

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RYCHARD DE OLIVEIRA PIRES

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA
ESTRUTIOCULTORA**

FLORIANÓPOLIS

2007

RYCHARD DE OLIVEIRA PIRES

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRUTIOCULTORA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, sob orientação do Professor Nilo Otani.

FLORIANÓPOLIS

2007

RYCHARD DE OLIVEIRA PIRES

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRUTIOCULTORA

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 16 de fevereiro de 2007.

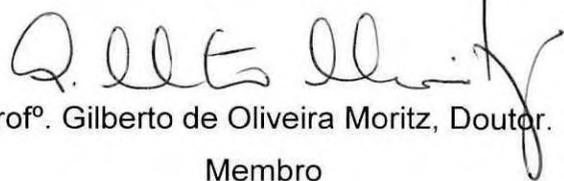


Rudimar Antunes da Rocha, D.E.
Coordenador de estágios

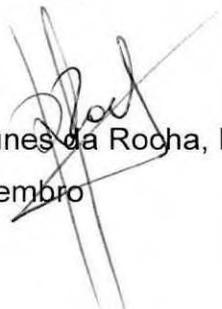
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Profº Nilo Otani, Mestre.
Orientador



Profº. Gilberto de Oliveira Moritz, Doutor.
Membro



Profº Rudimar Antunes da Rocha, Doutor.
Membro

RESUMO

Pires, Rychard O. **PLANO DE NEGÓCIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRUTIOCULTORA**. 2006. p. 130 Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente plano de negócios tem como finalidade analisar a viabilidade econômica financeira para a implantação de uma estrutiocultora em Biguaçu / SC. Para alcançar os objetivos deste projeto faz-se uma abordagem utilizando a estrutura do plano de negócios, assim, aspectos mercadológicos, técnicos, jurídico-legais, administrativos e econômico-financeiros foram abordados e analisados. Realizou-se uma pesquisa exploratória descritiva com os prováveis concorrentes, reconhecendo suas forças e fraquezas e apresentando informações detalhadas sobre a estrutiocultura na região de atuação da Secretaria de Desenvolvimento Regional de São José (SDR-SJ), segundo Epagri (2006). Recebem especial tratamento as questões relativas às novas tecnologias de criação e às demonstrações econômico financeiras, estabelecendo variados cálculos de projeções produtivas e financeiras através da elaboração de um software de previsão e controle gerencial financeiro e produtivo em formato ".xls". A análise de todos os itens citados acima possibilitou obter considerações positivas quanto à viabilidade econômico-financeira do empreendimento, apontando boas perspectivas de retorno além das características dos mercados apresentarem-se muito favoráveis.

Palavras-chaves: Estrutiocultura; Plano de negócios; Empreendedorismo.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Valor inicial investido	57
Gráfico 2 - Valor total investido	57
Gráfico 3 - Produção na SDR – SJ (2006 – 2007)	58
Gráfico 4 - Produção na SDR – SJ (2006 – 2007)	58
Gráfico 5 - Produção por casal reprodutor	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conjunto de realização	16
Quadro 2 - Conjunto de planejamento	16
Quadro 3 - Conjunto de poder.....	17
Quadro 4 - Benefícios dos produtos.....	30
Quadro 5 - Características dos produtos.....	35
Quadro 6 - Nomenclatura dada aos entrevistados.....	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de vida dos produtos e serviços.....	31
Figura 2 - Incubadora eletrônica de ovos de avestruz 4 em 1.....	73
Figura 3 - Incubadora eletrônica de ovos de avestruz 4 em 1.....	74
Figura 4 - Avestruz <i>African Black</i>	75
Figura 5 - Dimorfismo sexual	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definição do universo de pesquisa	50
Tabela 2 - Produção em 2001 dos maiores exportadores em toneladas / ano	67
Tabela 3 - Estruturocultura x Pecuária	69
Tabela 4 - Níveis de nutrientes típicos de rações para avestruzes	75
Tabela 5 - Tabela nutricional.....	80
Tabela 6 - Produtiva média da estruturocultura industrial	83
Tabela 7 - Consumo médio de ração diário	84
Tabela 8 - Projeção otimista da produção e comercialização	87
Tabela 9 - Projeção realista da produção e comercialização	88
Tabela 10 - Projeção pessimista da produção e comercialização.....	89
Tabela 11 - Valor do avestruz de 12 – 14 meses (abatido).....	94
Tabela 12 - Demonstração otimista do resultado do Exercício (DRE) – 1º ano	96
Tabela 13 - Demonstração otimista do resultado do Exercício (DRE) – 2º ano	96
Tabela 14 - Demonstração otimista do resultado do Exercício (DRE) – 3º ano	97
Tabela 15 - Demonstração realista do resultado do Exercício (DRE) – 1º ano.....	97
Tabela 16 - Demonstração realista do resultado do Exercício (DRE) – 2º ano.....	98
Tabela 17 - Demonstração realista do resultado do Exercício (DRE) – 3º ano	98
Tabela 18 - Demonstração pessimista do resultado do Exercício (DRE) – 1º ano ...	99
Tabela 19 - Demonstração pessimista do resultado do Exercício (DRE) – 2º ano ...	99
Tabela 20 - Demonstração pessimista do resultado do Exercício (DRE) – 3º ano ·	100
Tabela 21 - Fluxo de caixa otimista projetado para 3 anos	101
Tabela 22 - Fluxo de caixa realista projetado para 3 anos.....	102
Tabela 23 - Fluxo de caixa pessimista projetado para 3 anos	103

