketing (BERNARDI, 2003, p. 165).

Desse modo, o conhecimento do mercado pode oferecer um embasamento sólido para determinar a estratégia adequada de ação do marketing, sendo que isso visa atingir diretamente as necessidades de cada empresa (Hisrich e Peters, 2004).

De acordo com o que salienta Bernardi (2003), ao se analisar um mercado por meio da pesquisa de mercado, é possível definir três aspectos fundamentais, como o custo envolvido, os objetivos da pesquisa e o tempo de duração. Isso poderá fazer com que a empresa se direcione quanto aos métodos da pesquisa do empreendimento.

2.7.1 Movimentação: Potencial

A Coasul possui uma demanda anual por transportes de 252.000t de soja, 200.000t de milho, 60.000t de trigo, 70.000t de farelo de soja, 108.000t de ração comercial, 61.000t de aves vivas e 36.600t de carne.

2.7.2 Cenário

Cada transportadora trabalha visando cobrir seus custos e obter lucro igual a qualquer outra empresa. Depois que cobrir seus custos, a transportadora define qual a margem de lucro que trabalhará.

Analisando a margem bruta visto que a Coasul contratou serviços de uma transportadora terceirizada para o Porto de Paranaguá, o custo para a Coasul é de R\$60,00 a tonelada, sendo que a mesma repassa ao motorista R\$53,70. Isso resulta em uma margem bruta de 11,73%. Tendo em vista que o custo de impostos é de 4%

e, aproximadamente, 3% custos fixos e variáveis (fluxo de caixa), chegou-se a uma receita líquida de 4,73%.

Baseando-se em outras empresas de transporte que trabalham no mesmo ramo de atividade, identificou-se que a margem varia entre 9% e 12% da receita bruta incidida sobre o valor do frete e entre 4% e 7% de receita líquida incidida sobre o valor do frete.

2.7.3 Análise do Mercado Competidor

Analisando o mercado da Coasul, evidenciamos que hoje o abatedouro de aves está operando apenas com a metade de sua capacidade de abate, ou seja, a quantidade de aves abatidas hoje é de 80.000 aves/dia a 85.000 aves/dia, sendo que a capacidade da indústria é de 160.000 aves/dia.

À medida que novas integrações forem sendo implementadas a quantidade de aves abatidas aumentará, concomitantemente com a produção de carne, ou seja, o potencial de mercado para o transporte de aves vivas e carnes dobrará a curto prazo.

2.7.4 Análise da Concorrência

Tendo em vista que o transporte de cargas será apenas de produtos da própria cooperativa, não haverá concorrência pela demanda. Porém, os concorrentes servirão de parâmetro para a prática de preços/custos.

Os parceiros terceirizados, averiguando-se a oportunidade, que atualmente realizam o transporte, não vêm atendendo a cooperativa como esperado. Com isso, surge à ideia de se criar uma transportadora da Coasul, com intuito de atender a lacuna hoje existente no atendimento da chegada e saída de produtos.

Com relação às forças que podem determinar a concorrência do mercado, em um microambiente (setor ou indústria), é considerado o poder de barganha dos clientes, a rivalidade entre os concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes e a ameaça de substituição (Degen, 1989).

Contudo, existem algumas estratégias competitivas genéricas. Tais estratégias podem ser definidas sendo: a diferenciação, o menor custo, a especialização com menor custo e a especialização com diferenciação (Degen, 1989). Além disso, pode-se considerar que a definição por uma ou por outra estratégia competitiva não garante o sucesso do empreendimento, exceto que a mesma seja sustentável perante a concorrência. Quanto ao grau de imunidade à concorrência, quando o empreendedor realiza uma avaliação da oportunidade de negócio que pretende desenvolver, o mesmo pode considerar tal grau de imunidade que o ramo de seu negócio está inserido pode ofertar. Desse modo, quanto maior for o grau de imunidade à concorrência, melhor será a sua posição e de sua empresa no mercado. Enfim, é necessário evitar negócios que não possuam um grau de imunidade contra a concorrência estabelecida (Degen, 1989).

2.8 Equipe de Gestão

Inicialmente, aborda-se que o plano de RH ou gerencial deve ser elaborado pelo empreendedor conforme os objetivos, de acordo com as estratégias que foram adotadas, com o modelo de empresa que contemple os objetivos e pelo ramo da empresa (Bernardi, 2003). Em cada função existente na empresa, é preciso que o empresário defina cautelosa e criteriosamente quais as pessoas que são necessárias para que a organização fique ajustada, sendo que estas auxiliarão a empresa a atingir seus objetivos. Deste modo:

As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade (CHIAVENATO, 1998, p. 69).

