

Plano de Negócios para abertura da filial da Agrodoerner em São Martinho/SC

Mayara Schmoeller ^{(1)*}, Marlene Grade ⁽²⁾

⁽¹⁾ Acadêmica do curso de Agronomia do Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Santa Catarina. Rod. Admar Gonzaga, 1346, Bairro Itacorubi, Caixa Postal 476, CEP 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil.

⁽²⁾ Professora Adjunta, Depto. de Zootecnia e Desenvolvimento Rural, Centro de Ciências Agrárias, Universidade Federal de Santa Catarina. Rod. Admar Gonzaga, 1346, Bairro Itacorubi, Caixa Postal 476, CEP 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil.

* Autora correspondente – Email: mayaraschmoeller@hotmail.com

Resumo

O trabalho a seguir se propõe a elaborar um plano de negócios para abertura da filial da Agrodoerner na cidade de São Martinho/SC, município que tem como base de sua economia a agricultura e a pecuária. Serão analisados dados e informações a fim de melhor compreender o cenário no qual a empresa será inserida. Também serão contemplados cálculos de viabilidade econômica e tempo de retorno do investimento a partir de projeções para os primeiros cinco anos de funcionamento. O estabelecimento se mostrou uma empresa viável, com retorno do investimento inicial no primeiro ano.

Palavras-chave: Plano de Negócios. Agropecuária. Viabilidade Econômica. Retorno do Investimento.

Abstract

The following paper aims to draw up a business plan for Agrodoerner branch opening in the city of São Martinho / SC, this municipality which is based on its economy to agriculture and livestock. They will analyze data and information in order to better understand the environment in which the company is inserted. They will also be addressed economic feasibility calculations and return time investment from projections for the first five years of operation. The hotel proved to be a viable company with return on the initial investment in the first year.

Key words: Business plan. Agriculture. Economic Viability. Payback.

1. Introdução

O Brasil tem no agronegócio uma de suas principais atividades econômicas, compostas pela vastidão do território, o clima tropical, o relevo propício, os recursos hídricos, solo fértil, chuvas regulares, energia solar abundante. O Brasil tem 388 milhões de hectares de terras agricultáveis e de alta produtividade. Estes fatores fazem do país um lugar de vocação natural para a agropecuária, bem como negócios relacionados à cadeias produtivas do setor. O Agronegócio constitui-se em uma das atividades centrais da economia brasileira, respondendo por uma parcela significativa do PIB do país. Fazendo do setor uma escolha potencial, relativamente segura e rentável, para aplicabilidade de recursos e abertura de novos empreendimentos.

Aproveitando-se desta potencialidade produtiva o empreendedor encontra um vasto espaço para inserção de novos negócios neste setor que podem gerar dinâmicas locais e regionais interessantes. Batalha (2002) define os primeiros espaços para atuação de atividades como sendo os "dentro da porteira" que representam os produtores rurais, sejam eles pequenos, médios ou grandes produtores, constituídos na forma de pessoas físicas (fazendeiros ou camponeses) ou de pessoas jurídicas (empresas). Seguidos dos à montante (ou "da pré-porteira"), representados pelas indústrias e comércios que fornecem insumos para a produção rural. Por exemplo, os fabricantes de fertilizantes, defensivos químicos, equipamentos, etc.; os negócios à jusante, ou de "pós-porteira", onde está à compra, transporte, beneficiamento e venda dos produtos agropecuários, até chegar ao consumidor final. Enquadram-se nesta definição os frigoríficos, as indústrias têxteis e calçadistas, empacotadores, supermercados e distribuidores de alimentos.

Observando estes espaços o empreendedor passa a construir uma visão de negócio e se inserir em uma destas potencialidades. Para isso busca entender as necessidades de quem cultiva e cria animais no campo, visualizando onde e como encontrar oportunidades de mercado. Esta possibilidade se estrutura a partir de pesquisas de mercado, estudos de viabilidade econômica e planejamento estratégico, na área afim do empreendimento.

Em função da potencialidade que marca este setor econômico brasileiro encontramos uma gama extensa de empresas inseridas neste mercado. De tal forma que pensar em um empreendimento neste setor convém criar novas formas de atuação, diferenciando-se das existentes, para não correr o risco de enfrentar uma elevada competição, podendo comprometer o negócio. Neste sentido a busca por parceiros é fundamental, desde o tratamento com a clientela que pode ser vista como uma parceria, estabelecendo novos formatos de interação, que possibilitem se diferenciar da concorrência.

A abertura de um novo negócio é sempre um desafio. A fim de aumentar as chances de sucesso frente à concorrência, é vital para o empreendedor elaborar um plano de negócios bem fundamentado. Para isto pesquisas são fundamentais desde a mercadológica até a de preços e custos da produção para a montagem de estratégias e cenários. Isto minimizará os riscos na implementação do negócio.

Não existe uma única maneira de se elaborar um plano de negócio. Porém existem alguns passos, ou atividades rotineiras que devem ser seguidas por todo empreendedor,

visando criar um documento que sintetize e explore as potencialidades de seu negócio, bem como os riscos inerentes a ele (CASAROTTO, 2010).

De acordo com Hisrich (2004) um Plano de Negócios é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento. Estabelece como o empreendedor competirá e operará de modo eficiente no mercado e, assim, atingirá as suas metas e objetivos.

Dornelas (2008) explica que através do plano de negócios é possível entender e estabelecer diretrizes para o seu empreendimento; gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas; monitorar o seu dia-a-dia e tomar ações corretivas quando necessário; conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, organizações sociais como o Sebrae, investidores, capitalistas de risco, etc; identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo; estabelecer uma comunicação interna eficaz e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.) da viabilidade do negócio.

Cada empreendimento possui suas particularidades e diferenças, tornando impossível a criação de um modelo padrão de plano de negócios a ser seguido, todavia qualquer plano de negócio deve possuir sessões que contemplem o seu entendimento completo. Que defina claramente e com precisão detalhes sobre ele e sobre as oportunidades por ele oferecidas (DORNELAS, 2008).

Tendo em vista o cenário descrito brevemente acima, este trabalho tem como objetivo a criação de um plano de negócio para a abertura da filial de uma agropecuária na cidade de São Martinho/SC, onde serão ofertados principalmente rações e medicamentos para animais de criação e domésticos.

2. Materiais e métodos

Para elaboração do Plano de Negócios, o primeiro passo foi uma apresentação inicial da empresa, seus aspectos gerais.

Com o objetivo de coletar dados do ambiente onde a empresa estará inserida foram consultadas fontes secundárias, como pesquisas bibliográficas, jornais, revistas, sites na internet. Além disso, foram importantes, para o levantamento de informações a respeito de fornecedores, concorrentes e clientes, principalmente as observações e experiências dos sócios da empresa.

Para elaboração dos resultados financeiros foram obtidas informações com fornecedores para levantamento de custos. Além disso, foi realizada consulta a legislação pertinente, para obtenção de informações sobre os requisitos legais, especialmente a respeito da incidência de impostos.