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Levantamento agropecuário de Santa Catarina (2005 - 2006)	115
ANEXO B - Produtos retirados ou fabricados a partir do avestruz	126
ANEXO C – Portaria nº 36, de 15 de março de 2002	127
ANEXO D – Instrução normativa nº 2, de 21 de fevereiro de 2003	128

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização do tema e problema	14
1.2 Objetivos	15
1.3 Justificativa	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Empreendedorismo	18
2.1.1 Empreendedor	19
2.2 Plano de negócios	22
2.2.1 Aspectos mercadológicos	25
2.2.1.1 Mercado consumidor	26
2.2.1.2 Mercado concorrente	27
2.2.1.3 Mercado fornecedor	29
2.2.1.4 Produto	29
2.2.1.5 Localização das instalações	31
2.2.1.6 Distribuição da produção	32
2.2.1.7 Publicidade e promoção	33
2.2.2 Aspectos técnicos	34
2.2.3 Aspectos jurídico-legais	36
2.2.3.1 Legislação específica	37
2.2.3.2 Legislação tributária	38
2.2.5 Aspectos administrativos	39
2.2.6 Aspectos econômico-financeiros	40
2.2.6.1 Investimento inicial	40
2.2.6.2 Capital de giro	41
2.2.6.3 Custos	42
2.2.6.4 Preço de venda	43
2.2.6.5 Fluxo de caixa	44
2.2.6.6 Receitas	45
2.2.6.7 Ponto de equilíbrio	45
2.2.6.8 Lucro	46
2.2.6.9 Payback	47
3 METODOLOGIA	48

3.1 Tipo de pesquisa	48
3.2 População da pesquisa	49
3.3 Amostra	50
3.4 Instrumento de coleta de dados	51
3.5 Processo de coleta e análise de dados	51
3.6 Limitações do estudo	54
4 RESULTADOS DA PESQUISA	56
5 SUPER AVESTRUZ LTDA	62
5.1 Negócio	62
5.2 Missão	63
5.3 Princípios	63
5.4 Visão	63
5.5 Estratégias competitivas	63
5.5.1 Hotelaria e condomínio de avestruzes	66
5.6 Aspectos mercadológicos	67
5.6.1 Mercado consumidor	67
5.6.2 Mercado concorrente	69
5.6.3 Mercado fornecedor	71
5.6.3.1 Matrizes reprodutoras	71
5.6.3.2 Equipamentos para incubação e nascimento	72
5.6.3.3 Insumos (ração)	75
5.6.4 Produto	76
5.6.5 Localização e instalações	78
5.6.6 Distribuição da produção	78
5.6.7 Publicidade e promoção	79
5.7 Aspectos técnicos	80
5.7.1 Produto	80
5.7.2 Processo Produtivo	83
5.7.2.1 Criação	83
5.7.2.2 Alimentação e rusticidade	85
5.7.2.3 Produção	86
5.8 Aspectos jurídico-legais	91
5.9 Aspectos administrativos	92
5.9.1 Política de recursos humanos	92