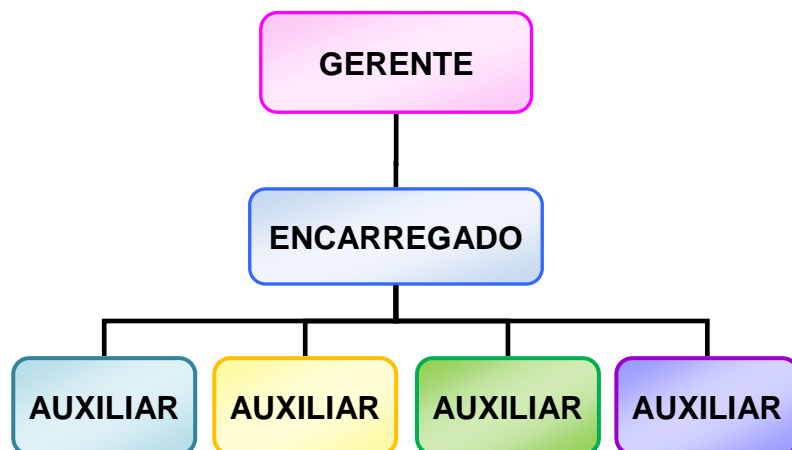
Bernardi (2003) apresenta que um plano de recursos humanos deve possuir, essencialmente:

Um ambiente envolvendo a participação; Uma cultura adaptativa e empreendedora; Uma definição adequada do perfil das pessoas na empresa; A quantificação e controle, como os investimentos necessários e o gasto da estrutura, da estratégia e dos planos operacionais; O treinamento, desenvolvimento pessoal e profissional.

Na empresa em questão, a equipe de gestão será composta pelos mesmos colaboradores que atualmente fazem parte do setor de transportes e logística. Tal equipe de gestão possui ampla experiência no ramo logístico de transporte.

Em relação à estrutura do setor de gestão, a mesma será composta por um gerente, um encarregado e seis auxiliares, que serão remanejados de outras funções, conforme o organograma abaixo:

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO SETOR DE TRANSPORTES E LOGÍSTICA COASUL



2.9 Plano Operacional

O desenvolvimento dos planos operacionais, com sua estrutura e operações, consiste em um processo seguro, adequado e dirigido, sendo que possui dados quantitativos, com estratégias definidas:

O plano operacional é a forma de viabilizar e concretizar as estratégias em duas etapas: definição dos papéis, eventos ou metas operacionais de cada área, ou ainda planos táticos e quantificação das metas e dos recursos necessários para o desenvolvimento de um planejamento financeiro (BERNARDI, 2003, p. 107).

Afirma-se que cada plano operacional é diferente conforme o tipo de empresa. Para isso, é preciso e importante a qualidade dos produtos que serão trabalhados, a identificação dos concorrentes e dos principais clientes da empresa (Chiavenato, 2007). Caso o empreendimento não for uma fabricação, mas um serviço ou outro tipo de negócio que não esteja envolvida o processo de fabricação em si, torna-se um plano operacional. Desse modo, o novo empreendedor deve descrever todas as etapas cronológicas para realizar determinada transação comercial (Hisrich e Peters, 2004).

Para a efetivação deste Plano de Negócio, a estrutura física será a mesma que hoje é utilizada pelo atual setor de transportes. O software já existe, mas deverão ser realizadas algumas modificações para atender melhor ainda as necessidades operacionais.

Também deverá ser realizada a implantação de um rastreador via satélite monitorado em tempo real para controle de horários, velocidade, média e discriminação do tempo para os determinados serviços.

2.10 Estratégias de Crescimento

A base do crescimento da transportadora está atrelada ao crescimento da demanda da cooperativa. Será seguida a visão da Coasul, que é ser a melhor

cooperativa de produção agropecuária do Estado do Paraná, através de ações de caráter econômico, social e educacional, agregando valor à produção agropecuária. Além disso, visa fomentar a produtividade e elevar o padrão de vida dos cooperados, colaboradores e da comunidade.

Além disso, objetiva perceber tendências e aproveitar oportunidades de negócio. Sua missão é contribuir para o crescimento econômico, social e profissional dos cooperados, colaboradores e comunidade, através da agregação de valores à produção agropecuária, industrialização, comercialização, produtividade, respeitando os princípios do cooperativismo e a preservação do meio ambiente e também de seus valores.

Visa um trabalho com honestidade, transparência, comprometimento. Também objetiva um trabalho em equipe, com planejamento, responsabilidade, justiça, liberdade, competitividade e harmonia.

2.11 Plano Financeiro

Afirma-se que o plano financeiro e de controle é empregado para realizar a definição dos investimentos de giro e os investimentos fixos, assim, como os gastos com a estrutura, as vendas esperadas, a quantificação econômica, o fluxo de reembolsos, a necessidade de capital de giro, de financiamento, os resultados econômicos esperados, as políticas de crédito e o fluxo de caixa esperado, de acordo com Bernardi (2003).

Deste modo, assim, o plano financeiro também é uma parte imprescindível no plano de negócio. Trata-se de um plano financeiro que indica qual o investimento que é necessário para o novo empreendimento. Além disso, é pelo plano financeiro que é possível indicar se o plano de negócio é economicamente exequível (Hisrich e Peters, 2004).

Ao elaborar um plano financeiro, o novo empreendedor deverá sintetizar as vendas previstas e as despesas apropriadas por três anos, no mínimo. Inclusive, no plano financeiro, deve estar representado o fluxo de caixa de três anos.

O plano financeiro fornece ao empreendedor um panorama completo da quantidade de recursos financeiros que estão entrando na empresa, quando, para onde estão indo, quanto está disponível e a posição financeira projetada na empresa. Oferece a base de curto prazo para controle orçamentário e ajuda a prevenir um dos problemas mais comuns nos novos empreendimentos – a falta de dinheiro (HISRICH E PETERS, 2004, p. 263).

