

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA

PLANO DE NEGÓCIOS
UNIDADE DE EXTRAÇÃO DE LEITE

CURITIBA
FEVEREIRO - 2012

FERNANDO TADEU FANCHIN

PLANO DE NEGÓCIOS

UNIDADE DE EXTRAÇÃO DE LEITE

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para aprovação e obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica, pela Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

FEVEREIRO – 2012

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Fernando Tadeu Fanchin, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica, Turma 2010/2011, realizado nas dependências da Universidade Federal do Paraná, no período de 01/03/10 a 28/02/2012, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “PLANO DE NEGÓCIOS - UNIDADE DE EXTRAÇÃO DE LEITE” é autêntico, original e de sua autoria exclusiva. E por decisão prévia ficou decidido que as informações sobre as empresas e os entrevistados que formaram a base para pesquisa serão mantidas por questões de sigilo.

RESUMO

O plano de negócios é uma das ferramentas mais eficazes de gestão pois, de forma sistêmica e organizada, reúne informações acerca dos aspectos e particularidades do negócio. Permite ao empreendedor analisar estrategicamente as deficiências e oportunidades de uma ideia, além de prever os possíveis riscos envolvidos. Possibilita analisar previamente a viabilidade do empreendimento antes mesmo que qualquer investimento seja realizado. Vale citar, porém, que um plano de negócios não assegura o sucesso do negócio. Ele apenas norteia uma ideia empreendedora no caso de iniciar, expandir ou gerir um negócio, auxiliando na tomada de decisão. Casos de empresas que conquistaram sucesso nas suas operações estão intimamente relacionados a uma profunda análise de objetivos e metas.

O presente estudo tem como objetivo analisar o plano de negócios como uma ferramenta de auxílio ao processo de planejamento estratégico e na tomada de decisões. Apresenta um roteiro para elaboração de um plano de negócios aplicado a uma unidade de extração de leite na região dos Campos Gerais, no Paraná, utilizando o sistema de semi confinamento para o gado leiteiro. O objetivo específico desse trabalho consiste em determinar a viabilidade econômico-financeira de implantação dessa unidade. O processo de mapeamento e investigação deste estudo foi baseado através de levantamento bibliográfico em conjunto com entrevistas a pecuaristas da região e que possuem unidades de extração de leite. A partir do levantamento de casos reais, de certa maneira, a compreensão torna-se mais específica e aplicada aos modelos de planejamento de negócios atuais da região.

Palavras-chave: Plano de Negócios, Planejamento Estratégico, Extração de Leite, Leite in natura

LISTA DE SÍMBOLOS

ha – hectare

kg – kilograma

L – litro

km – kilômetro

LISTA DE ABREVIATURAS

MBA – *Master of Business Administration*

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas

EMATER – Empresa Brasileira de Extensão Rural

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

UBL – Unidade de Beneficiamento de Leite

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Funções e Departamentos

Tabela 2 – Análise *SWOT*

Tabela 3 – Vendas Projetadas

Tabela 4 – Fluxograma Extração do Leite

Tabela 5 – Fluxograma Armazenamento e Transporte do Leite

Tabela 6 – Custo Variável

Tabela 7 – Custo Fixo

Tabela 8 – Custo Total

Tabela 9 – Benfeitorias

Tabela 10 – Gado

Tabela 11 – Máquinas e Equipamentos

Tabela 12 – Fluxo de Caixa

Tabela 13 – Balanço Patrimonial

Tabela 14 – Desempenho Financeiro

Tabela 15 – *Payback* Simples

Tabela 16 – *Payback* Descontado

Tabela 17 – Taxa Interna de Retorno – TIR

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise *SWOT*.

Figura 2 – Estratégias Competitivas Genéricas

Figura 3 – Níveis de Planejamento

Figura 4 – Planejamento Operacional X Planejamento Estratégico

Figura 5 – Resumo Financeiro

Figura 6 – Mapa da Região

Figura 7 – Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil

Figura 8 – Série de preços médios pagos ao produtor - deflacionada pelo IPCA

SUMÁRIO

TERMO DE COMPROMISSO

RESUMO

LISTA DE SÍMBOLOS

LISTA DE ABREVIATURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE FIGURAS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO		11
1.1	Contexto	11	
1.2	Objetivos	12	
1.3	Justificativa	13	
2	METODOLOGIA		13
2.1	Descrição da metodologia	13	
2.2	Justificativa da metodologia	13	
2.3	Etapas reais	14	
2.3.1	Consulta Bibliográfica	14	
2.3.2	Elaboração de Pesquisa	14	
3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA		15
3.1	Estrutura de um Plano de Negócios	15	
3.1.1	Resumo ou Sumário Executivo	15	
3.1.2	Descrição Geral da Empresa	17	
3.1.3	Produtos e Serviços	18	
3.1.4	Plano de <i>Marketing</i>	19	
3.1.5	Plano Gerencial	22	
3.1.6	Plano Operacional	23	
3.1.7	Plano Financeiro	24	
3.2	Pesquisa	26	
3.2.1	Entrevista	26	
4	PLANO DE NEGÓCIOS – UNIDADE DE EXTRAÇÃO DE LEITE		27
4.1	Sumário Executivo	27	
4.2	Descrição Geral da Empresa	28	
4.2.1	Missão	29	
4.2.2	Visão	29	
4.2.3	Valores	30	
4.2.4	Estrutura Organizacional	30	
4.3	Produtos	31	
4.4	Plano de <i>Marketing</i>	32	
4.4.1	Análise Situacional	33	

4.4.2	Público Alvo	33
4.4.3	O Mercado do Leite	33
4.4.4	Concorrência	36
4.4.5	Os Pontos Fortes e Fracos do Negócio	37
4.4.6	Objetivos e Metas de Marketing	38
4.4.7	Estratégias de Marketing	39
4.4.8	Programas de Ação	39
4.4.9	Controles	39
4.5	Plano Gerencial	40
4.6	Plano Operacional	41
4.7	Plano Financeiro	43
4.7.1	Custos	44
4.7.2	Investimento Inicial	45
4.7.3	Fluxo de Caixa	47
4.7.4	Balanço Patrimonial	48
4.7.5	Desempenho Financeiro	48
4.7.6	Análise de Viabilidade	49
4.8	Pesquisa	51
4.8.1	Entrevista	51
4.8.2	Modelo aplicado	51
5	CONCLUSÕES	53
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

No ambiente extremamente competitivo e de constante evolução dos negócios, faz-se necessário realizar estudos aprofundados e que sirvam como auxílio na tomada de decisões. Para isso, a busca por informações de qualidade são imprescindíveis para a sua estruturação, tanto internamente quanto externamente ao ambiente do negócio. Algumas dessas informações são: identificação dos clientes em potencial e suas necessidades, fornecedores, concorrentes, tecnologia aplicada, inovação, forças e fraquezas do negócio, fontes de financiamento, legislação, etc. Além disso, para obter sucesso no empreendimento, exige-se do empreendedor competências estratégicas para avaliar os riscos e as oportunidades.

Os objetivos de um plano de negócio são basicamente testar a viabilidade de um conceito de negócio, orientar o desenvolvimento das operações e estratégias, transmitir credibilidade para atrair recursos e desenvolver a equipe de gestão. Um plano de negócio deve ser elaborado para estabelecer diretrizes e deve ser utilizado como base na tomada de decisões e no monitoramento do dia-a-dia da empresa, seja para angariar financiamento ou recursos junto a bancos e instituições financeiras.

Como instrumento de planejamento estratégico, o plano de negócio é muito utilizado na Europa e principalmente no Canadá e nos Estados Unidos, porém ainda é pouco utilizado no Brasil. Segundo Dolabela (1999, p.209), é essencial que um plano de negócio possua as seguintes informações:

- ✓ “deve ser completo, bastante claro, ter linguagem simples (evitar, sempre que possível, termos técnicos, siglas etc.);
- ✓ o sumário executivo deve ser excelente e não ultrapassar duas páginas: ele indicará se o plano de negócio merece ser analisado ou abandonado;
- ✓ nenhuma informação deve ser dada sem a citação da fonte;
- ✓ o tom será sempre afirmativo, não se deve usar o tempo de verbo no condicional; jamais deixar dúvidas.”

Segundo Longenecker et al (1997), o plano de negócios constitui a base para as atividades empresariais, e formaliza as ideias criativas do empreendedor para atender às necessidades do público alvo por determinado produto ou serviço. Segundo esse autor, um Plano de Negócios pode trazer benefícios pois:

- ✓ “Reúne, em um único documento, todas as informações necessárias para iniciar o empreendimento, procurando minimizar os erros;
- ✓ Obriga o empreendedor a fazer uma avaliação do potencial do lucro e crescimento do novo negócio, suas necessidades financeiras e operacionais;
- ✓ Do ponto de vista mercadológico, contribui para a elaboração de uma estratégia competitiva, a partir do estudo do mercado;
- ✓ Ajuda na captação de recursos, sejam através de sócios, ou de investidores para o negócio. Atualmente, a maioria das agências de financiamento condiciona a concessão de crédito à apresentação de um Plano de Negócios para o empreendimento.
- ✓ Ajuda na organização administrativa da empresa, sobretudo no recrutamento e seleção dos empregados, bem como auxilia na distribuição de atribuições entre as várias áreas funcionais da organização, servindo como um elemento norteador do negócio."

Segundo Drucker (1998), a necessidade de se levantar hipóteses sobre a realidade na qual a empresa será construída, irá moldar o comportamento e ditar suas decisões. O autor chama de teoria do negócio, que deve ser válida, clara, consistente e focalizada. A teoria do negócio é composta de hipóteses sobre o ambiente, hipóteses sobre a missão e hipóteses sobre a competência essencial da empresa. Essas hipóteses devem ser coerentes entre si e com a realidade atualizada do ambiente. O autor afirma ainda, que é através dessas informações e hipóteses que o executivo vai definir as estratégias.

1.2 Objetivos

O objetivo geral do trabalho é desenvolver um plano de negócios de uma unidade de extração de leite, aplicado a região dos Campos Gerais, no estado do Paraná. Para isso propõe-se o estudo bibliográfico e pesquisa aplicada aos pecuaristas da região que possuem unidades de extração de leite.