5.10 Aspectos econômico-financeiros	93
5.10.1 Investimentos iniciais	93
5.10.2 Custos	94
5.10.3 Política de preços	95
5.10.4 Demonstrações de resultado dos exercícios – DRE's	96
5.10.5 Fluxo de caixa projetado	101
5.10.6 Análise econômico-financeira	105
5.11 Recomendações	106
6 CONSIDERAÇÕES	107
7 REFERÊNCIAS	111

1 INTRODUÇÃO

Planejamento é a palavra-chave para quem pretende ingressar no mundo dos negócios, e sem ele dificilmente um negócio consegue resultados expressivos. Contudo, um plano de negócio bem elaborado pode não garantir o sucesso de um empreendimento. Mesmo assim, pode ajudar a evidenciar dificuldades e sugerir maneiras de superá-las, diminuindo a probabilidade de fracassos em prol da possibilidade de sucesso. Sendo assim, o plano de negócios pode representar uma vantagem competitiva e ser decisivo para a sobrevivência da empresa no mercado.

O projeto ou plano de negócios dá o formato a uma idéia de executar ou realizar algo futuramente, com o objetivo de atender a necessidades ou aproveitar oportunidades. Este se constrói através da determinação de objetivos, formulação de estratégias, seleção dos recursos a serem utilizados e das políticas de gestão, dentre elas, utilização e organização desses recursos.

Portanto, na construção de um plano de negócios, devem ser identificados o conceito do empreendimento, o mercado alvo, os competidores diretos e indiretos, o volume de vendas ou a participação de mercado, além de determinar a estrutura, as operações e as previsões dos resultados econômico-financeiros do empreendimento.

Tudo isso com a finalidade de torná-lo uma importante ferramenta operacional em que o empreendedor deve recorrer sempre que se achar perdido com relação ao rumo que a empresa deve tomar. Podendo ser utilizado para comparar resultados existentes com os que foram inicialmente projetados. Essas comparações, junto com a busca às razões dos desvios, assim como os devidos realinhamentos de rumo são tarefas imprescindíveis para o futuro de uma organização.

Dessa forma, torna-se necessário traçar o caminho a ser seguido, ordenando, planejando e controlando as ações a serem executadas, visando a otimizar as potencialidades de sucesso.

Segundo Dornelas (2001), um percentual expressivo de empreendimentos que conseguiram conquistar uma posição de certa forma confortável no mercado deve muito de seu sucesso a um coerente planejamento inicial, pois a principal função de um plano de negócios é guiar a empresa no segmento em que vai atuar.

O empreendedor deve ter a capacidade individual de tomar a iniciativa, de buscar soluções inovadoras, e agir no sentido de encontrar a solução para problemas econômicos ou sociais, pessoais ou de outras formas, por meio de empreendimentos.

1.1 Contextualização do tema e problema

A estruturicultura é uma alternativa para a diversificação da empresa rural, que apresenta elevado potencial pela grande produtividade desta ave. Com uma gestão eficaz, esta nova pecuária tem contribuído para a viabilização econômica de muitas propriedades rurais, gerando empregos, renda e nobres produtos.

A criação de avestruzes no Brasil está se iniciando e ainda existe muito que fazer. Aqueles que forem os pioneiros nesta atividade, manejando os animais de acordo com as técnicas já desenvolvidas e tomando o cuidado de fazer uma rigorosa seleção genética, terá maiores chances de atingir sucesso neste promissor negócio.

Como toda atividade empresarial, apresenta riscos, e um planejamento é necessário antes de investir. Isto significa elaborar um estudo de viabilidade econômica e um plano de negócio. A partir destes dados, avaliam-se os resultados e segue-se o processo de tomada de decisão.