Dados como os produtos a serem comercializados, a melhor localização para a empresa, a forma de venda e aquisição de produtos foram sendo definidos em conjunto com os sócios da empresa.

3. Resultados e discussão

O plano de negócios que vamos construir nesta pesquisa é sobre a abertura de uma filial de uma empresa constituída em 2013. O ramo do empreendimento se concentrará no comércio, tendo como principais produtos oferecidos, ração e medicamentos para animais de criação domésticos. A decisão de sua ampliação vem sendo definida pelo fato de a empresa existente já possuir muitos clientes fora do município em que está instalada. O plano de negócio para a implantação de uma filial em São Martinho dará uma perspectiva efetiva para sua viabilidade ou não.

Esta empresa já existente está situada no município de São Bonifácio e suas vendas veem crescendo a cada ano. Devido a esse crescimento, é que se observou a necessidade da abertura de uma filial, para suprir a demanda das vendas e estar mais perto dos clientes demandantes no município vizinho. A empresa é administrada por dois irmãos que possuem experiência neste ramo de atividade. Um dos sócios possui graduação em Recursos Humanos. Além desta empresa, também administram um laticínio fundado em 1988.

O plano de negócios da abertura da filial da Agrodoerner contará com análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro e avaliação estratégica.

3.1 Plano de Negócios da Filial da Agrodoerner

3.1.1 Análise de Mercado

Para se analisar o mercado é necessário fazer uma pesquisa sobre ele para conhecer os clientes potenciais e o seu perfil socioeconômico. Onde se localizam? Qual a sua renda? Qual sua principal atividade? Entre outros elementos que podem identificar o perfil do possível comprador. Este conhecimento permite construir estratégias de vendas que melhor se adequem às suas necessidades. No levantamento que fizemos identificamos que os clientes possuem uma faixa etária entre 25 e 50 anos, são homens na sua maioria. Sua

família é pequena, e em geral são produtores de leite e agricultores. Sua renda mensal gira em torno de R\$ 3.000,00 e seu nível de escolaridade é o fundamental completo. Moram no município de São Martinho na sua maioria.

Há escassez de assistência técnica para estes produtores no município, que possibilita criar condições de que eles tenham acesso a ela, podendo-se pensar em construir parcerias com cooperativas, sindicato rural associações e o próprio município para que o empreendimento possa oferecê-la.

Estes clientes buscam nas agropecuárias produtos de qualidade, mas com preços menores, e com pagamento parcelado, devido ao seu baixo poder aquisitivo. Além disso, preferem lojas que entreguem os produtos, principalmente quando realizam compras maiores. Ou seja, o estabelecimento com uma relação de confiança, aproximada, passa a ser uma estratégia de venda.

Em São Martinho encontra-se apenas uma agropecuária que vende os mesmos produtos que a Agrodoerner irá comercializar, sendo esta a principal concorrente. No entanto, a Agrodoerner conta com um diferencial, que permitirá estabelecer uma nova forma de relacionamento. Consiste na possibilidade de parcelamento das compras para os produtores de leite que o entregam ao Laticínio Doerner, também dos sócios. Para estes clientes, o valor das parcelas poderá ser descontado direto do pagamento do leite, todo mês. Estes clientes, que somam um número em torno de 80 (oitenta), entregam mensalmente ao Laticínio 320.000 (trezentos e vinte mil) litros de leite.

A Agrodoerner conta também com assistência de um médico veterinário, que atenderá uma vez por semana na loja, para orientação sobre os usos das medicações. Podendo ser ampliada a partir da construção das parcerias acima citadas.

Outro ponto a ser levantado na análise de mercado são os fornecedores. Segundo o Rosa (2007), o mercado fornecedor compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou a venda de bens e serviços. Os principais fornecedores da Agrodoerner são a Turamix e a Alfa, localizadas em Braço do Norte/SC, que fornecem as rações. O fornecedor de medicamentos é a Londrivet, localizada em Londrina/PR, esta envia os medicamentos por transportadoras. Os pagamentos para os fornecedores são realizados por meio de boletos, com prazo de pagamento de 30 dias.

3.1.2 Plano de Marketing

O Marketing é um dos aspectos fundamentais para os empreendimentos, Drucker (1998) explica que se constitui em uma informação básica da empresa inteira. Sendo visualizada principalmente pelos seus resultados finais, que estão ligados de alguma forma ao cliente. Maximiano (2004) comenta que a função do marketing é estabelecer e manter ligação entre a organização e seus clientes, consumidores e público alvo. Por isso o cuidado com todos os detalhes, visto que a forma como o cliente vê a empresa é fundamental para sua solidez. Nesse sentido o marketing é centrado nas pessoas, na organização e clientes.

O marketing apresenta algumas ferramentas utilizadas para criar valor para o cliente e para que a empresa. Cobra (1993), o explica como composto por 4 Ps: Produto: compreende as fases de criação, introdução, crescimento, maturidade e declínio; preço: ferramenta para definição das vendas, deve cobrir as despesas fixas e variáveis e gerar lucro. Também deve considerar o mercado e a concorrência; ponto: qualidade do escoamento e do ponto de comercialização observados para garantir a estratégia para a distribuição de seus produtos; promoção: afetar o comportamento do consumidor, considera quatro aspectos: atenção, interesse, desejo e ação. A Figura abaixo mostra quais são os quatro Ps.

Figura 1. Os quatro PS do mix de marketing.



Fonte: Kotler e Armstrong (1999, p. 32).

Buscando definir uma estratégia de marketing, pensando em aproximar-se dos clientes, a cidade escolhida para abrigar o novo empreendimento é São Martinho, situada no sul do estado de Santa Catarina, a 182 km da capital com 3.252 habitantes. As cidades próximas são: Braço do Norte - 35 Km; Criciúma - 110Km; Tubarão - 42Km; Gravatal - 22Km; Laguna - 70Km (BRASIL, 2016). Esta opção deu-se a partir do levantamento do número de clientes que já possuem relação com a matriz.

As principais atividades econômicas da cidade giram em torno da agricultura, com destaque no plantio de milho, fumo e feijão e a pecuária, com a criação de bovinos, suínos e aves.

A ideia da instalação da filial da Agrodoerner São Martinho no município de São Martinho surgiu devido à grande quantidade de clientes que ligam a empresa atual em São Bonifácio para realizar pedidos de rações neste município. Assim a matriz reduziria os custos com as entregas e também aumentaria o número de clientes naquela região.

O local escolhido para a instalação deste novo empreendimento é a praça central da cidade de São Martinho, onde circula o maior número de pessoal, permitindo uma boa visualização da empresa. A princípio será instalada em uma sala comercial alugada, com cerca de 50 metros quadrados disponíveis para abrigar a empresa.

A filial da Agrodoerner irá adotar estratégias promocionais, que de acordo com Rosa (2007), promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos e não os dos concorrentes.