Assim sendo, o plano financeiro constitui-se no ponto de entrada para a empresa, contribuindo com o empreendedor para planejar coerentemente seus investimentos, cumprindo, assim, suas obrigações e aumentar a lucratividade do empreendimento.

2.11.1 Investimento Inicial

Ao se realizar um novo empreendimento, o mesmo só poderá ter início quando o empresário obter todos os recursos precisos para que seu empreendimento seja viabilizado. Tais recursos consistem, principalmente, nos recursos financeiros para o investimento inicial do empreendimento. Além disto, o processo de obtenção de créditos ao iniciar um investimento é algo relativamente fácil. Contempla-se, ainda, que a maioria dos negócios bem-sucedidos foi iniciada com empreendedores carentes de recursos financeiros (Degen, 1989).

Em relação aos investimentos iniciais necessários a um empreendimento, os dimensionamentos dos investimentos que são precisos para se por uma empresa em funcionamento podem ser classificados como investimentos permanentes ou investimentos de giro. Os investimentos permanentes constituem-se como as máquinas, os prédios, as instalações e outros. Já os de giro se tratam dos volumes de venda ou de produção estimados, definindo os estoques, as contas a receber, as contas a pagar, etc. (Degen, 1989). Sobre as receitas, afirma-se que sua projeção é essencial, uma vez que a mesma dimensiona todo o investimento em função de volumes. Contudo, há relação direta entre a receita e os custos previstos, os quais determinam a rentabilidade das vendas e, assim, a rentabilidade do projeto. Então, a rentabilidade depende especificamente dos níveis de preço possíveis a serem

praticados, dos volumes estimados, bem como do nível de custos da empresa (Degen, 1989).

TABELA 1 – Investimento Inicial – Escritório e Equipamentos

ITENS DO ESCRITÓRIO	QUANTIDADE	CUSTO UNITÁRIO (EM R\$)	CUSTO TOTAL (EM R\$)
Computador	3	1.100,00	3.300,00
Impressora	1	1.600,00	1.600,00
Celular	2	85,00	170,00
Balcão	1	450,00	450,00
Cadeira	8	99,00	792,00
Mesa	3	500,00	1.500,00
Bebedouro	1	450,00	450,00
CUSTO TOTAL DO ESCRITÓRIO			R\$8.262,00

Fonte: Autor, 2012.

TABELA 2 – Investimento Inicial – Veículos e Maquinários Agrícolas

VEÍCULOS	QUANT	CUSTO UNITÁRIO (EM R\$)	CUSTO TOTAL (EM R\$)	INVESTIMENTO NECESSÁRIO (EM R\$)
Caminhão	13	245.000,00	3.185.000,00	0,00
CUSTO TOTAL DOS VEÍCULOS			R\$3.185.000,00	0,00

Fonte: Autor, 2012.

Na Transportadora Coasul não serão necessários investimentos para aquisição da frota, uma vez que a empresa já as possui.

Aproximadamente, sobre a depreciação dos equipamentos, constata-se que, buscando calcular a depreciação dos mesmos, foi necessário efetuar os cálculos da depreciação mensal de cada investimento físico descrito nas Tabelas acima. Para isso, utilizou-se da vida útil média dos bens descritos:

- Móveis e equipamentos do escritório: 5 anos
- Veículos: 10 anos

QUADRO 1 – Fórmula para Cálculo da Depreciação dos Bens

DEPRECIÇÃO MENSAL	VALOR INICIAL DO BEM / VIDA ÚTIL DO BEM / 12 (MESES)
------------------------------	---

Fonte: Autor, 2012.

Sendo assim, a depreciação dos itens do escritório e dos veículos podem ser averiguados como:

TABELA 3 – Depreciação dos Equipamentos – Cálculo Mensal

EQUIPAMENTOS	VALOR INICIAL DOS BENS (EM R\$)	DEPRECIÇÃO MENSAL (EM R\$)
Móveis e escritório	8.262,00	137,70
Veículos	3.185.000,00	26.541,66
TOTAL DEPRECIÇÃO DOS EQUIPAMENTOS MENSAL		R\$ 26.679,36

Fonte: Autor, 2012.

Em relação às despesas pré-operacionais, a empresa não as possuirá, uma vez que funcionará juntamente com a empresa que já existe.

Já no que diz respeito ao custo com a folha de pagamento dos funcionários, apresenta-se que a mesma será a seguinte:

TABELA 4 – Custos com a Folha de Pagamento

CARGO	REMUNERAÇÃO MENSAL (EM R\$)
Auxiliar de logística	1.380,00
Encarregado	3.650,00
Gerente de negócio	6.850,00
R\$11.880,00	

Fonte: Autor, 2012.

Sobre os custos fixos mensais, os mesmos podem ser tabelados assim:

TABELA 5 – Custos Fixos Mensais

CUSTOS FIXOS MENSAIS	CUSTO TOTAL (EM R\$)
Taxa de luz elétrica urbana comercial	56,00
Taxa de água urbana comercial	34,10
Folha de pagamento	11.880,00

Depreciação dos equipamentos	26.679,36
TOTAL DOS CUSTOS FIXOS MENSAIS	R\$38.649,46

Fonte: Autor, 2012.

Sobre os custos variáveis mensais, apresenta-se que são relacionados à manutenção dos caminhões, como pneumáticos, combustível, óleo,...