Em contrapartida, o objetivo específico desse trabalho consiste em determinar a viabilidade econômico-financeira de implantação dessa unidade, levando em consideração para a tomada de decisão, valores de *payback* simples e *payback* descontado abaixo de 4 anos e taxa interna de retorno maior ou igual à taxa de atratividade do investidor.

1.3 Justificativa

A ideia do desenvolvimento do plano de negócios para viabilizar a instalação dessa unidade de extração de leite, na região dos Campos Gerais, no estado Paraná, considerada esta a maior bacia leiteira do Brasil, ocorreu principalmente pelo potencial socioeconômico aliado às parcerias com as cooperativas da região. Essas cooperativas possuem programas de gestão técnica para os pecuaristas com foco na produção de leite, além de oferecer consultoria e assistência técnica aos cooperados. São elas: a Sociedade Cooperativa Castrolanda Ltda, a Cooperativa Agropecuária Arapoti Ltda - CAPAL, a Cooperativa Agropecuária Batavo Ltda de Carambeí e a Cooperativa Central de Laticínios do Paraná.

Pelos motivos acima citados, considera-se que esse trabalho de conclusão de curso promoverá não apenas um grande enriquecimento curricular, porém um contribuição para região onde a unidade de extração de leite poderá ser implantada.

2 METODOLOGIA

2.1 Descrição da metodologia

A metodologia a ser utilizado para o desenvolvimento do trabalho se resumirá em duas abordagens: bibliográfica e pesquisa baseada em entrevistas.

2.2 Justificativa da metodologia

Uma abordagem bibliográfica se faz necessária para o entendimento conceitual de um plano de negócios, o qual é baseado no planejamento estratégico, bem como para entender a sua estruturação. A utilização de

pesquisas baseadas em entrevistas serve para obter informações reais de plano de negócios aplicados à região.

2.3 Etapas reais

2.3.1 Consulta Bibliográfica

Realizou-se um estudo aprofundado dos temas que contextualizam o planejamento estratégico no que tange a elaboração de um plano de negócios. Os temas estudados foram:

- Teoria Organizacional;
- Fundamentos da Gestão Estratégica;
- Planejamento Estratégico;
- Estratégia Organizacional;
- Conceito de Administração aplicados ao Marketing;
- Finanças;
- Aplicação Jurídica.

Foram consultados vários autores que pudessem referenciar esse trabalho, bem como dar embasamento na tomada de decisão. Além disso, foi realizado consultas aos endereços eletrônicos das cooperativas parceiras, dos órgãos públicos e dos bancos, para sobretudo analisar informações e obter um melhor entendimento do negócio de extração de leite, da pecuária leiteira, dos programas governamentais e dos bancos e financeiras que apoiam essa iniciativa através da liberação de crédito. Exemplos: Emater, Embrapa, Banco do Brasil, Sicredi, Castrolanda, etc.

Essa etapa será descrita com mais detalhes no Capítulo 3 – Revisão Bibliográfica.

2.3.2 Elaboração de Pesquisa

Nessa etapa de pesquisa foram realizadas entrevistas aos pecuaristas que possuem unidades de extração de leite instaladas na região. A entrevista foi elaborada para servir de guia na verificação dos procedimentos adotados pelas empresas sobre os assuntos de planejamento estratégico.

Essa etapa será descrita com mais detalhes no Capítulo 3 – Revisão Bibliográfica.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Estrutura de um Plano de Negócios

Segundo Dolabela (1999, p.127), “O plano de negócio é a validação da ideia, a análise de sua viabilidade como negócio. Ele emula a forma de percepção e apreensão da realidade utilizada pelo empreendedor”. De acordo com Dornelas (2005, p. 98) “o Plano de Negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.”

Para a elaboração desse trabalho, além dos citados acima, outros autores foram consultados, os quais estão referenciados no Capítulo 6. Referências Bibliográficas. Com isso chegou-se a seguinte estrutura de um plano de negócio:

- Capa
- Índice
- Resumo ou Sumário Executivo
- Descrição Geral da Empresa
- Produtos e Serviços
- Plano de *Marketing*
- Plano Gerencial;
- Plano Operacional;
- Plano Financeiro.

3.1.1 Resumo ou Sumário Executivo

O resumo ou sumário executivo capta e apresenta de forma abreviada e objetiva, as principais ideias do plano de negócios. Mesmo se tratando de um tópico inicial ao plano de negócios, o Resumo ou Sumário Executivo deve ser escrito por último, pois será quando todas as informações estarão em posse do empreendedor. A seguir as informações que devem conter nesse tópico.

3.1.1.1 Projeto do Plano de Negócios

Indica como a empresa será estruturada para iniciar as atividades, incluindo os produtos e/ou serviços que serão ofertados. Também deve conter as estratégias para conquistar os objetivos traçados a curto, médio e longo prazos.

3.1.1.2 Descrição da Empresa

Uma descrição breve sobre a constituição da empresa e a natureza, a quantidade de sócios e o número de funcionários, além de contar a localização. A constituição jurídica também deve ser mencionada.

3.1.1.3 Empreendedor – Responsabilidades e Competências

De acordo com Dornelas (2001, p. 37), “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Nessa etapa, os dados dos empreendedores juntamente com a sua experiência e atribuições na empresa devem ser mencionados. A estrutura operacional e forma como a empresa será gerida é muito importante. Os propósitos que norteiam os esforços, ou seja, a missão da empresa, e a definição dos objetivos do empreendimento, bem como a estrutura organizacional. Para definir a missão da empresa, algumas perguntas podem ajudar. Tais como: Qual é o seu negócio? Quem será seu consumidor/cliente?

3.1.1.4 O Mercado

Informações a cerca do mercado o qual a empresa possui intenção de ingressar. O posicionamento diante dos concorrentes e informações dos clientes em potencial. Dados de mercado como taxas de crescimento, *marketshare* desejado perante a linha do tempo. Demanda pelos produtos e portfólio de produtos e serviços. Para completar, os dados de estratégia de crescimento da empresa.

3.1.1.5 Resumo Financeiro

Informações e projeções financeiras devem ser apresentadas. Outros dados importantes, como pontos de equilíbrio e retornos previstos. Caso a empresa já esteja em funcionamento, dados de vendas e margens de lucro no estágio anterior devem ser citados. Esse tópico é muito importante caso a empresa necessite angariar fundos, seja através de bancos ou investidores.

3.1.2 Descrição Geral da Empresa

Nessa etapa deve conter a descrição completa da empresa, como segue:

3.1.2.1 A Missão da Empresa

A Missão é uma declaração sobre a finalidade da existência da organização, ou seja, a definição do negócio o qual a empresa deve dedicar-se ao longo da sua existência e que está intimamente ligada aos objetivos institucionais. A missão deve guiar e caracterizar o negócio.

Segundo Michael Porter (1991), a missão define o propósito da empresa, a razão de sua existência e como deve ser seu posicionamento perante o negócio definido. É aplicada para caracterizar quem é a empresa e para que serve.

Algumas perguntas devem ser respondidas nesse tópico, tais como:

- ✓ Quais são os produtos e serviços ofertados pela empresa?
- ✓ Quais são os concorrentes diretos?
- ✓ Quais são os atuais e potenciais cliente?
- ✓ Qual a base tecnológica e de inovação?
- ✓ Quais são as vantagens competitivas?
- ✓ Qual a relação que a empresa perseguirá diante de seus empregados?
- ✓ Qual a relação perante a comunidade e investidores?

3.1.2.2 A Visão da Empresa

É a descrição do que a empresa busca e almeja no futuro. Deve ser clara e compreensiva, de forma que todos da organização saibam o seu real significado.

A Visão deve facilitar a resposta para as seguintes questões:

- ✓ O que a empresa quer se tornar?
- ✓ Qual direção devem ser apontados os esforços?
- ✓ Como a empresa deseja estar posicionada no futuro?
- ✓ Como a empresa deve ser reconhecida por seus clientes, investidores e comunidade?

3.1.2.3 Os Valores da Empresa

São os princípios e crenças que servem de guia para a organização. Definem a participação das pessoas no desenvolvimento da missão e visão, além de guiar a relação dos empregados com os clientes e com a comunidade.

3.1.2.4 Estrutura Organizacional

Destaca o tipo de empresa, o seu funcionamento, a composição de suas áreas, diretorias e os departamentos. Algumas perguntas que devem ser respondidas nessa etapa:

- Qual é o regime jurídico escolhido pelos sócios para conduzir o negócio?
- O tipo de negócio, serviço ou produto da empresa necessita de alguma licença especial, algum controle governamental ou ambiental?
- Existe alguma legislação específica voltada para o negócio da empresa?
- Quais são as Diretorias e o nome dos diretores? Como é organizada a divisão das responsabilidades, das especializações dentro da empresa? Qual é a formação e a especialização de cada dirigente da empresa?
- A empresa possui assessorias próprias ou terceirizadas?
- Como está organizado o processo decisório? As decisões são tomadas em grupo, equipes de projeto ou por área de ação?

3.1.3 Produtos e Serviços

Segundo Dolabela (1999, p.87), “Oportunidade é uma ideia que está vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao seu consumidor, seja através de uma da inovação ou diferenciação.” Nessa etapa do Plano de Negócios, deverão estar descritos os produtos e/ou serviços que a empresa está disposta a oferecer ao mercado consumidor e que, de alguma forma, deverão agregar valor ao consumidor. Também devem se apresentados as funcionalidades e resultados de testes realizados no produto ou serviço. Algumas questões devem respondidas nesse tópico:

- ✓ Qual produto será ofertado?
- ✓ Quais as características desse produto?
- ✓ Quais as vantagens competitivas desse produto?
- ✓ Existe alguma regulamentação governamental que suporta esse produto?
- ✓ Existem patentes ou marca registrada que protege esse produto?
- ✓ Existem riscos ambientais envolvidos na fabricação ou comercialização?
- ✓ Qual o processo de obsolescência desse produto?
- ✓ O produtos é testado?