No decorrer deste plano de negócio são disponibilizadas informações detalhadas sobre a estruturicultura no intuito de minimizar erros na fase de elaboração e execução dos projetos. Sabe-se que o assunto é muito amplo, porém, para quem deseja ingressar na atividade e alcançar sucesso, o primeiro passo é a busca de conhecimentos sobre a correta tecnologia de criação. A questão econômico-financeira recebe especial tratamento e estabelecem variados cálculos de projeções financeiras, expectativas de retorno e análise dos investimentos.

Observados os critérios de escolha da pesquisa, considera-se o problema de pesquisa:

Qual é a viabilidade econômico-financeira para a implantação de uma estruturicultura, em Biguaçu / SC?

Apresenta-se a seguir a definição de seus objetivos, bem como a justificativa para sua realização.

1.2 Objetivos

Os objetivos que norteiam o presente estudo servem de base para definir as primeiras conclusões a respeito da viabilidade do negócio. A determinação dos mesmos se faz necessária para dar rumo e segmentar as etapas do processo.

O objetivo geral desse trabalho é identificar a viabilidade econômico-financeira para a implantação de uma estruturadora, em Biguaçu / SC.

Para que o objetivo geral seja atingido, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o plano de negócio e definir o perfil da empresa;
- b) Realizar pesquisa e análise dos concorrentes localizados na área de abrangência da Secretaria de Desenvolvimento Regional de São José (SDR – SJ), segundo Epagri (2006), conforme Anexo A;
- c) Definir os investimentos e retornos esperados;
- d) Criar um *software* de previsão e controle gerencial financeiro e produtivo em formato “xls”, para aplicação numa estruturadora de pequeno porte;
- e) Apurar e analisar as demonstrações financeiras do empreendimento.

Os objetivos gerais e específicos se justificam a seguir, assim, são abordados os fatores que influenciaram na elaboração desse projeto.

1.3 Justificativa

Conforme Mattar (1999, p. 57): “determinados critérios devem ser atendidos para que a pesquisa se justifique e o pesquisado não fique frustrado ao final do processo”. Para Castro (1978), esses critérios são: importância, originalidade e viabilidade do tópico escolhido.

Castro (1978), ressalta que a execução da pesquisa se torna viável, quando muitos dados e informações estão disponíveis no contato direto com o mercado onde se deseja atuar, sendo eles obtidos através de contato com empresários locais e até potenciais parceiros de negócio, isso além da pesquisa acadêmica e o uso da *ferramenta Internet*.

O presente trabalho também se torna viável pelo fato do pesquisador conseguir, dentro do prazo, com seus recursos disponíveis e sua competência acadêmica, levantar uma gama de informações suficiente para a realização da pesquisa, estando assim de acordo com Mattar (1999), no que diz respeito à viabilidade de uma pesquisa desta natureza.

Muitos são os motivos para se iniciar um novo negócio. De acordo com Degen (1989), os mais comuns são: a vontade de ganhar muito dinheiro; o desejo de sair da rotina; a vontade de ser seu próprio patrão; a necessidade de provar para si mesmo e para os outros que é capaz de realizar um empreendimento e o desejo de realizar algo que traga benefício não só para si, mas também para a sociedade.

Outros bons motivos que também devem ser considerados:

- a) Incentivo dos professores: Esperidião Amim Helou Filho, Mestre e Nilo Otani, Mestre.
- b) Interesse pela área agropecuária por parte do aluno.

Outro fator é que a criação de avestruz, que era considerado um animal exótico, agora ficou menos burocratizada porque o Órgão Público (Ministério da Agricultura), reclassificou o animal como sendo do tipo doméstico, o que facilitou em muito a propagação de criações deste.

A Associação de Criadores de Avestruz do Brasil (ACAB, 2006a), estima que num prazo de dois anos a venda de carne da ave tenha uma dimensão industrial no País. Para isso é necessário a existência de 250 mil fêmeas reproduzindo e um rebanho total de 550 mil filhotes de avestruz (unidades). Hoje no Brasil existe um rebanho de aproximadamente 350 mil avestruzes, somando-se filhotes e adultos, ou seja, ainda há muito espaço neste mercado.