TABELA 6 – Custos Variáveis Mensais

CUSTOS VARIÁVEIS MENSAIS	CUSTO TOTAL (EM R\$)
Manutenção dos caminhões	195.000,00
Horas-extras	2.500,00
Alimentação caminhoneiros	2.900,00
TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS MENSAIS	R\$200.400,00

Fonte: Autor, 2012.

Em relação ao capital de giro necessário para o empreendimento, constata-se que os dados serão apresentados a seguir.

TABELA 7 – Capital de Giro Necessário

CAPITAL DE GIRO	CUSTO TOTAL (EM R\$)
Capital de giro necessário	500.000,00
TOTAL DOS CUSTOS COM CAPITAL DE GIRO	R\$500.000,00

Fonte: Autor, 2012.

Sendo assim, o total dos investimentos iniciais necessários para o empreendimento será:

TABELA 8 – Custo Total do Investimento Inicial

CUSTO	VALOR (EM R\$)
Escritório e equipamentos	8.262,00
Folha de pagamento	11.880,00
Custos fixos mensais	38.649,46
Custos variáveis mensais	200.400,00
Capital de giro inicial	500.000,00
TOTAL DO CUSTO DO INVESTIMENTO INICIAL	R\$759.191,46

Fonte: Autor, 2012.

Desse modo, a Transportadora Coasul necessitará um investimento total inicial de R\$759.191,46 para abertura e início de suas atividades.

2.11.2 Previsão de Receitas

A previsão de receita bruta anual é assim calculada:

TABELA 9 – Previsão de Receitas.

Cereais	R\$ 2.122.000,00
Farelo de soja	R\$245.000,00
Farelo de trigo	R\$230.000,00
Ração comercial	R\$245.000,00
Aves vivas	R\$156.000,00
Carnes	R\$486.000,00
TOTAL	R\$3.484.000,00

Fonte: Autor, 2012.

2.11.3 Rentabilidade e Projeções Financeiras

A rentabilidade e as projeções financeiras averiguam a capacidade da clientela em fazer negócios com a empresa.

Com a rentabilidade financeira pode-se realizar uma análise da empresa, se a mesma poderá desenvolver suas atividades adequadamente, em análise ao resultado final do exercício. Assim, serão descontados os impostos, os investimentos, custos totais, entre outros.

Sendo assim, se trata de um indicador da sobrevivência da empresa, sendo que estará no balanço patrimonial e no demonstrativo de resultados de exercício (DRE). Assim, será possível averiguar o lucro da empresa.

QUADRO 2 – Demonstrativo de Resultado de Exercício

DRE	VALOR (EM R\$)
Receita com caminhões	3.484.000,00
Margem da Contratação de Frete(6%)	209.040,00
Lucro Líquido	
- custos fixos mensais e	38.649,46 x 12 = 463.793,52
- custos variáveis mensais)	200.400,00 x 12 = 2.404.800,00
	463.793,52+ 2.404.800,00 = 2.868.593,52
Então,	3.693.040,00 – 2.868.593,52=
Lucro líquido =	824.446,48

Fonte: Hisrich e Peters, 2004, adaptado pelo autor, 2012.

Através da realização do DRE, constata-se que o lucro líquido averiguado é positivo, sendo que a Transportadora Coasul possui um bom potencial de crescimento.

Assim, em relação aos índices financeiros de rentabilidade, lucratividade e prazo de retorno, apresenta-se:

QUADRO 3 – Índices Financeiros - Cálculos Anuais

ÍNDICES FINANCEIROS – CÁLCULO ANUAL	
ÍNDICE FINANCEIRO	CÁLCULO
RENTABILIDADE	LUCRO LÍQUIDO (LUCRO DEDUZIDO) / INVESTIMENTO INICIAL
Rentabilidade = R\$824.446,48 / R\$759.191,46= R\$1,08 a.a.	
PRAZO RETORNO	INVESTIMENTO INICIAL / LUCRO LÍQUIDO (LUCRO DEDUZIDO)
Prazo de retorno = R\$759.191,46 / R\$824.446,48 = 0,92 a.a.	

Fonte: Hisrich e Peters, 2004, adaptado pelo autor, 2012.

A rentabilidade financeira indica que a cada R\$1,00 investido pelos empreendedores há um rendimento de R\$1,08. Deste modo, constata-se que há retorno sobre o investimento inicial do empreendimento.

No que diz respeito ao prazo de retorno do investimento inicial, constata-se que 0,92 anos.

2.12 Projeções dos Resultados

É através da projeção dos resultados que é possível analisar os resultados. Para tanto, faz-se necessária a realização do fluxo de caixa, com as receitas totais deduzindo-se as despesas. Assim, apresenta-se o fluxo de caixa entre o período de 2011 a 2015.

QUADRO 4 – Fluxo de Caixa 2011

FLUXO DE CAIXA 2011												
MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas (em R\$)	300.000,00	285.000,00	275.000,00	305.000,00	294.000,00	295.000,00	289.000,00	302.000,00	303.000,00	298.000,00	286.000,00	252.000,00
Custos fixos	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46
Custos variáveis	195.000,00	193.500,00	197.000,00	194.000,00	192.600,00	191.000,00	196.580,00	206.500,00	194.500,00	193.000,00	200.200,00	199.000,00
Lucro líquido	66.350,54	52.850,54	39.350,54	72.350,54	62.750,54	65.350,54	53.770,54	56.850,54	69.850,54	66.350,54	47.150,54	14.350,54
Lucro líquido											667.326,48	

Fonte: Autor, 2012.