3.1.4 Plano de *Marketing*

O Plano de Marketing consiste em uma ferramenta para auxiliar no gerenciamento estratégico. Serve para verificar se um produto e ou serviço que pretende-se lançar no mercado, terá público consumidor. Deve identificar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do produto e mercado onde será inserido. Através disso o empreendedor pode traçar objetivos e metas e direcionar seus esforços para extrair do mercado o máximo de oportunidades e fortalecer seus produtos diante da sua concorrência.

De acordo com Philip Kotler (Kotler, 2002), o plano de marketing torna a empresa menos vulnerável às crises e ameaças, pois estas podem ser previstas com certa antecedência. Além disso, é possível estar a frente dos concorrentes através de planejamento dos produtos mais adequados às necessidades de seus clientes.

O empreendedor deve levar em consideração na elaboração do Plano, os 4P's do *Marketing*: Produto, Preço, Praça e Promoção. Utilizando como base os 4P's, o Plano de *Marketing* deve conter a seguinte estrutura:

- ✓ Análise Situacional
- ✓ Definição do Público Alvo
- ✓ As Oportunidades e Ameaças do Mercado
- ✓ Análise da Concorrência
- ✓ Os Pontos Fortes e Fracos do Negócio
- ✓ Objetivos e Metas de *Marketing*
- ✓ Estratégias de *Marketing*
- ✓ Programas de Ação
- ✓ Orçamentos
- ✓ Controles

3.1.4.1 *Análise Situacional*

Definição do estado atual da organização, relacionando os processos internos e externos de negócio, a visão da organização, etc. Nesta fase é promovida a formalização da visão, a definição dos objetivos estratégicos, composto pelo conjunto dos processos gerenciais, operacionais e de suporte que serão envolvidos na mudança.

3.1.4.2 Definição do Público Alvo

Etapa onde identifica os prováveis consumidores que a empresa deseja atingir com seus produtos e ou serviços.

3.1.4.3 As Oportunidades e Ameaças do Mercado

Nessa etapa deverá ser realizada uma análise dos ambientes interno e externo da empresa, ou seja, identificar as melhores alternativas e cercar as ameaças para superar os desafios do mercado.

3.1.4.4 Análise da Concorrência

Momento de identificar as fraquezas dos concorrentes e transformá-las em oportunidades de negócios.

3.1.4.5 Os Pontes Fortes e Fracos do Negócio

Etapa de identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do negócio para obter vantagem competitiva. Basicamente é a etapa de elaboração da análise SWOT, abreviatura do inglês *Strength, Weakness, Opportunities, Threats*.

Figura 1 – Análise SWOT. Fonte Wikipédia



- ✓ **Análise do Ambiente Interno** – forças e fraquezas internas, ou seja, vantagens e desvantagens do negócio diante os concorrentes;
- ✓ **Análise do Ambiente Externo** – oportunidades de ameaças externas que influenciam o negócio no que se refere ao potencial de crescimento de competitividade.

3.1.4.6 *Objetivos e Metas de Marketing*

Definição de volumes de vendas, participação de mercado (*Market Share*) e lucros que a empresa deseja alcançar.

3.1.4.7 *Estratégias de Marketing*

Apresenta de forma clara e objetiva a abordagem de marketing que a empresa utilizará para alcançar seus objetivos e metas, de acordo com os recursos disponíveis.

Segundo Porter (1986), as organizações podem optar por três estratégias genéricas para obter vantagem competitiva.

- ✓ Estratégia em Liderança em Custos
- ✓ Estratégia em Diferenciação
- ✓ Estratégia em Segmentação de Mercado

Figura 2 – Estratégias Competitivas Genéricas. Fonte Wikipédia

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

3.1.4.8 *Programas de Ação*

Deve ser especificado os programas de marketing que a empresa deseja aplicar para atingir o objetivos e metas do negócio. Algumas questões devem ser respondidas:

- ✓ O que será realizado?
- ✓ Quando será realizado?
- ✓ Quem será o responsável?
- ✓ Qual o custo estimado?

3.1.4.9 Orçamentos

Descrição do orçamento para a implementação do plano, onde deve estar alinhado com os objetivos e metas de marketing, de forma a otimizar o retorno sobre o investimento.

3.1.4.10 Controles

Etapa de descrição dos controles para efetuar o monitoramento do plano, de forma a não torna-lo obsoleto diante das mudanças do mercado durante o seu período de duração.

3.1.5 Plano Gerencial

Para entender o Plano Gerencial, antes é preciso entender os níveis de planejamento dentro de uma empresa.

De acordo com BATEMAN & SNELL (1998), as organizações podem ser divididas em três níveis, de acordo com o tipo de trabalho que é desenvolvido por cada nível: estratégico, tático e operacional.

Figura 3 – Níveis de Planejamento. Fonte: Kenneth Corrêa, 2007



Segundo BATEMAN & SNELL (1998, p. 30), “o nível estratégico compreende os altos executivos da organização, responsáveis pela definição dos objetivos e planos da empresa, e tomada de decisões quanto às questões de longo prazo da empresa, como: sua sobrevivência, crescimento e eficácia geral”. O Planejamento Estratégico é o processo de elaboração da estratégia da empresa, no qual se define a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, além dos

objetivos organizacionais. O planejamento estratégico tem por objetivo antecipar o futuro da empresa, ou seja, oferece uma visão de como a empresa estará no longo prazo. Segundo Drucker (1984), planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisão que envolvam riscos que é realizado através de uma retroalimentação de forma sistêmica e organizada, para que possa ser medido o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. Em outras palavras, é o momento decisivo para o sucesso da organização e a responsabilidade desse planejamento estratégico recai, sobretudo, aos gestores de alto escalão, que o definem de acordo com o nível de decisões

O planejamento, no nível tático, é utilizado para traduzir os objetivos gerais e as estratégias da alta diretoria em objetivos e atividades mais específicos, BATEMAN & SNELL (1998). O planejamento tático integra a estrutura da organização para fazer frente aos desafios estratégicos estabelecidos. Diferentemente do Planejamento Estratégico, o Tático é uma visão de médio. Nessa fase do planejamento, os recursos começam a ser mais detalhados.

O planejamento operacional é o processo de uma menor amplitude, onde o foco é trabalhar junto aos funcionários não administrativos, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático, BATEMAN & SNELL (1998).

3.1.6 Plano Operacional

O Plano Operacional trata-se do planejamento dos meios e recursos a serem utilizados para a realização de objetivos. Por se tratar de um procedimento sistemático, deve-se realizar em etapas. Analisar os objetivos e listar as atividades que serão necessárias para atingi-los. Desse modo prevê-se melhor as atividades que terão que ser feitas e quais os inconvenientes que surgirão. Após esta análise deve-se planejar o tempo que será gasto em cada uma das atividades. A programação do tempo pode ser feita com o auxílio de diagramas, organogramas, cronogramas e tabela indicativas de tempo. O planejamento de recursos também é outro ponto muito importante. Neste planejamento deve-se reunir os recursos necessários para a realização das atividades como mão-de-obra, material permanente (equipamentos), material de consumo (combustível), serviços (viagens, serviços técnicos) e outras despesas (impostos, taxas), bem

como a quantidade necessária e o tempo de uso de cada uma. Depois estimar o custo total envolvido nas atividades. Antes de completar o planejamento operacional deve-se incluir a avaliação de riscos. Como toda a atividade inclui seus riscos de realização, o plano operacional deve conter medidas de contingência para os empecilhos previstos. Para uma melhor análise dos riscos, deve-se separa-los em categorias. Quanto a probabilidade de acontecerem e quanto ao impacto que poderão apresentar. Diferente do planejamento estratégico e do planejamento tático, o planejamento operacional é mais específico. Ele elabora minuciosamente as atividades a serem realizadas, o que torna mais segura a realização dos objetivos, já que prevê os custos, o tempo e os riscos envolvidos.

Figura 4 – Planejamento Operacional X Planejamento Estratégico.

Fonte: STONER, James A. Administração. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985

	Planejamento Operacional	Planejamento Estratégico
Enfoque	Problemas operacionais	Sobrevivência e desenvolvimento a longo prazo
Objetivo	Lucros atuais	Lucros futuros
Restrições	Ambiente de recursos atuais	Ambiente de recursos futuros
Recompensas	Eficiência, estabilidade	Desenvolvimento do potencial futuro
Informações	Ramo de atividade atual	Oportunidades futuras
Organização	Burocrático/ estável	Empresarial/flexível
Liderança	Conservadora	Inspira mudança radical
Solução de problemas	Reage, confia na experiência passada	Prevê, descobre novas orientações
	Baixo risco	Maior risco

3.1.7 Plano Financeiro

É considerado a fonte de referência, pois é onde se controla a saúde financeira do negócio. Pode ser utilizado para mensurar e determinar se as atividades da empresa estão dentro dos parâmetros planejados, corrigir distorções, projetar novos investimentos com base em um nível de crescimento previsto. Um plano financeiro bem elaborado pode ser o diferencial caso seja preciso buscar investidores no mercado. Para isso, o plano deverá responder as seguintes questões:

- ✓ Qual o lucro previsto?
- ✓ Qual o investimento inicial para iniciar a operação?
- ✓ Qual o nível de fluxo de caixa para manter a operação?

✓ Qual o faturamento mínimo?

Basicamente, o plano financeiro deve conter os seguintes tópicos:

- Investimento Inicial
- Projeção de Vendas - Receita
- Custos e Despesas
- Fluxo de Caixa
- Balanço
- Ponto de Equilíbrio
- Análise de Investimentos

3.1.7.1 Investimento Inicial

Projeção de custos que serão necessários com instalações, estoque, equipamentos, mobiliário, etc.

3.1.7.2 Projeção de Vendas – Receita

Através das projeção de vendas definida previamente no plano de marketing, juntamente com a determinação do preço a ser praticado pelo seu produto ou serviço, o empreendedor poderá visualizar suas vendas em termos de valores.