Pinheiro (2002), relata que do avestruz tudo se aproveita, sendo assim, dessa ave pode obter-se renda das mais variadas formas, sendo as principais:

- a) *Plumas*: obtidas até os 40 anos de idade, e as que têm mais estática vão para indústrias automobilísticas, as mais longas e bonitas são usadas como adornos e as outras usadas na confecção de espanadores. No Brasil, temos o carnaval como um mercado seguro, mas os grandes consumidores estão na Europa e Ásia. As plumas dos machos são mais bem cotadas, atingindo preços na ordem de US\$ 80 a 90 / Kg.

- b) *Couro*: tem grande aceitação e procura no mercado internacional. Cada animal produz de 1,2 a 1,5 metros de fácil extração e curtimento, que está sendo usado em substituição ao couro de répteis, como o crocodilo e a cobra. O mercado europeu paga entre US\$ 200 e US\$ 300 por peça de couro cru e, entre US\$ 500 e US\$ 600, pelo couro tratado.
- c) *Ovos*: pesam entre 1.200 e 1.800 gramas, com sabor muito semelhante ao ovo de galinha. Atualmente, ainda não são muito consumidos porque estão sendo usados na formação de plantéis reprodutores. Porém, há quem pague R\$ 80,00 por ovo. As cascas vazias também são utilizadas na confecção de objetos de decoração.
- d) *Gordura*: entra na preparação de excelentes cremes e pomadas.
- e) *Cílios*: são utilizados na confecção de pincéis e cílios postiços.
- f) *Carcaça*: pode entrar na composição de rações.
- g) *Carne*: é o produto que está dando mais impulso a criação comercial de avestruzes atualmente. A Suíça importa de 200 a 300 toneladas por ano de carne de avestruz do mundo todo.

Trata-se de um animal muito valorizado desde a tenra idade, segundo Gonçalves (2004), um filhote de avestruz vale R\$ 800,00 à 900,00 aos três meses, R\$ 1.500,00 aos seis meses, R\$ 2.000 à 3.000 com doze meses, R\$ 4.000,00 à 6.000,00 com dois anos (início da fase reprodutiva) e pode valer além R\$ 9.000,00 quando atinge o ápice da fase reprodutiva com cinco à dez anos.

Este trabalho busca tornar efetivo o desejo deste acadêmico de tornar-se um empreendedor, através da concretização de um negócio próprio na área da estrutiocultura (criação de aves do tipo avestruz).

Na busca de informações para a realização de um trabalho solicitado pela disciplina Empreendimentos e Modelos de Negociação, Curso de Administração da UFSC, após encontros com os estruticultores da Região da Grande Florianópolis, e por não encontrar pesquisa semelhante sobre o assunto, almejou-se a realização deste estudo de viabilidade.

A escolha do Estado de Santa Catarina como sede do novo empreendimento, também se faz por ser destaque na produção agropecuária brasileira, integrando a Região Sul, grande exportadora de carnes suína, bovina e de frango.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A finalidade deste capítulo se fez por obter referencial teórico que auxiliou no desenvolvimento do estudo de viabilidade econômico-financeira do projeto, tanto na fase de estruturação inicial como na análise posterior ao desenvolvimento do estudo, dando embasamento teórico aos fatos estudados.

A revisão teórica exerceu papel fundamental no estudo do projeto, pois abriu as portas para a discussão das informações, o que facilitou o levantamento de hipóteses e suposições mais estruturadas, determinando as diretrizes para o desenvolvimento do projeto, e conseqüentemente, para o método mais adequado à *solução do problema da pesquisa*. Uma vez que o objetivo central da fundamentação foi permitir a conexão de idéias sobre o objeto da pesquisa, ampliando o interesse e a visão exploratória sobre o assunto abordado.

Esta fundamentação teórica levou em consideração parâmetros fundamentais ao estudo da viabilidade, sendo eles: a) aspectos mercadológicos; b) aspectos técnicos; c) processo produtivo; d) aspectos ambientais; e) aspectos jurídico-legais; f) aspectos administrativos; e g) aspectos econômico-financeiros; que deu direção ao desenvolvimento da pesquisa que se propôs o presente estudo.