QUADRO 5 – Fluxo de Caixa 2012

FLUXO DE CAIXA 2012												
MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas (em R\$)	290.000,00	283.000,00	295.000,00	302.000,00	296.500,00	288.700,00	301.500,00	287.000,00	292.450,00	292.300,00	291.100,00	263.000,00
Custos fixos	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46
Custos variáveis	188.000,00	194.350,00	201.100,00	184.800,00	190.500,00	190.000,00	195.020,00	198.400,00	195.000,00	191.000,00	197.200,00	198.000,00
Lucro líquido	63.350,54	50.000,54	55.250,54	78.550,54	67.350,54	60.050,54	67.830,54	49.950,54	58.800,54	62.650,54	55.250,54	56.350,54
Lucro líquido											725.386,48	

Fonte: Autor, 2012.

QUADRO 6 – Fluxo de Caixa 2013

FLUXO DE CAIXA 2013												
MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas (em R\$)	280.300,00	293.000,00	297.000,00	289.600,00	304.200,00	292.700,00	301.150,00	302.750,00	298.030,00	295.300,00	289.000,00	276.200,00
Custos fixos	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46
Custos variáveis	203.000,00	190.350,00	190.500,00	198.800,00	191.530,00	196.500,00	198.000,00	199.500,00	201.500,00	189.300,00	202.300,00	186.650,00
Lucro líquido	38.650,54	64.000,54	67.850,54	52.150,54	74.020,54	57.550,54	64.530,54	64.600,54	57.880,54	67.350,54	48.050,54	50.900,54
Lucro líquido											707.536,48	

Fonte: Autor, 2012.

QUADRO 7 – Fluxo de Caixa 2014

FLUXO DE CAIXA 2014												
MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas (em R\$)	287.650,00	263.200,00	279.000,00	295.800,00	287.300,00	290.500,00	297.440,00	299.300,00	296.500,00	301.150,00	303.460,00	289.000,00
Custos fixos	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46
Custos variáveis	203.760,00	198.200,00	189.300,00	194.600,00	189.450,00	198.300,00	199.300,00	204.400,00	201.500,00	196.350,00	199.600,00	207.600,00
Lucro líquido	45.240,54	26.350,54	51.050,54	62.550,54	59.200,54	53.550,54	59.490,54	56.250,54	56.350,54	66.150,54	65.210,54	42.750,54
Lucro líquido											644.146,48	

Fonte: Autor, 2012.

QUADRO 8 – Fluxo de Caixa 2015

FLUXO DE CAIXA 2015												
MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas (em R\$)	305.000,00	280.600,00	273.300,00	298.700,00	286.800,00	290.000,00	283.350,00	299.900,00	301.150,00	290.850,00	283.500,00	272.200,00
Custos fixos	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46	38.649,46
Custos variáveis	190.900,00	198.200,00	203.700,00	190.700,00	189.900,00	194.500,00	194.400,00	200.550,00	190.500,00	187.000,00	203.300,00	196.600,00
Lucro líquido	75.450,54	43.750,54	30.950,54	69.350,54	58.250,54	56.850,54	50.300,54	60.700,54	72.000,54	65.200,54	41.550,54	36.950,54
Lucro líquido											661.306,48	

Fonte: Autor, 2012.

2.13 Projeção do Balanço Patrimonial

Afirma-se que o balanço patrimonial consiste em um documento financeiro que todo o empreendimento deve possuir. Nele estão presentes os recursos aplicados da empresa (ativos) e as contas da empresa (passivos), bem como o patrimônio líquido.

O empreendedor também deve preparar uma projeção do balanço patrimonial retratando as condições da empresa ao final do primeiro ano. Esse balanço exigirá o uso de demonstrativos de resultados e de fluxos de caixa pro forma para auxiliar na justificativa de alguns números. O balanço patrimonial pro forma expressa a posição da empresa ao final do primeiro ano. Sintetiza os ativos, passivos e valor líquido do empreendimento (HISRICH E PETERS, 2004, p. 271).

Então, o balanço patrimonial é composto:

TABELA 10 – Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO	PASSIVO PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Fonte: Iudícibus *et al*, 2000.

Os autores Iudícibus *et al* (2000) ainda apresentam, sobre os componentes do balanço patrimonial, sendo:

Ativo – Compreende as aplicações de recursos, normalmente em bens e direitos.

Passivo – Compreende as exigibilidades e obrigações. Patrimônio Líquido – Representa a diferença entre o ativo e o passivo, ou seja, o valor líquido da empresa (IUDÍCIBUS ET AL, 2000, p. 26).

A projeção do balanço patrimonial apresenta tecnicamente os valores das contas que são estimadas e dos dados que são calculados através do financiamento externo para a conclusão do balanço patrimonial.

2.14 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é a mensuração da quantidade dos produtos que futuramente serão vendidos até se chegar à quantidade precisa de custos que são referentes à compra dos mesmos. Ou seja, é o ponto em que a empresa não possui lucro nem prejuízo em relação às vendas e às compras. Então, o ponto de equilíbrio é o volume de vendas em que a empresa não possui ganhos nem perdas: “Ponto de equilíbrio é o volume calculado, em que as receitas totais de uma empresa igualam-se aos custos e as despesas totais, portanto, o lucro é igual a zero.” (BERNARDI, 2003, p. 243).