Dentre as estratégias promocionais, está a divulgação do empreendimento, que será realizada por meio de panfletos contendo os principais produtos comercializados. Estes panfletos serão distribuídos nas casas, mensalmente. Além disso, será feito a entrega de compras maiores, garantindo maior comodidade para os clientes.

O preço será estabelecido de acordo com os custos operacionais, variáveis e fixos e com atenção à concorrência, procurando construir um elo de ligação com os clientes que o levem a perceber a qualidade dos produtos e dos serviços que compõem este aspecto do empreendimento.

3.1.3 Plano Operacional

Para elaborar um bom plano de negócios, Rosa (2007) explica que se faz necessário construir o plano operacional, nesta etapa descreve-se como serão realizadas as várias

atividades dentro da empresa e fora dela, etapa por etapa, desde o serviço a ser prestado até as rotinas trabalhistas. Os planos operacionais definem como chegar aos objetivos, os cursos básicos das ações para realiza-los e os recursos envolvidos, físicos, humanos e financeiros. Aspectos que envolvem o uso do tempo, planejamento dos recursos e suas avaliações, bem como os meios para o seu controle.

Este aspecto do Plano de Negócios envolve também a necessidade de pessoal, capacitar e preparar as pessoas para o exercício de suas atividades de acordo com sua função e os objetivos e a missão da empresa. Exige avaliação e melhora contínua para o desenvolvimento de habilidades, mantendo a motivação necessária para o seu bom exercício profissional, por isso o salário e plano de desenvolvimento pessoal é um fator importante para manter os trabalhadores na empresa e exercerem suas funções com eficiência.

Na filial da Agrodoener trabalharão: os dois sócios na parte de gestão da empresa. Um deles possui graduação em Recursos Humanos, e o outro possui ensino médio completo. Todos os dois possuem experiência profissional em gestão de empresas comerciais, pois fazem a gestão do Laticínio de sua família, desde 1995. O funcionário que irá trabalhar no atendimento diário da loja possui ensino médio completo e possui experiência profissional na bovinocultura de leite, sendo este um ponto forte para auxiliar os clientes que atuam neste ramo na compra de rações e medicamentos.

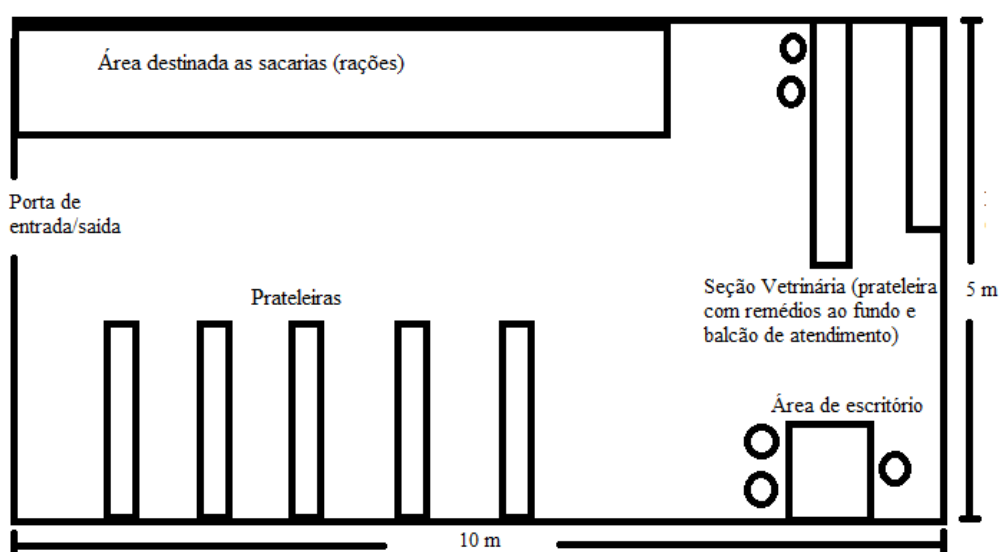
Segundo o Chamoun (2016) a estrutura básica de uma loja agropecuária deve contar com uma área mínima de 50m², que será distribuída entre o escritório, loja e estoques.

Com exceção da seção veterinária que requer um atendimento personalizado, as demais seções podem seguir o conceito de autosserviço. De acordo com Kumschlies e Crispim (2003), dentro do varejo destaca-se o setor de autosserviço, caracterizado por lojas onde predomina o autoatendimento, situação na qual o consumidor escolhe os produtos diretamente nas prateleiras e dirige-se ao caixa, onde é feito o pagamento, dispensando assim a função do vendedor. A adoção deste sistema facilita a visualização dos produtos, permite que o cliente tenha mais liberdade para escolher o produto que deseja.

A seção de veterinária deve possuir balcões para um atendimento individual, onde os clientes possam obter as informações que necessitam junto aos profissionais da empresa. A Agrodoerner ira possuir um balcão na frente das prateleiras dos medicamentos, para atendimento aos clientes que buscam estes produtos.

A área de escritório deve acomodar mesas, cadeiras e demais equipamentos (telefone, fax, computador etc.) necessários à gestão do negócio. Na Agrodoerner haverá, ao lado do balcão de atendimento, uma mesa com todos os equipamentos de escritório, para realização da gestão financeira da empresa. A figura 1 abaixo mostra como será o layout da filial da Agrodoerner.

Figura 3. Layout da filial da Agrodoerner.



Fonte: elaboração do próprio autor.

O layout acima busca deixar o trânsito interno livre para que o cliente entre no empreendimento e possa circular por ele, olhando produtos e fazendo suas próprias escolhas. Permite também manter a área dos estoques e seção de veterinária dentro da empresa em seções próprias e adequadas a elas.

3.1.4 Planejamento Financeiro

Aidar (2007) diz que o plano financeiro da empresa representa a principal fonte de referência e controle da saúde do negócio, sendo utilizado pelo empreendedor para projetar e conduzir suas atividades segundo os parâmetros planejados, corrigir distorções, adaptar-se a novas variáveis de mudanças na conjuntura. Assim, ele contempla os tópicos referentes às necessidades de capital para os investimentos iniciais, projeta os resultados,

considerando as receitas e os custos previstos. Apresenta ainda análises financeiras, com base no fluxo de caixa, balanço patrimonial e análise de investimentos projetados.

A função financeira, bem como seu planejamento são situados por pesquisadores importantes como Braga (1999) e Gitman (2001), salientando a importância de sua gestão. Esta etapa do plano de negócios é de fundamental importância tendo em vista que cabe a ela guiar, coordenar e controlar as ações da empresa e delinear os caminhos a serem seguidos, uma vez que sistematizam cenários futuros, orientando a tomada de decisões e os parâmetros da lucratividade.

O plano financeiro é uma das etapas fundamentais para visualização do plano de negócios. Ele demonstra para o empreendedor qual será o investimento a ser realizado, o seu retorno, indicando se há viabilidade econômica ou não para ele. Hisrich (2004) indica que o plano financeiro apresenta projeções dos principais dados financeiros que determinam tanto a exequibilidade econômica, como o comprometimento necessário dos recursos a serem utilizados. Fornece os instrumentos que permitem coordenar e controlar as ações da empresa na busca dos seus objetivos. Ou seja, a área financeira deve refletir em números tudo o que foi planejado, incluindo, investimentos, gastos com marketing, com pessoal, com vendas. Os custos fixos e variáveis, projeções de vendas, análises da rentabilidade do negócio, entre outros.