3.1.7.3 Custos e Despesas

Deverão ser levantados os valores que serão despendidos para a produção do produto ou serviço que a empresa está se propondo, além dos custos de produção e as despesas relativas ao suporte à produção, administração, vendas etc. Estas despesas poderão ser denominadas de fixas ou variáveis. A diferenciação entre ambas é a sua relação direta com o volume de produção/vendas ou não, isto é, as despesas variáveis irão sofrer acréscimos (ou decréscimos) proporcionalmente ao aumento (redução) do volume produzido/vendido, enquanto que as fixas poderão ter aumentos também, mas não diretamente proporcionais à produção/vendas.

3.1.7.4 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é um instrumento que tem como objetivo básico, a projeção das entradas (receitas) e saídas (custos, despesas e investimentos) de recursos financeiros por um determinado período de tempo. Com o fluxo de caixa, o empreendedor terá condições de identificar se haverá excedentes ou escassez de

caixa durante o período em questão, de modo que este constitui um importante instrumento de apoio ao planejamento da empresa, especialmente na determinação de objetivos e estratégias.

3.1.7.5 Balanço

O Balanço, ou Demonstrativo de Resultados, utiliza como base os valores relativos a entradas e saídas financeiras da empresa, para chegar à lucratividade do negócio. A partir daí, haverá condições de apurar informações cruciais como o retorno que terá sobre o capital investido e o prazo do retorno sobre o investimento inicial. Isto é fundamental para que se avalie o grau de atratividade do empreendimento.

3.1.7.6 Ponto de Equilíbrio

Determina o nível de vendas necessário em que a receita será igual a todas as saídas de caixa da empresa. Isto é importante porque indica qual o nível mínimo de vendas que a empresa deverá manter para que não opere com prejuízo.

3.1.7.7 Análise de Investimento

Utilizando de todos os parâmetros acima, o empreendedor poderá analisar a necessidade de investimento ao decorrer de um período, sobretudo para manter o aumentar sua participação de mercado e criar condições de diferenciação diante de concorrentes.

3.2 Pesquisa

3.2.1 Entrevista

As entrevistas seguiram um questionário padrão onde foram abordados temas relacionados ao planejamento estratégico e foram aplicadas ao pecuaristas da região que possuíam unidades de extração de leite instaladas em suas propriedades. O roteiro abordou os seguintes temas:

- ✓ Conhecimento do empreendedor sobre o processo de planejamento;
- ✓ Conhecimento do empreendedor sobre o negócio;
- ✓ Dificuldades na adoção do plano de negócios.

4 PLANO DE NEGÓCIOS – UNIDADE DE EXTRAÇÃO DE LEITE

4.1 Sumário Executivo

A unidade de extração de leite *in natura* será instalada no município de Arapoti-PR, mais precisamente na Fazenda Voinho (localizada na Rodovia PR 239 Km26), que faz parte da região da bacia leiteira do estado do Paraná. A empresa a ser criada para administrar o negócio será constituída na forma societária em cotas limitadas entre Fernando Tadeu Fanchin e Fausto Tadeu Fanchin, com participação de 50% para cada parte interessada. Além dos sócios, o quadro de funcionários contará com outras 04 pessoas, divididas entre funções administrativas e operacionais. O regime de tributação escolhido será o Simples.

O produto único a ser ofertado trata-se do leite *in natura*, comumente chamado de leite cru, o qual deverá ser ofertado aos clientes de acordo com altos padrão de qualidade. Clientes esses que serão as cooperativas e laticínios da região dos Campos Gerais, além das prefeituras das cidades próximas a unidade. Para agregar valor ao produto e consequentemente conquistar mercado e participações maiores na repasse dos valores variáveis realizados pelas cooperativas, serão utilizados técnicas avançadas no manejo do gado leiteiro. O mercado foco será o das cooperativas, devido exclusivamente ao repasse variável em decorrência da qualidade do produto.

Com base nas projeções financeiras o investimento para iniciar a operação de extração de leite *in natura* é de R\$ 719.140,80. Esse valor de investimento inicial deverá ser financiado por instituições financeiras e através de investimento societário. Foi considerado uma taxa de crescimento de 05% nas receitas, a partir do segundo ano. A seguir um resumo das informações financeiras.

Figura 5 – Resumo Financeiro

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receitas com vendas projetadas	683.791,00	717.980,55	753.879,58	791.573,56	831.152,23
Custos operacionais	-373.565,82	-381.037,14	-388.657,88	-396.431,04	-404.359,66
Despesas gerais	-87.173,19	-94.147,05	-101.678,81	-109.813,12	-118.598,17
.=EBITDA (R-C-D)	223.051,99	242.796,36	263.542,89	285.329,40	308.194,40

Segundo o cálculo do *payback* simples, o negócio terá retorno após 5 anos. No cálculo do *payback* descontado, o valor presente líquido foi menor que zero, o

4.2.1 Missão

A Missão da empresa está definida da seguinte maneira:

“Oferecer ao clientes leite *in natura* de alta qualidade, com altos padrões no manejo e no melhoramento genético do gado leiteiro, para acrescentar valor ao produto e entregar retorno aos investidores.”

A unidade de extração fornecerá o leite na forma *in natura*, o qual será extraído e destinado as Unidades de Beneficiamento de Leite (UBL) para posterior comercialização na forma de leite pasteurizado ou em subprodutos derivados do leite.

Os clientes principais serão as cooperativas da região dos Campos Gerais, onde destacam-se:

- ✓ Sociedade Cooperativa Castrolanda Ltda.
- ✓ Cooperativa Agro-pecuária Arapoti Ltda. – CAPAL;
- ✓ Cooperativa Agro-pecuária Batavo Ltda.
- ✓ Cooperativa Central de Laticínios do Paraná.

De acordo com a demanda das cooperativas, parte da produção poderá ser destinada aos laticínios da região. Além disso, parcerias com as prefeituras da região de Castro, Piraí do Sul, Arapoti e Ventania poderão ser desenvolvidas, com a intenção de escoar a produção e fornecer o leite *in natura* para as instituições por elas administradas.

Porém o foco será dado à parceria com as cooperativas da região, pois as principais vantagens competitivas são justamente de poder usufruir do suporte e assessoria que os cooperados recebem para o desenvolvimento do rebanho leiteiro, gestão técnica do negócio, descontos na compras de insumos e medicamentos, taxas de juros menores para o capital de giro, além da estrutura de coleta do leite diretamente nas unidades de extração, o que impacta diretamente na redução dos custos envolvidos na operação.

4.2.2 Visão

A empresa almeja ser reconhecida por seus clientes e pela comunidade como referência na região em sustentabilidade na extração de leite *in natura*. Para isso a empresa está disposta a focar esforços e investir na aquisição de

equipamentos de alta tecnologia para a extração e condicionamento do leite, bem como no mapeamento dos processos e na rastreabilidade do seu produto. Além disso utilizará de técnicas avançadas no manejo e no melhoramento do gado leiteiro, através da parceria com a Embrapa e Emater, sempre focando na produtividade e qualidade do leite.

4.2.3 Valores

No mercado competitivo de fornecimento de leite, o qual exige altos padrões de qualidade, os valores que norteiam a empresa são: atuar com transparência, integridade e credibilidade perante seus empregados, investidores e a comunidade, sempre buscando a excelência a cada etapa.

4.2.4 Estrutura Organizacional

A empresa será constituída em forma societária com cotas limitadas, sob o regime jurídico para tributação Simples e será administrada pelos sócios proprietários citados abaixo. As áreas e funções serão divididas da seguinte forma:

Tabela 1 – Funções e Departamentos

NOME	FUNÇÃO	DEPARTAMENTO
Fausto T. Fanchin	Sócio Proprietário/Gerente Técnico e Comercial	Comercial
Fernando T. Fanchin	Sócio Proprietário/Investidor	Investidor
Zelyana P. Fanchin	Supervisor Financeiro e Recursos Humanos	Financeiro
A definir	Supervisor de Operação e Logística	Operação/Logística
A definir	Assistente de Operação e Logística	Operação/Logística
A definir	Assistente de Operação e Logística	Operação/Logística

A seguir estão apontadas as descrições de cada função e suas responsabilidades.

- ✓ Sócio Proprietário/Gerente Técnico e Comercial: prospectar clientes, elaborar propostas, negociar condições comerciais (pagamento, preço, entrega). Gerenciar a operação da unidade de extração de leite e gerenciar seus aspectos técnicos.
- ✓ Sócio Proprietário/Investidor: análise de balanço e demonstração do resultado do exercício (DRE), definição de estratégia comercial e financeira,

apontamento de reduções de custos através da análise de variáveis financeiras.

- ✓ Supervisor Financeiro e Recursos Humanos: gestão e suporte operacional as atividades financeiras, além da administração da folha de pagamento e rotinas de recursos humanos, como contratação, benefícios, etc.
- ✓ Supervisor de Operação e Logística: suporte operacional para as atividades descritas na função do Proprietário/Gerente Técnico e Comercial. Responsável operacionalmente pela unidade, desde o manejo do rebanho até a extração do leite, elaboração de relatórios de produção e logística para escoamento da produção.
- ✓ Assistente de Operação e Logística: suporte técnico ao Supervisor de Operação e Logística e suporte as atividades gerais na operação e logística da unidade de extração de leite.

4.3 Produtos

O produto principal a ser ofertado trata-se do leite *in natura*, também conhecido como leite cru. O leite será obtido através de altos padrões de qualidade desde o manejo do gado leiteiro na forma de semi-confinamento até a etapa de extração e armazenamento. Essas etapas estarão de acordo com a Instrução Normativa Número 51, de 18 de Setembro de 2002, que regulamenta tecnicamente os requisitos mínimos de qualidade que deve apresentar o leite cru refrigerado nas propriedades rurais e regulamento técnico da coleta de leite cru e seu transporte a granel. As normas e seus anexos estão disponíveis no endereço eletrônico <http://www.leitebrasil.org.br/legislacao.htm>

A vantagem competitiva de se ofertar um produto com rigorosos padrões de qualidade, utilizando-se de processos sustentáveis e de acordo com as normas sanitárias, é de se obter o reconhecimento dos clientes e do mercado consumidor, além de se obter melhores preços no mercado, pois as cooperativas oferecem premiação de acordo com a qualidade do leite.