Quando se analisa o ponto de equilíbrio em um empreendimento novo, mediante o plano de negócio, afirma-se que:

Nos estágios iniciais do novo empreendimento, é conveniente que o empreendedor saiba quando pode obter lucro. Isso possibilitará a compreensão posterior do potencial financeiro do empreendimento que inicia. A análise do ponto de equilíbrio é uma técnica útil para determinar quantas unidades devem ser vendidas ou volume de vendas que deve ser atingido de forma que se alcance o ponto de equilíbrio (HISRICH E PETERS, 2004, p. 271-272).

Ao calcular o ponto de equilíbrio ou ponto de equilíbrio operacional de caixa (PEO), pode-se utilizar a fórmula:

QUADRO 9 – Fórmula Ponto de Equilíbrio

$P/E (Q) = \frac{CFT}{PV - CV/ \text{unidade (contribuição marginal)}}$ <p>Onde: Q – Ponto de Equilíbrio</p>
--

Fonte: Hisrich e Peters, 2004.

A determinação da fórmula do ponto de equilíbrio é definida pela seguinte fórmula:

QUADRO 10 – Determinação de Fórmula do Ponto de Equilíbrio

Por definição, ponto de equilíbrio é onde	
Receita Total (RT)	= Custos Totais (CT)
(RT)	= Preço de Vendas (PV) x Quantidade (Q)
e (CT)	= Custos Fixos Totais (CFT) = Custos Variáveis Totais (CVT)
Assim, $PV \times Q = CFT + CVT$ Onde CVT	= Custos Variáveis/Unidade (CV/Unidade) x Quantidade (Q)
Assim $PV \times Q = CFT + (CV/Unidade) \times Q$	= $CFT + CV \times Q$
$(PV \times Q) - (CV/Unidade \times Q)$ $Q (PV - CV/Unidade)$	= CFT
Q	= $\frac{CFT}{PV - CV/Unidade}$

Fonte: Hisrich e Peters, 2004.

Os custos fixos são aqueles que não têm variação na capacidade produtiva, sendo que não são atingidos por alterações no volume de produção do empreendimento. Já os custos variáveis compreendem os que são atingidos por alterações que existem no volume de produção. O custo variável por unidade é o agrupamento de todos os custos que são atribuídos à produção de uma unidade, sendo que este custo consta dentro de variações definidas de produção da empresa.

O empreendedor deve possuir cuidado com a análise do ponto de equilíbrio operacional. Inicialmente, os custos fixos e os custos variáveis e as vendas não possuem uma linearidade e m função das unidades que são vendidas pela empresa. Então, o crescimento no número de unidades que são vendidas podem não ser proporcionais ao crescimento das vendas, Sendo que pode haver a necessidades de

descontos por volume de vendas. Deste modo, os custos variáveis podem reduzir e os fixos podem não continuar fixos devido ao crescimento das unidades vendidas (Degen, 1989).

Também deve considerar-se em relação ao ponto de equilíbrio é que, segundo Bernardi (2003), quando o empreendedor tem plena noção do ponto de equilíbrio da empresa, sendo assim possível desenvolver parâmetro que orientarão as tomadas de decisões para agilizar o processo com segurança. Então, tais parâmetros consistem na elevação e redução de preços, no aumento e redução de custos variáveis, o aumento e redução de custos fixos e despesas fixas, o estabelecimento de metas de vendas e lucros, a avaliação da capacidade de segurança, a análise de que mais vendas nem sempre significam mais lucro e a averiguação da utilização da capacidade que a empresa possui.

A Transportadora Coasul possuirá o seguinte ponto de equilíbrio:

QUADRO 11 – Ponto de Equilíbrio

PONTO DE EQUILÍBRIO	Ponto de equilíbrio	$= \frac{\text{custos fixos}}{\text{margem de contribuição}}$
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	Margem de contribuição	$= \frac{\text{receita total} - \text{custos variáveis}}{\text{receita total}}$
	Margem de contribuição	$= \frac{\text{R\$3.693.040,00} - \text{R\$2.404.800,00}}{\text{R\$3.693.040,00}}$
	Margem de contribuição	$= 0,35 \text{ a.a.} \times 100 = 34,88\%$
	PONTO DE EQUILÍBRIO	$\text{PE} = \text{R\$463.793,52} / 0,35 = 1.325.124,34 / 12 = 110.427,03$

Fonte: Hisrich e Peters, 2004, adaptado pelo autor, 2012.

Deste modo, o ponto de equilíbrio da Transportadora Coasul é de R\$110.427,03. Assim, para a empresa eliminar todos os custos, deverá ter uma venda de R\$110.427,03 ao mês. Então, obterá lucros.

2.15 Análise do Investimento

Para averiguar o investimento, fez-se uso dos métodos payback, TIR e VPL. Aqui, far-se-á somente a análise do payback. Com isso, será possível analisar a viabilidade econômica e financeira do investimento inicial da Transportadora Coasul.

Especificando, a rentabilidade se trata do resultado de como a empresa está no mercado. Tais resultados podem ser positivos ou negativos. Sendo assim, a rentabilidade é um dos melhores indicadores da vitalidade da empresa no mercado, do grau de competitividade.