3.1.4.1 Projeção de Vendas

Gitman (2001) considera a previsão de vendas como entrada-chave para a construção de um bom planejamento financeiro, principalmente em curto prazo. Normalmente a responsabilidade desta previsão é dada pelo departamento de marketing nas grandes empresas, ou vindas de pesquisas encomendadas.

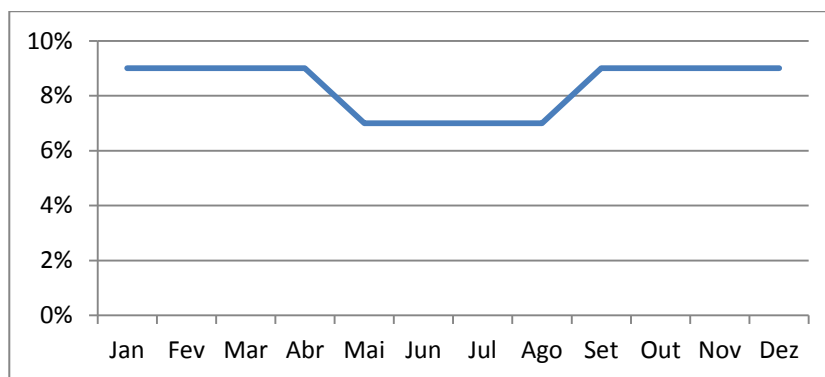
No caso da Agrodoerner, por ser uma empresa de pequeno porte, esta previsão é fornecida a partir do próprio empresário. Gitman (2001) explica que a previsão de vendas pode ser baseada em dados internos, ou em dados externos, ou a partir de uma combinação de ambos. Dados externos são sempre importantes como referenciais para a projeção das vendas, podendo ser o da renda dos possíveis clientes, os dados econômicos do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), entre outros. Dados internos são estimados a partir de projeções do próprio empresário ou do setor responsável.

A importância da previsão de vendas é ressaltada por Weston e Brigham (2000) uma vez que em o mercado expandindo-se mais do que o previsto, a empresa poderá ter dificuldades em atender a demanda. . Ou ao contrário, se o otimismo for exagerado poderá resultar em um estoque de produtos que dada sua perecibilidade poderá resultar em prejuízos sérios, comprometendo o futuro do empreendimento.

As principais premissas para se criar uma projeção das quantidades vendidas de cada produto são sazonalidade, popularidade de cada produto e estimativa de crescimento anual.

Inicialmente a partir de levantamentos de dados a partir do público alvo e da realidade da cidade escolhida para receber o empreendimento, apresentamos a sazonalidade anual das vendas. Em lojas agropecuárias em geral, a sazonalidade não afeta muito as vendas, estas se mantem quase que constantes durante o ano todo, tendo uma pequena queda nos meses do inverno. Esta diferença na queda se deve pelo fato de que as agropecuárias vendem mais sementes nos meses do verão, como por exemplo, sementes de milho no mês de setembro. O Gráfico 1 abaixo resume essas informações:

Gráfico 1. Sazonalidade Anual das vendas da filial da Agrodoerner.



Fonte: elaboração do próprio autor.

Na tabela 1 abaixo, foram especificados os produtos a serem comercializados pela agropecuária, e a previsão de participação de cada produto no total das vendas anuais. Estes dados foram criados a partir de previsões de vendas dos produtos, baseadas nas vendas da matriz.

Tabela 1. Percentual do Total de Vendas ao ano da filial da Agrodoerner.

Produtos	Quantidade	Percentual do Total de Vendas
----------	------------	-------------------------------

Calfon	500 MI	4 %
Cavalgada Plus	40 Kg	3 %
Farelo De Arroz	25 Kg	8 %
Farelo De Soja	50 Kg	8 %
Farelo De Trigo	30 Kg	8 %
Ganaseg	30 MI	4 %
Mastizone	10 MI	4 %
Milho Picado	50 Kg	10 %
Pencivet Plus	30 MI	4 %
Pro Frango Concentrado	5 Kg	8 %
Ração Doerner 20%	50 Kg	8 %
Ração Mais Leite 18%	50 Kg	8 %
Supra Poedeira	5 Kg	3 %
Tango Mix	10 Kg	3 %
Terramicina	50 MI	4 %
Travesso Adulto	8 Kg	3 %
Ureia Plus 45	50 Kg	6 %
Vetimast Plus	10 g	4 %

Fonte: elaboração do próprio autor.

Para determinar uma média de crescimento na demanda nos primeiros cinco anos foram considerados alguns fatores como:

- São Martinho ser uma cidade com grande potencial de crescimento na agricultura e pecuária;
- Fidelização de novos clientes, devido à boa qualidade dos produtos vendidos e o seu preço competitivo.

Assim sendo, determinou-se uma média de crescimento de 20% ao ano nas vendas. Esses números, considerando-se as premissas apresentadas, encontram-se na Tabela 2 abaixo:

Tabela 1. Receita Bruta das Vendas em 5 anos da filial da Agrodoerner.

Receita Bruta das Vendas						
	Vendas mensais (%)	2017	2018	2019	2020	2021
Jan	9%	89.280,00	107.136,00	128.563,20	154.275,84	185.131,00
Fev	9%	89.280,00	107.136,00	128.563,20	154.275,84	185.131,00
Mar	9%	89.280,00	107.136,00	128.563,20	154.275,84	185.131,00
Abr	9%	89.280,00	107.136,00	128.563,20	154.275,84	185.131,00
Mai	7%	69.440,00	83.328,00	99.993,60	119.992,32	143.990,78
Jun	7%	69.440,00	83.328,00	99.993,60	119.992,32	143.990,78

Jul	7%	69.440,00	83.328,00	99.993,60	119.992,32	143.990,78
Ago	7%	69.440,00	83.328,00	99.993,60	119.992,32	143.990,78
Set	9%	89.280,00	107.136,00	128.563,20	154.275,84	185.131,00
Out	9%	89.280,00	107.136,00	128.563,20	154.275,84	185.131,00
Nov	9%	89.280,00	107.136,00	128.563,20	154.275,84	185.131,00
Dez	9%	89.280,00	107.136,00	128.563,20	154.275,84	185.131,00
Total	100%	992.000,00	1.190.400,00	1.428.480,00	1.714.176,00	2.057.011,12

Fonte: elaboração do próprio autor.

3.1.4.2 Custos e Preços dos Produtos Vendidos

A tabela de produtos a serem comercializados foi baseada nos mesmos produtos da loja matriz. Neste sentido montamos a tabela de produtos conforme abaixo prevendo a quantidade a ser comercializada e seus respectivos custos. O que permite a construção do faturamento da empresa, com base nos cenários esperados.