Para manter padrão de qualidade, o leite, após a sua extração, será armazenado em tanque de expansão e mantido entre 2 e 5 graus *Celcius* para desacelerar o processo de deterioração, para enfim ser transportado até as cooperativas através de caminhões com tanques isotérmicos. Para que haja

rastreabilidade do produto, amostras do leite serão retiradas periodicamente e enviadas para análise, apontando assim, possíveis desvios no padrão.

A tomada de decisão para a fabricação ou não dos produtos secundários, será guiada por um teste *in loco*, chamado de *Alizarol*. Esse teste determina a acidez do leite, empregando álcool 72-75%, e aponta índices de acidez no leite. No caso do teste de acidez apresentar resultado positivo, o leite permanecerá na propriedade e dará origem aos subprodutos, os quais serão fabricados de forma artesanal. Os subprodutos do leite serão: queijo e composto para ração animal. Nenhum desses produtos secundários/subprodutos serão comercializados.

4.4 Plano de *Marketing*

Nesse capítulo será elaborada uma análise para identificar a aceitação do leite *in natura* no mercado consumidor. Além disso foi realizada análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do produto no mercado, ou seja, uma análise do ambiente interno e externo. Com esse levantamento de informações pode-se traçar metas e objetivos para fortalecer o produto diante do mercado e de seus concorrente.

Como primeira etapa do Plano de Marketing, foi necessário a identificação dos tópicos abaixo para enfim chegar no entendimento dos 4P's do *Marketing* - Produto, Preço, Praça e Promoção

- ✓ Análise Situacional
- ✓ Público Alvo
- ✓ Mercado de Laticínios
- ✓ Concorrência
- ✓ Os Pontos Fortes e Fracos do Negócio
- ✓ Objetivos e Metas de *Marketing*
- ✓ Estratégias de *Marketing*
- ✓ Programas de Ação
- ✓ Orçamentos
- ✓ Controles

4.4.1 Análise Situacional

A empresa ainda se encontra na fase embrionária e deverá ser constituída para administrar o negócio proposto. De acordo com o mercado que demanda o leite *in natura*, além dos processos que deverão ser assumidos para perseguir a missão e visão da empresa, sempre embasados na ideia de ofertar um produto com alto padrão de qualidade e utilizando-se de processo sustentáveis.

Em resumo, os objetivos estratégicos concentram-se em diferenciação com foco em qualidade, além da estratégica em gestão técnica através das parcerias com as cooperativas.

4.4.2 Público Alvo

O público alvo resume-se as cooperativas da região. Um contrato de parceria e fidelidade deve ser firmado entre as partes interessadas, onde parte da produção deve ser entregue para a cooperativa escolhida. Entretanto, como público alvo secundário, os laticínios da região podem ficar com parte da produção. O balanceamento deve respeitar a seguinte distribuição: 80% cooperativa e 20% laticínios. A parte destinada as cooperativas estará firmada em contrato, e poderá variar de acordo com os benefícios almejados pelo produtor.

Porém, de acordo com a demanda e preços aplicados pelas cooperativas e laticínios, parte da produção pode ser destinada as parcerias com as prefeituras da região.

4.4.3 O Mercado do Leite

A pecuária leiteira é uma atividade de grande importância para o desenvolvimento econômico de diversas regiões brasileiras e passou por grandes impactos nos anos 90 em decorrência da desregulamentação e da abertura do mercado, que permitiram que indústrias estrangeiras competissem no mercado interno. Como resultado deste processo, as indústrias brasileiras de lácteos perderam a garantia de escoamento de seus produtos a preços pré-estabelecidos. A criação do MERCOSUL e o estabelecimento do Plano Real, que trouxeram paridade da moeda nacional com o dólar americano, também afetaram significativamente o setor.

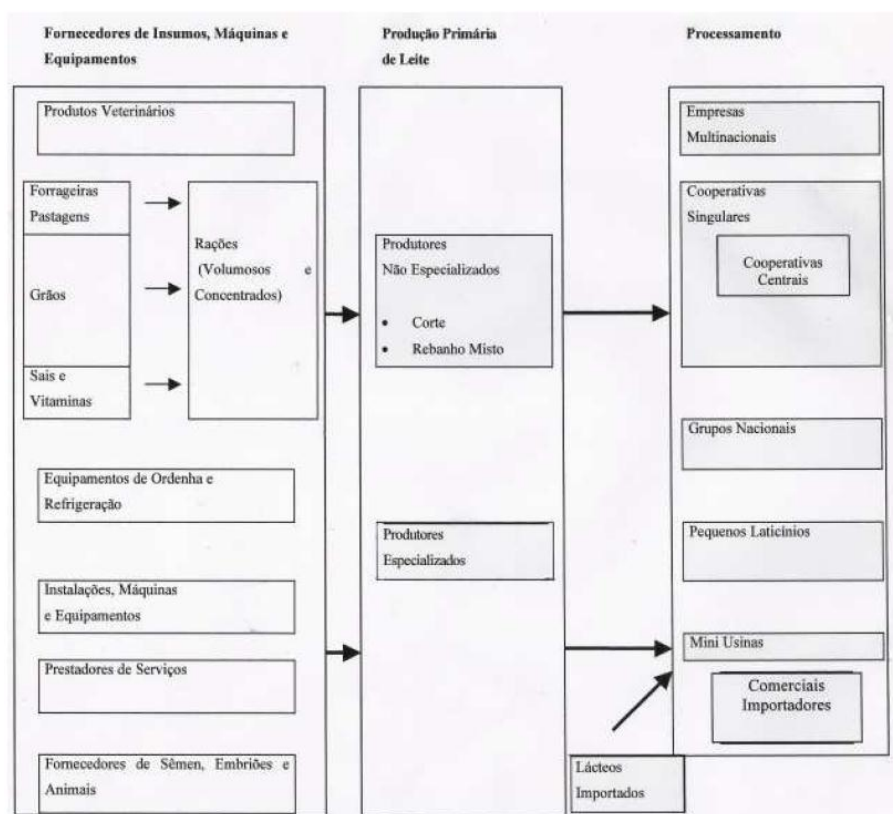
De acordo com Meirelles (2007), a atividade leiteira estava presente em 37,2% do total de estabelecimentos agropecuários brasileiros em 1996, reduzindo para 25,8% em 2006. Na última década, houve redução do número de propriedades que se dedicam à atividade leiteira em todo o Brasil. Os estados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo, considerados importantes e tradicionais na atividade, reduziram cerca de 35% dos estabelecimentos com esta finalidade.

Mesmo assim, o Estado de São Paulo aparece em segundo lugar na produção de leite por propriedade com índices próximos a 85 litros/dia (SEBRAE, 2008). Com isso, pode-se constatar que o produtor está em busca de uma maior profissionalização da atividade, com aplicação de tecnologia, mecanização e maior emprego do sistema intensivo de produção.

De acordo com Neves & Consoli (2006), em 2004 o sistema agroindustrial do leite movimentou U\$ 66,30 bilhões, considerando os principais segmentos da cadeia, apresentados na figura abaixo.

Figura 7 – Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil.

Fonte: Adaptado de Jank & Gallan (1999)



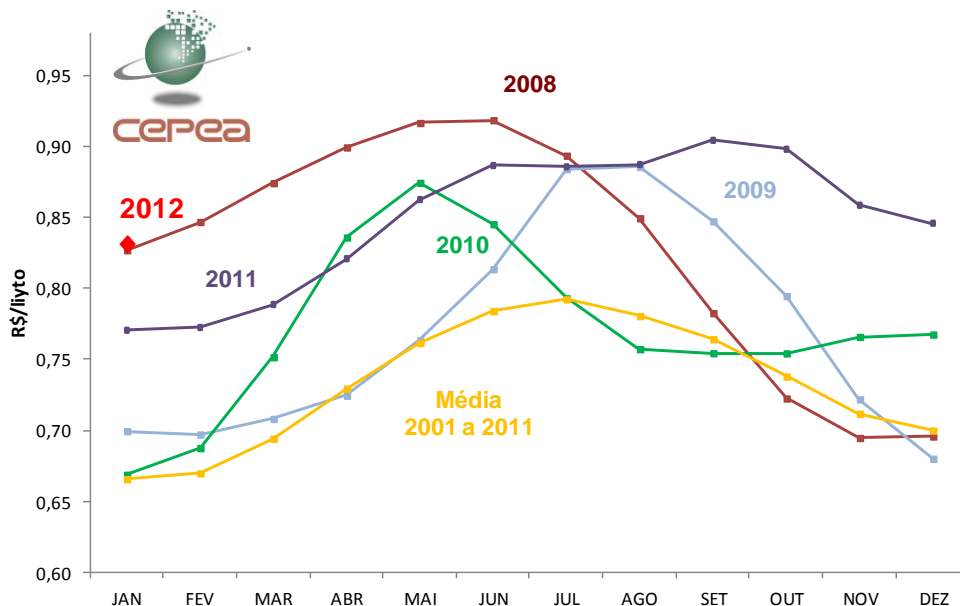
No mercado brasileiro as regiões de maior destaque na pecuária do leite situam-se no Paraná, mais precisamente na região do Campos Gerais, em São

Paulo e em Minas Gerais. Neste estado se concentra a maior fatia da produção nacional, sobretudo pela proximidade do estado com os principais mercados consumidores do país, São Paulo e Rio de Janeiro, e pelo motivo do leite ser um produto altamente perecível, o qual não deve ser produzido afastado dos centros de consumo.

Um aspecto de grande importância na análise sistêmica do leite é a organização coletiva e formalizada dos pequenos e médios produtores, através das associações e/ou cooperativas que favorecem a administração e organização destes e da produção de leite. No Brasil, os produtores se reúnem em formas de cooperativas para obter vantagens do sistema, como por exemplo financiamentos e melhores preços melhores no mercado.

O preço médio pago pelo litro do leite aos produtores segundo pesquisas do Cepea, considera como referencia a média ponderada da produção dos estados do RS, SC, PR, SP, MG, GO e BA. No gráfico abaixo mostra os valores aplicados.