“A rentabilidade de um projeto, portanto, está relacionada aos investimentos, às receitas, aos custos e ao fluxo de caixa, definidos num espaço de tempo, descontados a uma taxa pré-definida” (BERNARDI, 2003, p. 265).

Bernardi (2003) apresenta que existem vários métodos e critérios que são usualmente empregados para estudar o projeto financeiro, tais como:

- Payback – método que define o número de períodos que serão precisos para que o investimento tenha o retorno, sendo este com ou sem atualização ou desconto;
- TIR (Taxa Interna de Retorno) – realizado mediante o cálculo de contos dos retornos futuros, esse método determina a taxa que o projeto oferece. Deste modo, a TIR é o desconto dos retornos futuros, determinando a taxa, sendo que a soma é igual ao investimento inicial do projeto;
- VPL (Valor Presente Líquido) – trata-se de um método que determina o valor do retorno mediante o cálculo dos retornos futuros, com desconto de uma taxa predeterminada pelo investidor. Assim, a VPL é um desconto dos retornos futuros a

uma taxa predeterminada. Sua soma pode ultrapassar ou não o investimento inicial realizado pelo empreendimento. Caso haja excedente, a remuneração é superior à taxa que é utilizada para o desconto, sendo este superior à expectativa do investidor.

O payback se trata da quantidade de anos precisos para recuperar o investimento inicial, a TIR é a taxa de desconto que deve ser igual ao valor presente dos fluxos de caixa futuros ao investimento inicial e o VPL consiste no fluxo de caixa futuro, sendo maior ou igual ao custo inicial.

QUADRO 12 – Payback

$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento inicial}}{\text{Lucro líquido}} = \frac{\text{R\$759.191,46}}{\text{R\$824.446,48}} = \mathbf{0,92 \text{ anos}}$
--

Fonte: Autor, 2012.

O lucro líquido anual da Transportadora Coasul é de R\$824.446,48. Averiguando-se o investimento inicial do empreendimento, sendo de R\$759.191,46, a Transportadora Coasul terá seu prazo de retorno do seu investimento em 0,92 anos de atividade.

2.16 Análise e Demonstração de Investimentos

A análise do investimento ou a avaliação da empresa é a avaliação do empreendedor se o seu plano de negócio é viável economicamente ou não, sendo que:

“Essa avaliação está no centro do estabelecimento de quanto em propriedade um investidor estará habilitado a obter pelo financiamento do negócio. Isso é determinado considerando-se os fatores em avaliação” (HISRICH E PETERS, 2004, p. 366-367).

Hisrich e Peters (2004) ainda afirmam que existe oito fatores que o empreendedor deve considerar ao avaliar sua empresa:

1º - Natureza e o histórico da empresa.

2º - Exame dos dados financeiros do empreendimento quando comparados aos de outras empresas no mesmo setor.

3º - Valor contábil ou valor líquido da ação da empresa e as condições financeiras globais do negócio.

4º - Os ativos operacionais e os que estão fora de operação.

5º - Capacidade de pagamento de dividendos do empreendimento.

6º - Bom conceito da empresa no mercado e de outros aspectos intangíveis do empreendimento.

7º - Exame de vendas anteriores de ações.

8º - Preço de mercado das ações da empresas dedicadas às mesmas linhas ou linhas semelhantes de negócio.

Sendo assim, inicialmente, em estrutura física e frota, não haverá investimentos. Serão utilizadas a frota existente, que é formada por 13 reboques e 25 carretas (sendo 08 caçambas, 12 gaiolas de frango vivo, 03 carretas LS, 01 bitren e 01 tanque). Além da frota própria, os terceirizados que prestam serviços para o Coasul serão controlados pela transportadora. Sendo assim, toda a necessidade que a cooperativa tiver com transporte terá que passar pela transportadora.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização do presente estudo, pode-se apresentar o Plano de Negócio da Transportadora Coasul.

Pela realização deste estudo, podem-se analisar todos os pontos para colocar um empreendimento em funcionamento, como mercado competitivo, parcerias, aspectos financeiros, viabilidade econômica, a missão da empresa, objetivos, visão, e muitos outros aspectos relacionados.

A Transportadora Coasul pode ser um empreendimento que obterá lucros através da redução significativa do transporte que, atualmente, é realizado através de terceirização. Deste aspecto, pode-se analisar que este novo empreendimento poderá fazer a empresa crescer, possibilitando a obtenção de maior resultado.

Assim, analisou-se que o presente Plano de Negócio da Transportadora Coasul é um empreendimento viável economicamente e, futuramente, poderá ser uma nova área de atuação da Coasul Cooperativa Agroindustrial.