A agropecuária trabalhará com margens diferentes para cada produto, de modo a manter um preço competitivo no mercado e assegurar que a empresa alcance o retorno esperado.

Tabela 3. Custos e preços dos produtos vendidos em 2017 pela filial da Agrodoerner.

Produto	Quantidade	Custo Jan/2017	Preço de Venda Jan/2017
Calfon	500 MI	R\$ 36,00	R\$ 46,50
Cavalgada Plus	40 Kg	R\$ 51,13	R\$ 62,00
Farelo De Arroz	25 Kg	R\$ 19,00	R\$ 21,00
Farelo De Soja	50 Kg	R\$ 61,50	R\$ 72,00
Farelo De Trigo	30 Kg	R\$ 31,00	R\$ 33,50
Ganaseg	30 MI	R\$ 29,87	R\$ 38,50
Mastizone	10 MI	R\$ 4,05	R\$ 8,00
Milho Picado	50 Kg	R\$ 43,75	R\$ 48,50
Pencivet Plus	30 MI	R\$ 15,50	R\$ 20,50
Pro Frango Concentrado	5 Kg	R\$ 9,99	R\$ 13,00
Ração Doerner 20%	50 Kg	R\$ 43,65	R\$ 48,00
Ração Mais Leite 18%	50 Kg	R\$ 43,50	R\$ 49,50
Supra Poadeira	5 Kg	R\$ 8,30	R\$ 11,00
Tango Mix	10 Kg	R\$ 26,78	R\$ 33,50
Terramicina	50 MI	R\$ 43,00	R\$ 47,50
Travesso Adulto	8 Kg	R\$ 24,37	R\$ 29,50
Ureia Plus 45	50 Kg	R\$ 52,00	R\$ 62,00
Vetimast Plus	10 g	R\$ 7,63	R\$ 12,00

Fonte: elaboração do próprio autor.

3.1.4.3 Pessoal

A loja contará com um funcionário, que ficará responsável pelo atendimento aos clientes, abertura e fechamento da loja. Seu salário líquido será de 1.332,00, correspondente a um salário mínimo e meio, que de acordo com pesquisas realizadas na região, este é o valor pago para os atendentes de lojas. Além disso, ganhará comissão de 2% sobre o total de vendas do mês.

Os encargos trabalhistas calculados incluem: FGTS; abono de férias; 11% de INSS; 13°. Salário; 5.8% do Sistema S; 3% de seguro de trabalho. Somando os encargos ao salário do funcionário, o custo mensal para a empresa é de R\$ 1.718,40.

Cada sócio irá retirar de lucro o valor de R\$ 2.500,00 por mês, somando R\$ 5.000,00.

3.1.4.4 Investimentos em Capital Físico

A Tabela 4 abaixo apresenta, de acordo com Chamoun (2016), os investimentos necessários em capital físico para a abertura e funcionamento do estabelecimento comercial.

Tabela 4. Investimentos em Capital Físico para abertura da filial da Agrodoerner.

Investimento	Valor	Depreciação
Balanças	R\$ 1.500,00	10 % a.a
Balcão Caixa	R\$ 3.500,00	10 % a.a
Baús Para Acondicionar Produtos A Granel	R\$ 1.800,00	10 % a.a
Equipamentos De Escritório	R\$ 6.500,00	25 % a.a
Estrados De Madeira Para Exposição De Produtos Pesados E Sacarias	R\$ 2.200,00	10 % a.a
Expositores	R\$ 1.600,00	10 % a.a
Gôndolas	R\$ 2.000,00	10 % a.a
Obras de adaptação do imóvel	R\$ 5.500,00	10 % a.a
Prateleiras Depósito	R\$ 3.000,00	10 % a.a
Total	R\$ 27.600,00	

Fonte: elaboração do próprio autor.

Além dos investimentos em capital físico, de acordo com Chamoun (2016), lojas agropecuárias necessitam investir R\$ 25.000,00 para compra de estoque inicial e R\$ 6.000,00 para capital e giro inicial.

3.1.4.5 Despesas

As despesas administrativas estão representadas na Tabela 5, e somam uma quantia de R\$ 1.868,00 mensal. Quantia essa que será exigida da empresa independente das vendas trata-se de alguns de seus custos fixos mensais.

Tabela 5: Despesas Administrativas mensais da filial da Agrodoerner.

Despesas Administrativas	
Água	R\$ 30,00
Aluguel	R\$ 888,00
Assistência Do Veterinário	R\$ 500,00
Contador	R\$ 300,00
Energia Elétrica	R\$ 50,00
Telefone/Internet	R\$ 100,00
Total	R\$ 1.868,00

Fonte: elaboração do próprio autor.

3.1.4.6 Impostos

O regime tributário considerado é simples nacional, no qual se encaixam empresas que faturam até 3,6 milhões de reais por ano. As alíquotas estão listadas abaixo:

- PIS: 0,65% da Receita Total
- COFINS: 3% da Receita Total
- ISS: 5%
- ICMS: 3,5%
- CSSL: 9%
- Imposto de Renda: 15% em função do faturamento.

Essas alíquotas serão utilizadas para calcular as despesas anuais com os impostos, que serão apresentadas na Demonstração do Resultado do Exercício na Tabela 6.

3.1.4.7 Resultados Financeiros

A Finalidade da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é a síntese do resultado do período, o lucro ou o prejuízo. Seu objetivo é retratar o fluxo econômico do empreendimento. Ross, Westerfield e Jordan (2000) o explicam como um instrumento conveniente e facilmente compreensível para sistematizar informações importantes de um projeto, Para elaborá-lo se faz necessário estimar variáveis como quantidades vendidas de cada produtos, seu custo unitário e preço de venda.

A demonstração do resultado do exercício (DRE) é uma demonstração contábil que se destina a evidenciar a formação do resultado líquido em um exercício, através do confronto das receitas, custos e despesas. A DRE oferece uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa em certo período.

A Tabela 6 apresenta a demonstração do resultado do exercício projetada para os cinco primeiros anos de funcionamento do empreendimento.

Tabela 6. DRE Projetada - 5 anos para a filial da Agrodoerner, com crescimento de 20% ao ano das vendas.