Figura 8: Série de preços médios pagos ao produtor - deflacionada pelo IPCA
(média de RS, SC, PR, SP, MG, GO e BA). Fonte Cepea-Esalq/USP



Atualmente, uma das principais dificuldades do setor lácteo brasileiro é a padronização da qualidade do leite produzido, com base nos níveis internacionais de qualidade e segurança alimentar e de acordo com as exigências dos mercados consumidores, os quais representam uma parcela do ambiente externo do setor. São cada vez maiores as barreiras sanitárias impostas pelos países importadores de lácteos, que exigem controles desde a seleção do rebanho, passando por

métodos de criação e manutenção, como vacinação e controle da saúde dos animais, além de exigências quanto à métodos e controle de todo o sistema de produção do leite, desde a utilização de ambiente e manejo adequados de ordenha, armazenamento, estocagem, transporte e manuseio do leite, com a execução de testes para verificação da qualidade do produto em várias etapas desse processo.

4.4.4 Concorrência

Através da pesquisa realizada com outros pecuaristas da região dos Campos Gerais e que possuem unidades de extração de leite, bem como em conversas informais com representantes das cooperativas, chegou-se a um entendimento sobre possíveis fraquezas que predominam no mercado de leite da região.

As fraquezas mais comuns citadas na região foram:

- ✓ Falta de conhecimento financeiro para mapeamento dos custos e na elaboração do preço padrão do leite;
- ✓ A maioria dos pecuaristas não acrescentam os valores de depreciação nos cálculos, com isso, os valores de impostos e tributos tornam-se maiores, o que impacta diretamente no custo do produto;
- ✓ Ausência de conhecimento estratégico para mapear os processos e identificação de suas possíveis perdas;
- ✓ Falta de conhecimento sobre o mercado de crédito;
- ✓ Não utilização de assessoria das cooperativas no desenvolvimento do gado leiteiro
- ✓ Utilização de ração animal de origem importada e susceptível a variação cambial, impactando diretamente no custo do produto.
- ✓ Não utilização de análise de qualidade do produto, ou em alguns casos, apenas análises básicas de acidez do leite.

Com essa identificação realizada, foi possível chegar a conclusão sobre a concorrência, a qual ainda permanece num patamar amador, onde não há conhecimento estratégico aplicado ao negócio, mesmo onde as cooperativas atuam com mais força. Parte desse amadorismo se dá pelo motivo das unidades serem administradas de forma familiar, onde o nível de profissionalismo ainda é precário. Diante desse cenário, foi possível traçar a

estratégia de marketing, a qual será descrita em capítulo específico, logo abaixo.

4.4.5 Os Pontos Fortes e Fracos do Negócio

Nessa etapa foi realizado a identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do negócio de extração e comercialização do leite in natura. Basicamente, os dados foram conquistados através de pesquisa de mercado em conjunto com o resultado da pesquisa realizada junto aos pecuaristas da região. A análise *SWOT* abaixo compila as informações da análise de ambiente interna e externa.

Tabela 2 – Análise *SWOT*

<p>FORÇAS – <i>Strengths</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboração de parte da ração animal com matéria-prima produzida na propriedade - silagem; ✓ Conhecimento e experiência dos sócios sobre o mercado de leite ✓ Investimento próprio – parcial 	<p>FRAQUEZAS – <i>Weaknesses</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Baixas reservas para o capital de giro; ✓ Inexperiência dos sócios na operação de extração do leite; ✓ Arrendamento da propriedade para produção da ração
<p>OPORTUNIDADES – <i>Opportunities</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acesso ao crédito ✓ Programas do governo ✓ Incentivos fiscais ✓ Assessoria das cooperativas, do Sebrae, da Emater ✓ Boa malha viária e fácil acesso a propriedade; ✓ Proximidade geográfica com as cooperativas 	<p>AMEAÇAS – <i>Threats</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Preço da ração animal ✓ Atrasos nos pagamentos ✓ Restrições ao crédito ✓ Possível extinção dos programas do governo ✓ Atrasos na coleta do produto na propriedade ✓ Baixa demanda pelo produto ✓ Baixa nos preços de venda

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parcerias com prefeituras da região próximas a unidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de mão de obra qualificada para a operação da unidade. ✓ Política de preço das cooperativas ✓ Fidelidade com a cooperativa
---	--

Contramedidas

- Mapeamento e acompanhamento estreito dos custos de operação com foco na sua redução;
- Procurar alternativas de logística para o escoamento da produção.
- Evitar desperdício da ração animal;
- Utilização de pastos de melhor qualidade para contrabalancear com arrendamento de terras para produção de ração.
- Cursos e treinamentos de todos os envolvidos na operação;
- Aplicação do processo de silagem para obter ração de boa qualidade
- Elaboração de planos de negócios detalhados para obtenção de crédito para capital de giro com baixas taxas;
- Desenvolver parcerias com prefeituras da região mais próximas a propriedade, para que em épocas de baixa demanda por parte das cooperativas, o leite possa ser comercializado.
- Desenvolver parcerias com Sebrae e escolas técnicas da região para obtenção de mão de obra qualificada.

4.4.6 Objetivos e Metas de Marketing

O volume de vendas devem permanecer nos patamares estabelecidos através da análise financeira da unidade de extração de leite com volume de produção de 2000 litros de leite por dia. Os valores de receita de vendas projetadas estão descritos na tabela abaixo:

Tabela 3 – Vendas Projetadas

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Vendas projetadas - R\$	683.791,00	717.980,55	753.979,58	791.753,56	831.152,23

4.4.7 Estratégias de Marketing

A empresa planeja focar seus esforços de vendas nos seguintes mercados consumidores:

- ✓ Vendas para cooperativas
- ✓ Vendas para laticínios

A estratégia é focar a venda de 80% da produção nas cooperativas e os 20% restantes escoar para os laticínios da região. Dessa forma consegue-se diversificar os canais de vendas, mas sempre buscando seguir a estratégia de diferenciação do produto com foco em qualidade, ou seja, perseguir a missão da empresa quando se trata da qualidade do leite *in natura*. Assim, explica-se os 80% destinados as cooperativas, pois estas repassam bônus aos pecuaristas que focam em qualidade do produto.

Uma terceira vertente estratégica são as parcerias com as prefeituras da região de Piraí do Sul, Arapoti e Ventania, municípios próximos a unidade de extração de leite, e que poderão absorver parte da produção o leite *in natura* para destinar as instituições administradas por elas.

4.4.8 Programas de Ação

As ações de marketing serão concentradas na divulgação e propaganda perante aos clientes, dos métodos utilizados para manejo da pecuária leiteira, da padronização através de normas no processos de extração e armazenamento do leite. Também como forma de propaganda e incentivo às cooperativas a pagar os bônus pela qualidade do leite, haverá a intenção de participação de concursos que premiam o gado leiteiro no que tange a qualidade do produto.

4.4.9 Controles

Controles de qualidade do leite, do manejo do gado leiteiro, de custos e despesas de produção, das ações de *marketing*, além do levantamento dos preços aplicados no mercado, serão implementados para efetuar o monitoramento do plano de negócios, de forma a não torná-lo obsoleto diante das mudanças do mercado durante o seu período de duração. Aliado a criação, a revisão desses

controles será realizada a cada três meses para identificação de possíveis desvios.

O controle da qualidade do leite será através da compilação dos dados dos resultados dos testes nas amostras enviadas ao laboratório, além do resultados dos testes de acidez do leite que será realizado *in loco*. Para realizar esse teste *in loco*, o responsável da cooperativa pela coleta do leite na produção utiliza-se de um kit, com o qual é realizado o teste de qualidade. Basicamente esse teste irá determinar a qualidade do produto e que influenciará no repassasse variável do pagamento por litro de leite.

4.5 Plano Gerencial

Nesta etapa do plano do negócios serão apresentados a equipe gerencial da unidade de extração de leite. São eles:

- ✓ Fausto Tadeu Fanchin – Sócio proprietário/Gerente Técnico Comercial
- ✓ Fernando Tadeu Fanchin – Sócio proprietário/Investidor

Engenheiro agrônomo de formação, Fausto possui vasta experiência no mercado de agricultura, tendo trabalhado como representante técnico de vendas em empresas multinacionais Monsanto e Nidera e na cooperativa de Central de Pesquisa Agrícola, Coodetec. Possui experiência em gestão técnica, financeira e estratégia de comercialização para os cooperados da Cooperativa Castrolanda e Fundação ABC. Atualmente é arrendatário e produtor rural na região dos Campos Gerais.

Por sua vez, Fernando, engenheiro mecânico por formação, possui experiência em empresas multinacionais na área de pós vendas, suporte ao produto, vendas técnicas, planejamento de *budget* e área financeira. Foi sócio proprietário da empresa 3A Montagem e Manutenção Industrial, onde exerceu função no planejamento estratégico.

As participações na empresas a ser criada para administrar a unidade de extração de leite deverá respeitar a seguinte distribuição:

- ✓ 50% para Fausto Tadeu Fanchin
- ✓ 50% para Fernando Tadeu Fanchin

O nível planejamento estratégico foi elaborado pelos dois sócios proprietários, não apenas na definição da missão, visão, valores da empresa, como também na definição da região de implementação da unidade de extração de leite, bem como no estudo de viabilidade e retorno sobre o investimento.

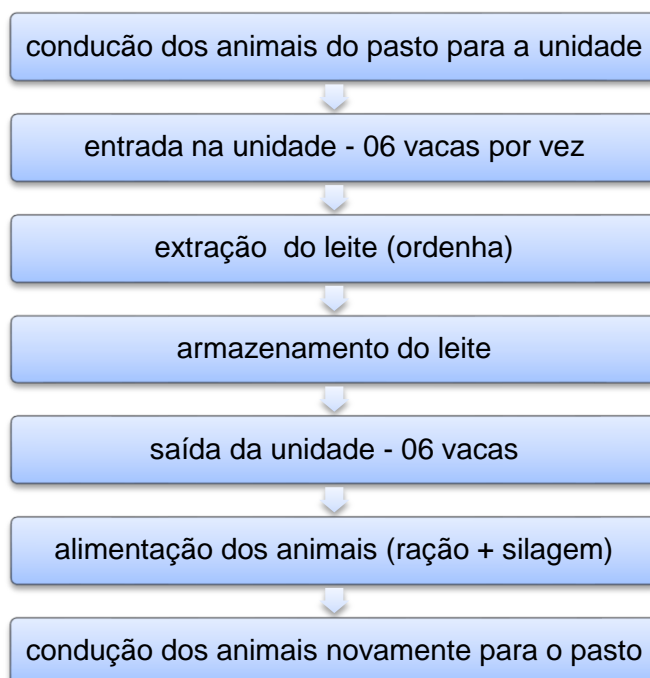
No âmbito do planejamento tático, os sócios proprietários realizaram as definições de ações para implementação dos processos e das funções e atribuições da equipe operacional.