2.1 Empreendedorismo

Para um novo empreendimento fez-se necessário o estudo e um acúmulo de conhecimentos sobre o tema empreendedorismo

Segundo Degen (1989), todo negócio é iniciado explorando-se uma oportunidade identificada no mercado, portanto, empreendedorismo seria a habilidade em aproveitar-se de oportunidades, promovendo sua ampliação até se obter um negócio estabilizado.

Para Chiavenato (1994), um empreendimento surge na identificação de uma oportunidade. Existem alguns processos que auxiliam na identificação de oportunidades, como: a) observar deficiências da concorrência; b) observar

tendências de mercado; c) procurar derivações em negócios similares; ou d) simplesmente imitar o sucesso alheio eficientemente.

O Sebrae (2006) apresenta um conceito de empreendedorismo:

- a) Fazer as coisas acontecerem e conseguir resultados. Transformar idéias novas e inovadoras em negócios reais e lucrativos;
- b) Compreender, controlar e dirigir a empresa, na direção de um crescimento firme e lucrativo;
- c) Analisar os problemas existentes na empresa, buscar suas causas, encontrar alternativas para sua solução e tomar decisões eficazes para resolvê-los.

De acordo com Gera Negócio (2006), o empreendedorismo está relacionado com três fatores: a) a capacidade individual de empreender; b) o processo de iniciar; e c) o de gerir empreendimentos. Estes envolvendo a aplicação de métodos, conceitos, instrumentos e práticas relacionadas com a criação, implantação e gestão de novas empresas ou organizações.

Portanto, a atividade empreendedora requer pessoas capacitadas para gerir os negócios, ou seja, pessoas com perfil empreendedor.

2.1.1 Empreendedor

Uma breve abordagem do Sebrae (2006), evidencia que a criatividade e curiosidade são características indissociáveis de um empreendedor, este deve estar constantemente buscando novos caminhos e novas soluções, sempre tendo em vista as necessidades do ambiente.

Hisrish (1986, apud DORNELAS, 2001, p.27): "a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo".

Outra definição encontrada é a de McClelland (1961, apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPBEL, 2000, p. 103): "o empreendedor não é um jogador ou especulador, não necessariamente um homem que escolha correr riscos, mas um calculista".

Conforme Neto (2002), o termo empreendedor pode ser definido por alguém que faz novas combinações de elementos, introduzindo novos produtos e ou processos, identificando novos mercados de consumo ou fontes de suprimento, criando novos tipos de organizações.

Para Schumpeter: "o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada", (1949, apud DORNELAS, 2001, p. 31).

Dornelas (2001), define empreender como fazer as coisas acontecerem, antecipar-se aos fatos e conseguir ver o futuro da organização, assim, o perfil do empreendedor caracteriza-se por:

- a) Assumir riscos: enfrentar desafios; novos empreendimentos; buscar por si só; autodeterminação e saber arriscar;
- b) Identificar oportunidades: atenção e percepção às oportunidades. Reunir condições propícias para um bom negócio;
- c) Conhecimento, organização e independência: dominar o negócio; saber utilizar recursos (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos) de forma racional; determinar seus passos; abrir seus próprios caminhos; ser seu patrão e ser ou buscar ser independente;
- d) Tomar decisões: capacidade de decidir corretamente;
- e) Liderança, dinamismo e otimismo: liderar definindo objetivos; orientar tarefas; combinar métodos e procedimentos práticos; estimular as pessoas no rumo das metas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe;
- f) Planejamento e plano de negócios: transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis através do planejamento.
- g) Tino empresarial: "sexto sentido"; intuição; faro empresarial ou a soma de todas as qualidades descritas até aqui.

Se o empreendedor reúne a maior parte dessas características terá grandes chances de êxito.

Uma abordagem ainda mais completa encontra-se com o Sebrae (2006), onde as características do empreendedor são divididas nos quadros 1, 2 e 3 em três conjuntos: de realização, de planejamento e de poder.