DRE Projetada – 5 Anos					
	2017	2018	2019	2020	2021
Receita Bruta Total	992.000,00	1.190.400,00	1.428.480,00	1.714.176,00	2.057.011,12
Deduções Totais	-51.621,20	-61.945,40	-74.334,52	-89.201,42	-107.041,80
PIS/COFINS	-36.208,00	-43.449,60	-52.139,52	-62.567,42	-75.080,90
Impostos s/ produtos (ICMS e outros)	-15.413,20	-18.495,80	-22.195,00	-26.634,00	-31.960,90
Receita Operacional Líquida	940.378,80	1.128.454,60	1.354.145,48	1.624.974,58	1.949.969,32
Rol com produtos	940.378,80	1.128.454,60	1.354.145,48	1.624.974,58	1.949.969,32
Custos Totais	-441.709,73	-519.317,61	-607.407,21	-713.114,73	-839.963,73
Custos Variáveis dos produtos	-343.000,00	-416.640,00	-499.968,00	-599.961,60	-719.953,90
Custos com pessoal	-38.709,73	-42.677,61	-47.439,21	-53.153,13	-60.009,83
Retirada do Lucro dos Sócios	-60.000,00	-60.000,00	-60.000,00	-60.000,00	-60.000,00
Lucro Bruto	498.669,07	609.136,99	746.738,27	911.859,85	1.110.005,59
Lucro Bruto dos produtos	498.669,07	609.136,99	746.738,27	911.859,85	1.110.005,59
Despesas Operacionais	-22.416,00	-24.657,60	-24.657,60	-27.123,36	-27.123,36
Despesas Administrativas	-22.416,00	-24.657,60	-24.657,60	-27.123,36	-27.123,36
Impostos de Renda e CSLL	-19.046,40	-22.855,68	-27.426,86	-32.912,22	-39.494,65

Imposto de Renda Total	-11.904,00	-14.284,80	-17.141,76	-20.570,12	-24.684,15
CSLL	-7.142,40	-8.570,88	-10.285,10	-12.342,10	-14.810,50
Lucro Líquido	427.206,67	561.623,71	694.653,81	851.824,27	1.043.387,58

Fonte: elaboração do próprio autor.

Elaboramos também uma demonstração do resultado do exercício projetada para os cinco primeiros anos de funcionamento do empreendimento considerando uma média de crescimento de 10% ano nas vendas, como pode ser visto na Tabela 7.

Tabela 7. DRE Projetada - 5 anos para a filial da Agrodoerner, com crescimento de 10% ao ano das vendas.

DRE Projetada – 5 Anos					
	2017	2018	2019	2020	2021
Receita Bruta Total	992.000,00	1.091.200,00	1.200.320,00	1.320.352,00	1.452.387,20
Deduções Totais	-51.621,20	-56.783,32	-62.461,65	-68.707,82	-75.578,60
PIS/COFINS	-36.208,00	-39.828,80	-43.811,68	-48.192,85	-53.012,13
Impostos s/ produtos (ICMS e outros)	-15.413,20	-16.954,52	-18.649,97	-20.514,97	-22.566,47
Receita Operacional Líquida	940.378,80	1.034.416,68	1.137.858,35	1.251.644,18	1.376.808,60
Rol com produtos	940.378,80	1.034.416,68	1.137.858,35	1.251.644,18	1.376.808,60
Custos Totais	-441.709,73	-485.880,70	-534.468,77	-587.915,65	-646.707,22
Custos Variáveis dos produtos	-343.000,00	-377.300,00	-415.030,00	-456.533,00	-502.186,30
Custos com pessoal	-38.709,73	-42.580,70	-46.838,77	-51.522,65	-56.674,92
Retirada do Lucro dos Sócios	-60.000,00	-66.000,00	-72.600,00	-79.860,00	-87.846,00
Lucro Bruto	498.669,07	548.535,98	603.389,57	663.728,53	730.101,39
Lucro Bruto dos produtos	498.669,07	548.535,98	603.389,57	663.728,53	730.101,39
Despesas Operacionais	-22.416,00	-24.657,60	-27.123,36	-29.835,70	-32.819,27
Despesas Administrativa	-22.416,00	-24.657,60	-27.123,36	-29.835,70	-32.819,27

s					
Impostos de Renda e CSLL	-19.046,40	-20.951,04	-23.046,14	-25.350,76	-27.885,83
Imposto de Renda Total	-11.904,00	-13.094,40	-14.403,84	-15.844,22	-17.428,65
CSLL	-7.142,40	-7.856,64	-8.642,30	-9.506,53	-10.457,19
Lucro Líquido	427.206,67	469.927,34	516.920,07	568.612,08	625.473,29

Fonte: elaboração do próprio autor.

Estes dois cenários foram elaborados levando em consideração uma situação otimista, com o crescimento de vendas de 20%, devido à experiência comercial da matriz, bem como a demanda no município de instalação da filial. Já o cenário de crescimento de vendas de 10%, menos otimista, contempla uma previsão em que pode não ocorrer o acréscimo esperado da demanda, devido principalmente por estarmos atualmente em um cenário de crise econômica.

3.1.4.8 Fluxo de Caixa Projetado

O orçamento de caixa, ou o fluxo de caixa é apresentado por Lemes (2002) como o instrumento utilizado para verificar as entradas e saídas de recursos financeiros e se estes geram excedentes ou déficits de caixa. Ele permite ainda estimar a quantidade de recursos para cumprir com os compromissos futuros, evitando embaraços, explica Zdanowicz (2004), e demonstrando os deslocamentos dos recursos. Assim o controle da liquidez é de fundamental importância para a empresa honrar seus compromissos com terceiros, consolidando-se no mercado com respeitabilidade.

Para Zdanowicz (2004), os componentes do fluxo de caixa podem ser apresentados da seguinte forma:

- Ingressos: neste item destacam-se todas as entradas do empreendimento desde as vendas, como também de outros aspectos como a venda de algum equipamento da empresa, ou empréstimos;
- Desembolsos: saídas decorrentes de compras, do pagamento de salários e encargos sociais; ou outras despesas.
- Diferença do período: trata-se do resultado entre pagamentos e recebimentos;
- Saldo inicial de caixa: saldo final do período anterior;

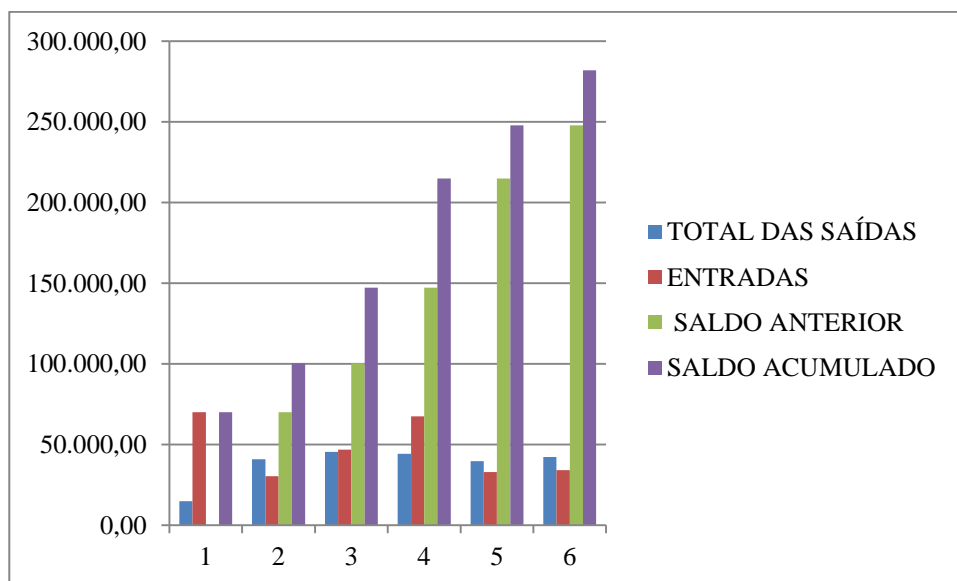
- Disponibilidade acumulada: diferença entre o período acumulado mais o saldo inicial do caixa. É o que a empresa dispõe no período.
- Nível desejado de caixa: previsão do caixa para atender os compromissos da empresa;
- Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros: de acordo com o resultado do fluxo de caixa se verifica se há necessidade de empréstimos ou aplicação dos recursos, em havendo resultado positivo.
- Amortizações ou resgate das aplicações: representa o resultado do fluxo podendo a empresa amortizar dívidas ou resgatar possíveis aplicações para cumprir com obrigações assumidas;
- Saldo final de caixa: é o resultado das projeções referidas anteriormente.