4.6 Plano Operacional

A operação da unidade de extração de leite funcionará com 03 funcionários, em dois turnos, alternando o dia de folga entre eles para que tenham ao menos 02 funcionários para realizar as atividades de manejo e trato do gado, ordenha, armazenamento e logística.

O processo de extração do leite está disposto no fluxograma abaixo.

Tabela 4 - Fluxograma Extração do Leite



As ordenhas serão realizadas todos os dias da semana, duas vezes ao dia, nos seguintes horários: 07 horas e as 19 horas. Essa etapa será realizada através de 06 máquinas de extração (ordenhadeiras) instaladas na unidade. Na primeira ordenha do dia, os animais são conduzidos do pasto para a unidade de extração,

onde serão acomodados de 6 em 6 nas ordenhadeiras. Após a extração do leite, os animais serão conduzidos para outro setor onde serão alimentados com ração e silagem, para enfim serem conduzidos novamente para o pasto onde permanecerão até a segunda ordenha do dia.

A etapa de coleta da produção ocorrerá diariamente e será de responsabilidade das cooperativas, de acordo com contrato firmado. Para armazenar a produção, será instalado um tanque de resfriamento de 4000 litros de capacidade máxima, ou seja, até dois dias de produção. Nesse caso optou por um tanque dessa capacidade em decorrência de imprevistos que possam ocorrer na operação de coleta. Após a coleta em caminhões tanque, a produção de leite seguirá para as Unidade de Beneficiamento de Leite (UBL). No caso da Cooperativa Castrolanda, a UBL fica localizada entre as cidades de Piraí do Sul e Castro, distante 55km da unidade de extração. O fluxograma de armazenamento e transporte da produção de leite está descrito logo abaixo.

Tabela 5 - Fluxograma Armazenamento e Transporte do Leite



A capacidade produtiva instalada da unidade de extração de leite é de 4000 litros de leite ao dia, porém na fase inicial somente serão extraídos 2000 litros de leite, conforme objetivo pré-estabelecido. Porém, pensando em uma futura expansão da capacidade produtiva, a estrutura projetada é para 4000 litros ao dia. No caso da fazenda Voinho, a capacidade máxima de produção chega a 20 mil

litros dia, no sistema de semi-confinamento, contudo haverá necessidade de redimensionamento da quantidade de animais, equipamentos e estrutura física para realizar a operação.

As medidas de contingência para cada etapa da operação estão descritas conforme abaixo:

- ✓ Na ausência de algum funcionário da unidade, será remanejado temporariamente mão de obra da agricultura da propriedade até que haja a reposição definitiva.
- ✓ Manter estoque de peças de reposição críticas, caso aconteça mal funcionamento de algum equipamento relacionado a ordenha. Além disso, os técnicos dos fabricantes dos equipamentos serão contatos. Caso não seja possível restabelecer o funcionamento, a ordenha será realizada manualmente, novamente com reposição de mão de obra da agricultura;
- ✓ Tanque de armazenamento com capacidade máxima de 4000 litros, o que corresponderá a 02 dias de produção da unidade. Medida utilizado caso haja atrasos na coleta ou algum problema relativo ao transporte (quebra do caminhão, chuva, estradas ruins);
- ✓ Contratação de seguro por parte da transportadora, caso haja extravio da carga de leite durante o percurso entre a unidade de extração e a Unidade de Beneficiamento de Leite;
- ✓ Manter estoque de ração e silagem, além de remédios e vacinas para o gado;

4.7 Plano Financeiro

Para a elaboração desse plano de negócios, levou-se em consideração algumas das seguintes premissas:

- Capital de Giro: devido ao repasse dos pagamentos realizados quinzenalmente por parte das cooperativas, não se faz necessário um alto capital de giro. Valor referência R\$ 30 mil.
- Depreciação de máquinas e equipamentos: 05 anos (fonte FISCOSoft)
- Depreciação de instalações prediais: 20 anos (fonte FISCOSoft)
- Tributos: 7,54% (fonte FISCOSoft)

- Preço base do leite: valor utilizado nos cálculos do preço base do litro do leite in natura pago pelas cooperativas é de R\$ 0,8316 (ref. CEPEA Janeiro de 2012).
- Preço variável do leite: o preço variável do litro do leite pago pelas cooperativas varia entre 0 a 25% do preço do litro base, de acordo com a qualidade do produto. Para efeitos de cálculos, foi utilizado um repasse variável de R\$ 0,12.
- Produção Anual de Leite (estimada): 719.780 litros
- Taxa de crescimento nas vendas: 5% anual.

4.7.1 Custos

Para a constituição dos custos variáveis e fixos, levou-se em consideração valores médios dos itens abaixo conforme média do rebanho da Cooperativa Castrolanda.

Tabela 6 – Custo Variável

DESCRIÇÃO - CUSTO VARIÁVEL	R\$/L	
Concentrados e sais minerais	0,237	* Valores médios referentes ao rebanho da Cooperativa Castrolanda.
Produção e compra de forrageiras	0,117	
Serviços de ordenha e manejo	0,060	
Sanidade do rebanho	0,046	
Inseminação artificial	0,013	
Energia, combustíveis	0,024	
Manutenção	0,014	
Ferramentas e utensílios	0,004	
Outras despesas	0,004	
Total custo variável	0,519	

Tabela 7 – Custo Variável

DESCRIÇÃO - CUSTO FIXO	*R\$/L	
Serviços, adm e consultoria	0,037	* Valores médios referentes ao rebanho da Cooperativa Castrolanda.
Impostos	0,075	
Depreciações (predial)	0,011	
Depreciações (máquinas)	0,042	
Renumerações	0,084	
Taxas e Juros	0,053	
Total custo fixo	0,249	

Tabela 8 – Custo Total

CUSTO TOTAL	R\$ 0,77 /L
--------------------	--------------------

4.7.2 Investimento Inicial

O investimento inicial para dar início a operação da unidade de extração de leite totalizará R\$ 719.140,80 e está discriminado logo abaixo.

Benfeitorias – R\$153.940,80

Tabela 9 – Benfeitorias

<i>Descrição</i>	<i>dimensão (l x c)</i>	<i>unidade</i>	<i>m²</i>	<i>R\$/m²</i>	<i>Total (R\$)</i>	<i>Comentários</i>
Centro de alimentação	40 X 12	1	480	80	38.400,00	
Sala de ordenha, resfriador	12 X 12	1	144	175	25.200,00	
Casa de funcionários	54	2	108	555	59.940,00	estrutura existente + 2 novas estruturas = total 3
Bezerreiro	10 X 10	1	100	104	10.400,00	
Barracão de máquinas	10 X 15	0	150	160	-	estrutura existente
Esterqueira			360	27,78	10.000,80	
Cercas			2000	5	10.000,00	

Gado – R\$ 383.000,00

O gado escolhido foi da raça mestiça holandesa e Jersey, sobretudo pela produtividade. Os rebanhos da região utilizam a mesma raça.

Tabela 10 – Gado

<i>Descrição</i>	<i>Cabeças</i>	<i>R\$/cabeça</i>	<i>R\$/total</i>
Vacas em lactação	80	4.000,00	320.000,00
Novilhas 1-2 anos	15	3.000,00	45.000,00
Novilhas < ano	15	1.200,00	18.000,00

Máquinas e Equipamentos – R\$ 152.200,00

Tabela 11 – Máquinas e Equipamentos

<i>Descrição</i>	<i>capacidade</i>	<i>unidade</i>	<i>R\$</i>	<i>R\$/total</i>	<i>Comentários</i>
Bomba de vácuo		1	3.000,00	3.000,00	
Botijão de semen		1	3.000,00	3.000,00	
Carreta agrícola	ton	0	4.000,00	-	maquinário existente
Trator	cv	1	20.000,00	20.000,00	
Resfriador de leite	L	1	44.000,00	44.000,00	
Gerador		1	7.600,00	7.600,00	
Lamina traseira		1	1.500,00	1.500,00	
Máquina de lavar		1	1.500,00	1.500,00	
Máquina de ordenha	tipo	6	6.700,00	40.200,00	
Silo metálico	ton	3	3.800,00	11.400,00	
Instalação elétrica		1	5.000,00	5.000,00	
Poço artesiano		1	15.000,00	15.000,00	

Capital de Giro – R\$ 30.000,00

4.7.4 Balanço Patrimonial

Tabela 13 – Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL			
ATIVO CIRCULANTE		PASSIVO CIRCULANTE	
Caixa	30.000,00	D2 Imposto a pagar	51.557,84 C4
Clientes	683.791,00	D3 Fornecedores a pagar	373.565,82 C5
		Salários a pagar	60.541,33 C9
		Juros	37.902,74 C8
ATIVO PERMANENTE			
Predial	153.940,80	D1 Administração	26631,86 C7
Máquinas	152.200,00	D1	
Vagas	383.000,00	D1 LONGO PRAZO	
Depreciação	- 38.137,04	C6 Empréstimos	689.140,80 C1
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
		Capital Social Integralizado	30.000,00 C2
		Reserva Lucros	95.454,36 L1
TOTAL DO ATIVO	1.364.794,76	TOTAL DO PASSIVO	1.364.794,76

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO			
Receita Bruta	683.791,00	C3	
Impostos	- 51.557,84	D4	
Custo do produto vendido	- 373.565,82	D5	
Despesas de depreciação	- 38.137,04	D6	
Despesas administrativas	- 26.631,86	D7	
Despesas financeiras	- 37.902,74	D8	
Despesas salários	- 60.541,33	D9	
Resultado do exercício	95.454,36	L1	

4.7.5 Desempenho Financeiro

Tabela 14 – Desempenho Financeiro

DESCRIÇÃO	VALOR UNIDADE
Receita total	0,95 R\$/L
Custo total	0,77 R\$/L
Custo operacional efetivo	0,63 R\$
Custo operacional total	0,64 R\$/L
Renda líquida	0,18 R\$/L
Margem Bruta	0,32 R\$/L
Margem líquida	0,31 R\$/L
Margem de Contribuição	45%
Ponto de Equilíbrio Contábil	0,55 R\$/L
Ponto de Equilíbrio Financeiro	0,53 R\$/L

4.7.6 Análise de Viabilidade

4.7.6.1 Payback Simples

Este método visa calcular o número de períodos ou quanto tempo o investidor irá precisar para recuperar o investimento realizado. Um investimento significa uma saída imediata de dinheiro. Em contrapartida se espera receber fluxos de caixa que visem recuperar essa saída.