4 REFERÊNCIAS

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas.** São Paulo: Atlas, 2003.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Administração de Marketing no Brasil.** São Paulo: Cobra editora de marketing, 2003.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor – fundamentos da iniciativa empresarial.** 8. ed. São Paulo: Makron Books, 1989.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreenda (quase) Sem Dinheiro: crie sua empresa com pouco ou sem dinheiro e tenha sucesso na atividade empreendedora.** São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Edição Comemorativa de 10 anos. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

HISRICH, Robert D. e PETERS, Michael P. **Empreendedorismo.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: aplicável às demais sociedades**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÉNDICE

A IMPORTÂNCIA DO PONTO DE EQUILÍBRIO PARA O PLANO DE NEGÓCIO: UMA ANÁLISE DA TRANSPORTADORA COASUL

Josemar Carpenedo
carpenedo@coasul.com.br

RESUMO

O presente estudo contempla a importância do item ponto de equilíbrio na realização de um Plano de Negócio. Analisa-se o Plano de Negócio realizado para a efetivação da Transportadora Coasul. Tal empreendimento consiste em um Trabalho de Conclusão de Curso, no qual se visou a instalação de uma empresa no município de São João, Paraná, sendo a Transportadora Coasul. Assim, aponta-se que o ponto de equilíbrio trata de medir quantitativamente os serviços a serem prestados pela empresa, para cobrir seus custos. Então, é através do ponto de equilíbrio que o empreendedor poderá verificar se possuirá perdas ou ganhos em sua empresa. Para um novo empreendimento, trata-se de algo essencial para averiguar os resultados futuros que a empresa obterá.

PALAVRAS CHAVE: Ponto de Equilíbrio, Resultados, Empreendimento.

INTRODUÇÃO

Ao realizar um novo empreendimento, o Plano de Negócio constitui-se em algo essencial para o empreendedor. Por meio desta ferramenta gerencial, deste indicador contábil que será possível colocar em prática a empresa futura, com todos seus aspectos analisados, como mercado competitivo, recursos humanos, objetivos, missão, aspectos financeiros, entre outros.

Sendo assim, apresenta-se que o Plano de Negócio, quando bem elaborado, é um alicerce, que fornecerá subsídios ao empreendedor para fazer com que sua empresa se estabeleça no mercado competitivo. Caso não sejam avaliados e bem

elencados todos os aspectos que constituem um Plano de Negócio, o empreendimento pode não ser promissor, indo à falência.

Um dos itens essenciais de um Plano de Negócio constitui-se no Ponto de Equilíbrio. Assim, apresenta-se que o Ponto de Equilíbrio é a chave para o empreendedor averiguar os possíveis resultados futuros que seu empreendimento obterá.

DESENVOLVIMENTO

1 O Ponto de Equilíbrio no Plano de Negócio da Transportadora Coasul

Inicialmente, contempla-se que o ponto de equilíbrio é a mensuração da quantidade dos serviços que futuramente serão prestados até se chegar à quantidade precisa para cobrir custos e despesas. Em outras palavras, é o ponto em que a empresa não possui resultado positivo nem negativo. Deste modo, “ponto de equilíbrio é o volume calculado, em que as receitas totais de uma empresa igualam-se aos custos e as despesas totais, portanto, o lucro é igual a zero.” (BERNARDI, 2003, p. 243).

Quando se calcula o ponto de equilíbrio ou ponto de equilíbrio operacional de caixa (PEO), pode-se empregar a seguinte fórmula:

QUADRO 1 – Fórmula Ponto de Equilíbrio

$P/E (Q) = \frac{CFT}{PV - CV/ \text{unidade (contribuição marginal)}}$
<p>Onde:</p> <p>Q – Ponto de Equilíbrio</p>

Fonte: Hisrich e Peters, 2004.

Ao realizar o Plano de Negócio da Transportadora Coasul, analisou-se que a mesma possuirá o seguinte ponto de equilíbrio:

QUADRO 2 – Ponto de Equilíbrio

PONTO DE EQUILÍBRIO	Ponto de equilíbrio	$= \frac{\text{custos fixos}}{\text{margem de contribuição}}$
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	Margem de contribuição	$= \frac{\text{receita total} - \text{custos variáveis}}{\text{receita total}}$
	Margem de contribuição	$= \frac{\text{R\$3.693.040,00} - \text{R\$2.404.800,00}}{\text{R\$3.693.040,00}}$
	Margem de contribuição = 0,35 a.a. x 100 = 34,88%	
PONTO DE EQUILÍBRIO	$\text{PE} = \text{R\$463.793,52} / 0,35 = 1.325.124,30 / 12 = \text{R\$110.427,30}$	

Fonte: Hisrich e Peters, 2004, adaptado pelo autor, 2012.

Deste modo, o ponto de equilíbrio da Transportadora Coasul é de R\$110.427,30. Assim, para a empresa eliminar todos os custos, deverá ter uma receita de R\$110.427,30 ao mês. Então, acima do referido valor obterá resultado positivo.

A previsão de receita da mesma com a contratação de frete e receita dos caminhões é de R\$3.693.040,00 ao ano, sendo, aproximadamente, R\$307.753,33 ao mês.

CONCLUSÃO

Em análise ao Plano de Negócio da Transportadora Coasul, especificamente em relação ao Ponto de Equilíbrio, constatou-se que a mesma possui um Ponto de Equilíbrio de R\$110.427,30 ao mês.

Através deste índice, sabe-se que a empresa necessita obter este valor em receitas, na contratação de frete e com os caminhões, para eliminar todos os custos que possuirá com a implantação deste empreendimento.

Além disso, analisou-se que a previsão aproximada de receita é de R\$307.753,33 ao mês. Sendo assim, haverá uma diferença de valor de R\$197.326,03 da receita prevista em relação ao Ponto de Equilíbrio da Transportadora Coasul, o que demonstra que o empreendimento é viável.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

HISRICH, Robert D. e PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.