Para fazermos uma análise financeira, projetamos o Fluxo de Caixa para um ano e totalizamos as informações anuais.

O Gráfico 2 abaixo apresenta o Fluxo de Caixa Projetado da Agrodoerner no primeiro semestre de 2017, e o gráfico 3 para o segundo semestre de 2017. A necessidade de capital para abertura do negócio, considerando os investimentos iniciais e capital de giro para o primeiro ano é de cerca de R\$ 58.600,00.

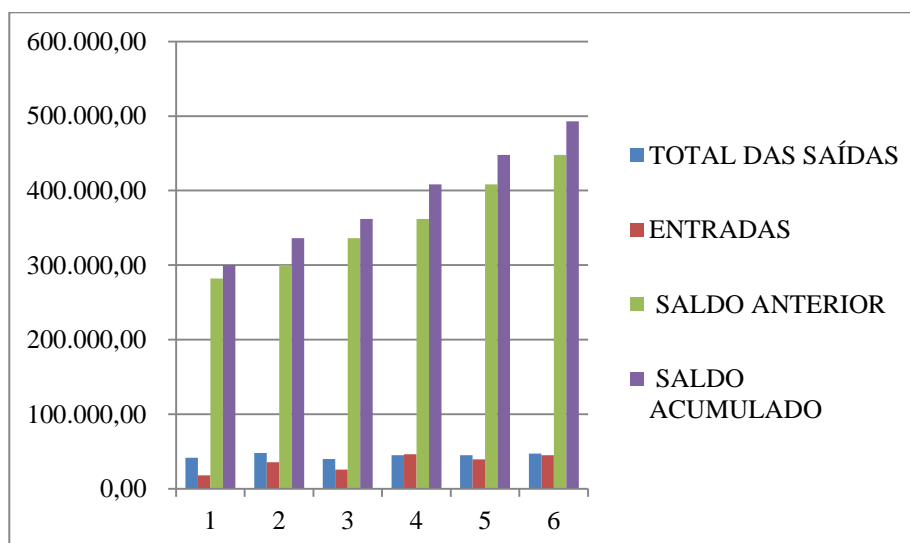
Com o crescimento da demanda e o reconhecimento da empresa no mercado, já no primeiro ano é possível recuperar o investimento inicial.

Gráfico 1. Fluxo de caixa para o primeiro semestre de 2017 da Agrodoerner.



Fonte: elaboração do próprio autor.

Gráfico 2. Fluxo de caixa para o segundo semestre de 2017 da Agrodoerner.



Fonte: elaboração do próprio autor.

3.1.4.9 Indicadores

3.1.4.9.1 Ponto de Equilíbrio

De acordo com Rosa (2007), o ponto de equilíbrio é um indicador de segurança do negócio, pois mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos. Ele indica em que momento, a partir das projeções de vendas do empreendedor, a empresa estará igualando suas receitas e seus custos. Com isso, é minimizada a possibilidade de prejuízo em sua operação.

O ponto de equilíbrio da Agrodoerner, levando em conta sua receita, custos fixos e variáveis, ficou em R\$ 92.000,00, ou seja, este é o valor de vendas anuais para cobrir os custos e despesas fixas do empreendimento.

3.1.4.9.2 Payback

Existem diversas técnicas que auxiliam na decisão sobre determinado investimento, uma das mais simples e de fácil aplicação é o payback, que segundo Degen (1989), é o tempo necessário para que se tenha o retorno do investimento no empreendimento. Para Sanvicente (1983) o payback define o número de anos ou meses necessários para que o investimento inicial seja recuperado.

De acordo com Gitman (1997), o payback é o período de tempo necessário para que a empresa recupere seu investimento inicial em um projeto, a partir das entradas de caixa.

Pode ser calculado levando-se em conta um período anual, dessa forma, o período de payback é encontrado dividindo-se o investimento inicial pela entrada de caixa anual.

Considerando o investimento inicial de R\$ 27.600,00, mais R\$ 25.000,00 para compra de estoque inicial e R\$ 6.000,00 para capital e giro inicial, o Payback, tanto para o cenário de crescimento de vendas de 20% ao ano, quanto o de 10% ao ano, foi de um ano. Sendo assim, o empreendimento se tornou viável e com um tempo de retorno de investimento muito satisfatório. Levando em consideração outros empreendimentos do setor.

3.1.4.9.3 Rentabilidade

Matarazzo (2003) explica que os índices de rentabilidade mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é quanto renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa. Em outras palavras, a rentabilidade mede o retorno do capital investido, calculado pela divisão do lucro líquido pelo investimento total.

Para a filial da Agrodoerner, a rentabilidade, nos dois cenários de crescimento anual de vendas, superou os 100%, pois como verificado no payback, os investimentos iniciais já são pagos no primeiro ano.

3.1.5 Avaliação Estratégica

Para Salim, Hocman, Ramal e Silivina (2005), na fase estratégica do negócio devem estar os resultados de análise das diversas informações obtidas sobre o mercado, os serviços e os produtos oferecidos, as necessidades e preferências do cliente.

A partir das informações obtidas será necessário identificar as oportunidades e ameaças do ambiente de negócio, os pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes e em relação ao ambiente interno, quais as dificuldades que podem atrapalhar o alcançar das metas, definindo as estratégias a serem adotadas.

A ferramenta utilizada aqui para a análise estratégica é a análise se SWOT, de acordo com Bezerra (2016), ela apresenta uma síntese dos ambientes das empresas, dividindo-os em termos de forças, fraquezas como sendo vinculados ao ambiente interno, oportunidades e ameaças ao ambiente externo. Esta forma de análise permite uma visualização rápida e consistente da situação da empresa, verificando os riscos e problemas

existentes que necessitam de uma intervenção. Apresenta também a vantagem de realizar previsão em termos de oportunidades para o empreendimento.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000) a análise SWOT consiste em demonstrar pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades impostas pelo ambiente no qual a empresa está inserido. Assim o objetivo é fornecer a empresa uma análise para o planejamento buscando tirar o melhor proveito de suas forças e oportunidades, reduzindo as ameaças e fraquezas. A forma mais prática desta visualização é na forma de uma tabela dividida em quatro partes conforme demonstrado a seguir em um modelo de análise genérica.