Tabela 15 – Payback Simples

Anos	Capitais	Acumulado
0	-719.140,80	-719.140,80
1	163.591,40	-555.549,40
2	150.757,89	-404.791,51
3	105.269,42	-299.522,09
4	127.561,82	-171.960,27
5	150.809,01	-21.151,26

Segundo o cálculo do *payback* simples, o negócio terá retorno após 5 anos.

4.7.6.2 Payback Descontado

O *payback* descontado leva em consideração a taxa de juros e o fato de que nem sempre os fluxos esperados são constantes. Assim uma análise mais apurada do mercado deve levar essa taxa em conta. Para isso há necessidade do cálculo do Valor Presente Líquido (VPL), que é o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, menos o custo do investimento inicial. Basicamente, é o cálculo de quanto os futuros pagamentos somados a um custo inicial estaria valendo atualmente. Taxa utilizada = 12% ao ano.

Tabela 16 – Payback Descontado

Anos	Capitais	VPL
0	-719.140,80	
1	163.591,40	
2	150.757,89	
3	105.269,42	
4	127.561,82	
5	150.809,01	
		-211.324,17

Se o VPL for igual a zero, o investimento é indiferente, pois o valor presente das entradas é igual ao valor presente das saídas de caixa; se o VPL for menor do que zero, significa que o investimento não é economicamente atrativo, já que o valor presente das entradas de caixa é menor do que o valor presente das saídas de caixa.

4.7.6.3 Taxa Interna de Retorno - TIR

O método da taxa interna de retorno consiste em calcular a taxa que anula o valor presente líquido do fluxo de caixa do investimento que está sendo analisado. Será atrativo o investimento cuja taxa interna de retorno for maior ou igual à taxa de atratividade do investidor. A TIR deve ser maior que o custo de capital para o projeto ser aceito. Taxa utilizada = 12% ao ano.

Tabela 17 – Taxa Interna de Retorno - TIR

Anos	Capitais	TIR
0	-719.140,80	
1	163.591,40	
2	150.757,89	
3	105.269,42	
4	127.561,82	
5	150.809,01	
		-1,01%

4.8 Pesquisa

4.8.1 Entrevista

As entrevistas aplicadas ao pecuaristas da região que possuíam unidades de extração de leite instaladas em suas propriedades, seguiram um questionário padrão onde foram abordados temas relacionados ao planejamento estratégico. O roteiro abordou os seguintes temas:

- ✓ Conhecimento do empreendedor sobre do processo de planejamento;
- ✓ Conhecimento do empreendedor sobre o negócio;
- ✓ Dificuldades na adoção do plano de negócios.

4.8.2 Modelo aplicado

A pesquisa foi aplicada a três pecuaristas da região e que possuem unidades extração de leite instaladas em suas propriedades. O questionário abaixo serviu de guia na verificação dos procedimentos adotados pelos pecuaristas e para identificar falhas na execução do planejamento estratégico dessas unidades. O questionário foi o seguinte:

- Quais são os seus conhecimentos do mercado de leite do Brasil e da sua região?
- Quais são os seus conhecimentos sobre gestão do negócio?
- O que é gestão estratégia no seu ponto de vista?
- Quais as dificuldades enfrentadas para montar o negócio?
- Cite os pontos fortes e fracos para implementar o negócio?
- Cite os pontos fortes e fracos das cooperativas?
- Você está satisfeito com a gestão técnica e assessoria que as cooperativas prestam? Porque?
- Cite e explique as dificuldades enfrentadas para conseguir crédito?
- Foi realizada análise de viabilidade e retorno sobre o investimento do seu negócio?
- Que informações você dispõe para realizar análise de viabilidade do seu negócio?
- Quais as dificuldades financeiras enfrentadas para administrar o negócio?

- Quais as dificuldades enfrentadas para manter e/ou aumentar o padrão de qualidade do produto?
- Os fabricantes dos equipamentos oferecem assistência e reposição de peças?
- Os preços desses serviços de assistência técnica são acessíveis?

5 CONCLUSÕES

O desenvolvimento do trabalho serviu como experiência na elaboração do planejamento estratégico de um novo negócio, bem como para observar os desafios os quais os empreendedores podem enfrentar durante a elaboração de um plano de negócios. Além disso, serviu para nortear os gestores na tomada de decisões estratégicas e oferecer uma visão sistêmica dos processos, com a finalidade principal de tornar o produto competitivo e lucrativo. O mapeamento dos processos ajudou na identificação de possíveis riscos na operação de planejamento e implementação da unidade.

Paralelamente, o trabalho ofereceu uma visão do sistema integrado de produção e coleta entre as cooperativas, laticínios e pecuaristas da região, onde as partes envolvidas visam sempre a parceria e estão comprometidos para alcançar a excelência em cada etapa.

Tomando por base o objetivo específico do trabalho e confrontando com a análise de viabilidade (cálculos de *payback* simples e descontado e taxa interna de retorno), a implementação da unidade de extração de leite torna-se inviável, sobretudo porque o retorno esperado deve acontecer somente após 05 anos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SIEGEL, Eric S. **Guia da Ernst & Young para Desenvolver o seu Plano de Negócio.**

GERBER, Michel E. **O mito do Empreendedor revisado: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido.** São Paulo: Saraiva, 1995

LONGENECKER, J. G., MOORE, C. W., PETRY, J. W. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

DRUCKER, Peter F., **Inovação e Espírito Empreendedor, Prática e Princípios,** 5ª edição, Pioneira, São Paulo, 1987.

DRUCKER, Peter F., **Introdução a Administração,** São Paulo, Pioneira, 1984.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor,** Cultura Editores Associados, São Paulo 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo - transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva.** Campus, Rio Janeiro, Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Estratégias competitivas: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro, Campus, 1986.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda; **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa,** 3ª. Edição. Editora Positivo, Curitiba – PR, 2004.

MEGGINSON, Leon C. MOSLEY, Donald C. **Administração, Conceitos e Aplicações.** Edição Harbra.

STONER, James A. **Administração.** Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil, 1985.

BATEMAN & SNELL, **Administração Management – Construindo Vantagem Competitiva.** Editora Atlas 1998.

MEIRELLES, F. de S. **Cadeia leiteira: tecnologia e produtividade.** In: CAMPOS, E. M.; NEVES. M. F. (Coord.) **Planejamento e Gestão Estratégica do Sistema Agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo.** 1ª ed. São Paulo: SEBRAE, 2007.

CÔNSOLI, M. A.; NEVES, M. F. **Estratégias para o Leite no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2006.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS:

http://www.fluxo-de-caixa.com/fluxo_de_caixa/ponto_de_equilibrio.htm

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-de-um-plano-de-marketing-para-as-empresas/27200/>

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/missao-visao-e-valores/28883/>

<http://www.administracaoegestao.com.br/administracao-rural/>

<http://www.pt->

[pr.org.br/pt_pag/Governo%20Lula/Plano%20Plurianual%20de%20Investimento%202007-2011/Manual%20Gerencial%20PPA.pdf](http://www.pt-pag/Governo%20Lula/Plano%20Plurianual%20de%20Investimento%202007-2011/Manual%20Gerencial%20PPA.pdf)

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-planejamento-estrategico/10386/>

http://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento_estrat%C3%A9gico

http://www.carlosmartins.com.br/_bizplan/bizplan12.htm

<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/niveis-de-planejamento/>

http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_conceitos.htm

<http://xa.yimg.com/kq/groups/27785400/1204476423/name/emp+aula+9.pdf>

Plano de Negócio

http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2010/01/planejando_incubadoras.pdf

http://www.sebraemg.com.br/Geral/visualizadorConteudo.aspx?cod_areaconteudo=1950&cod_pasta=2049&cod_conteudo=5914&navegacao=ABRA_SUA_EMPRESA/2_-_Identifique_Oportunidades/Elabore_um_Plano_de_Neg%C3%B3cios

<http://www.sebraemg.com.br/bibliotecadigital/VisualizarDocumento.aspx?CODIGO=53>

http://www.cin.ufpe.br/~rvf/public/unicamp_pn.pdf

http://www.sebraepb.com.br:8080/bte/download/Gest%C3%A3o/Planejamento/120_1_arquivo_planeje.pdf

<http://www.apepa.com.br/>

Crédito

<http://www.sicredi.com.br/>

www.bb.com.br

Normas

http://www.cnpma.embrapa.br/download/documentos_34.pdf

<http://www.leitebrasil.org.br/legislacao.htm>

Indicadores Econômicos

<http://www.cnpqgl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/insumo/tabela0131.php>

Análise SWOT

http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:SWOT_pt.svg

Valor Percebido

<http://www2.ifes.com.br/webifes/conhecimento/Files/ESTRAT%C9GIA%20e%20M%20ARKETING/Valor%20Percebido%20e%20Lealdade%20dos%20Clientes.pdf>

Mercado do Leite e Laticínios

http://www.leitebrasil.org.br/artigos/jrubez_093.htm

http://legacy.unifacel.com.br/quartocbs/artigos/C/C_151.pdf

<http://www.cepea.esalq.usp.br/leite/>

<http://www.cepea.esalq.usp.br/leite/?page=164>