Tabela 7. Estrutura da Análise de SWOT.

		A N Á L I S E S W O T	
		<i>Na conquista do objectivo</i>	
		Ajuda	Atrapalha
Origem do factor	Interna (organização)	Forças: -Produtos de qualidade -Grande entendimento sobre os produtos comercializados -Baixa concorrência -Localização estratégica	Fraquezas: -Inexperiência comercial -Sazonalidade (pouco movimento nos meses de baixa temporada) -Alto custo dos produtos que serão revendidos
	Externa (ambiente)	Oportunidades: -Crescimento dos bairros do norte de Florianópolis -Implementação de estratégias para manter clientes o ano inteiro -Expandir clientela a partir do marketing	Ameaças: -Instabilidade cambial -Aumento da concorrência

Fonte: Adaptado de Bezerra (2016).

Segue abaixo detalhes referente a análise SWOT da Agrodoener onde estão definidas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do empreendimento a ser implementado, dados estes referentes a pesquisas estratégicas na região, conversas com possíveis clientes, consultas aos órgãos locais como a secretaria de agricultura do município, ao Sebrae, entre outros.

Quadro 2. Análise de SWOT da filial da Agrodoerner.

Análise SWOT	
Fatores Externos	
Oportunidades	Ameaças
Crescimento da pecuária no município de implantação da empresa	Tendência de aumento da concorrência
Poucos concorrentes na região	Impostos elevados

Implantação de estratégias para aumentar a clientela	Instabilidade no preço dos insumos
Aumento crescente da demanda	Poucos fornecedores
	Baixa renda dos clientes
Fatores Internos	
Forças	Fraquezas
Localização estratégica	Alto custo dos produtos
Já possui clientes no município de implantação da empresa	Dificuldade de encontrar funcionários com experiência
Qualidade no atendimento	
Produtos de qualidade	
Sócios com experiência em comercio	

Fonte: elaboração do próprio autor.

Estes levantamentos vão consolidando o desenho de uma estratégia para a implementação do empreendimento, otimizando suas possibilidades.

Analisando o quadro de SWOT, será necessário definir algumas ações para que a Agrodoerner explore cada vez mais suas forças e oportunidades e minimize as ameaças e fraquezas. A principal ação é investir em diferenciais frente à concorrência, como a busca por novos fornecedores, buscando produtos de alta qualidade, mas com preços abaixo dos comercializados na região. Além disso, sempre buscar firmar parcerias com os clientes, como prazos mais longos de pagamento e prezar pelo bom atendimento.

4. Conclusões

Este trabalho teve como objetivo a elaboração de um Plano de Negócios que fornecesse informações necessárias para analisar a viabilidade da abertura da filial da Agrodoerner em São Martinho/SC.

O plano de negócios é uma ferramenta importante que permite ao empreendedor definir a viabilidade de seu empreendimento, reduzindo os erros e planejando sistematicamente suas atividades. Também levando em conta que a evolução tecnológica do varejo e as mudanças mundiais, impulsionadas pela pressão por competitividade e eficiência, tem levado as empresas a buscarem a diferenciação de seus produtos.

No caso da Agrodoerner a diferenciação é a aproximação com o cliente, permitindo estabelecer parcerias, como a parceria com o Laticínio Doerner, que permite o parcelamento das compras para os produtores de leite que entregam leite a este Laticínio, sendo o valor das compras descontados mensalmente do pagamento do leite.

Salienta-se que a experiência comercial de seus sócios, e o fato de a matriz já possuir clientes fidelizados na cidade de São Martinho permitem a consistência ainda maior desta perspectiva, e justificam a abertura da filial da Agrodoerner em São Martinho.

O objetivo citado foi alcançado, na medida em que este trabalho proporcionou a consolidação da ideia da abertura da empresa, auxiliando em definições importantes para o negócio.

O trabalho demonstrou que a filial da Agrodoerner na cidade de São Martinho é viável. O investimento inicial de R\$ 58.600,00 será recuperado já no primeiro ano, projetando dois cenários de crescimento, de 10 e 20% ao ano nos cinco primeiros anos. Este crescimento é esperado devido ao crescimento da agricultura e pecuária na cidade de São Martinho, e também, a fidelização de novos clientes.

Pode-se afirmar, portanto, que o estudo realizado servirá como subsídio para analisar a viabilidade de abertura da empresa. Entretanto, as informações aqui constantes não são estáticas e, conforme o desenvolvimento do negócio devem ser revistas e ampliadas, que este seja um instrumento eficiente no acompanhamento da empresa.

5. Referências

- AIDAR, Marcelo Marinho. Empreendedorismo. São Paulo: Thomson, 2007.
- BATALHA, Mário Otávio. Gestão agroindustrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BEZERRA, Luiz. Análise de SWOT. Tecnologia e Gestão, 2010. Disponível em: <http://tecnoligasegestão.wordpress.com/2010/10/20/analise-de-swot/>. Acesso em: 30 Set. 2016.
- BRAGA, Roberto. Fundamentos e técnicas de administração financeira. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRASIL. Ministério da Agricultura. Departamento Nacional de Pesquisa Pedológica. São Martinho. Prefeitura Municipal, 2016.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. Elaboração de projetos empresariais: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio. São Paulo: Atlas S.a., 2010. 248 p.
- CHAMOUN, Roberto. Como montar uma loja de produtos agropecuários. Brasília: Sebrae, 2016.
- COBRA, Marcos; RANGEL, Alexandre. Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva. 2. ed. São Paulo: Marcos Cobra, 1993.
- DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Alvaro Augusto Araujo. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. 3a. Ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier 2008.
- DRUCKER, Petter. O Melhor de Petter Drucker sobre Administração. São Paulo: Pioneira, 1998.
- GITMAN, Lawrence. Princípios da Administração Financeira. São Paulo: Harvra, 1997.

- GITMAN, Lawrence. Princípios de administração financeira. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- HISRICH, Robert; MICHAEL, Peters. Empreendedorismo. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- KUMSCHLIES, Márcia; CRISPIM, Sérgio. Fatores de Competitividade no Varejo de Auto-Serviço: Um Estudo de Caso na Coop – A Maior Cooperativa de Consumo da América Latina. São Paulo: Anpad, 2003.
- LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa. Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- MATARAZZO, Dante Carmine. Análise Financeira de balanços. 12 Ed. São Paulo: Atlas 2003.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ROSA, Cláudio Afrânio. Como elaborar um plano de negócios. Brasília: Sebrae- MG, 2007.
- ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford. Princípios de administração financeira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- SALIM, César Simões; HOCMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecília.; SILIVINA Ana.; Construindo Plano de Negócios. 3 ed. Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.
- SANVICENTE, Antônio. Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 1983.
- WESTON, Fred; BRIGHAM, Eugene. Fundamento da administração financeira. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. e PARNELL, John. Administração Estratégica Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. Ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.