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO

- a) Busca de oportunidades e iniciativa:
 - Faz as coisas antes de solicitado, ou antes, de forçado pelas circunstâncias;
 - Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;
 - Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
- b) Corre riscos calculados:
 - Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente;
 - Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;
 - Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
- c) Exige qualidade e eficiência:
 - Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas, ou mais barato;
 - Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;
 - Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
- d) Persistência:
 - Age diante de um obstáculo significativo;
 - Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;
 - Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas e objetivos.
- e) Comprometimento:
 - Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa;
 - Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;
 - Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade acima do lucro em curto prazo.

Quadro 1: Conjunto de realização
Fonte: Sebrae (2006).

O conjunto de realização identifica as características do empreendedor responsáveis por dar sentido ao seu trabalho, assim, este se projeta em variadas atividades na busca de auto completar-se em suas realizações.

CONJUNTO DE PLANEJAMENTO

- a) Busca de informações:
 - Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores ou concorrentes;
 - Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;
 - Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
- b) Estabelecimento de metas:
 - Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal;
 - Define metas de longo prazo, claras e específicas;
 - Estabelece objetivos de curto prazo, mensuráveis.
- c) Planejamento e monitoramento sistemático:
 - Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos;
 - Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;
 - Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

Quadro 2: Conjunto de planejamento
Fonte: Sebrae (2006).

O conjunto de planejamento aponta as características necessárias para que se aumente o ritmo de desenvolvimento do empreendimento, através de formulações sistemáticas e integradas para estabelecer a direção a ser seguida na busca dos propósitos, metas ou objetivos do negócio.

CONJUNTO DE PODER	
a)	Persuasão e rede de contatos: - Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; - Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; - Age para desenvolver e manter relações comerciais.
b)	Independência e autoconfiança: - Busca autonomia em relação a normas e controles de terceiros; - Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; - Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Quadro 3: Conjunto de poder
Fonte: Sebrae (2006).

O último conjunto corresponde às habilidades ou o potencial do empreendedor de agir ou decidir sobre os recursos que o cerca, ou seja, as características desse para estabelecer domínio sobre o ambiente em que atua.

Entretanto, possuir as qualidades necessárias não é certeza de sucesso, é preciso somá-las a um bom plano, materializado através do plano de negócios, este que será sua principal ferramenta para construir ou levar o seu empreendimento a um crescimento com bases sólidas e rumo ao sucesso.

2.2 Plano de negócios

De acordo com Degen (1989), o plano de negócio, nome genérico de um projeto de viabilidade técnica, econômica e financeira é o ponto de partida do empreendedor. Este oferece uma visão mais ampla do negócio e de todo o seu ambiente, além de direcionar o empreendedor a se organizar e se comprometer ainda mais em executar suas idéias. A qualidade das informações que o empreendedor reúne é um dos segredos de um bom plano.

As características de um plano de negócio, de acordo com Dolabela (1999):

- a) É uma forma de pensar sobre o futuro do negócio (onde e como ir);

- b) Descreve a(s) atividade(s);
- c) É mais processo do que produto (é dinâmico, deve sempre estar atualizado);
- d) Não é o negócio, mas sua descrição (pode indicar potencial de sucesso ou dar evidências de que o empreendimento é irreal).

Plano de negócio para Dornelas (2001), é um instrumento de gestão que auxilia o empreendedor a planejar suas futuras atividades, caracterizando o empreendimento, planejando ações, recursos necessários, implementações, estratégia de marketing e comercialização.

O plano de negócios é uma importante ferramenta operacional que se deve recorrer sempre que se achar perdido com relação ao rumo a tomar. Deve servir também para comparar os resultados que sua empresa esta obtendo com os que foram projetados. Essa comparação, junto à busca das razões dos desvios e o realinhamento do rumo, é uma tarefa imprescindível. O plano de negócios também é um importante aliado na hora que precisar de parcerias, (DE MORI at all, 1998, p. 243).

De acordo com o Sebrae (2005, p. 5): "O plano de negócios é um instrumento que visa estruturar as concepções e alternativas para análise correta da viabilidade do negócio pretendido, reduzindo as possibilidades de prejuízos em um negócio inviável".

Para Dolabela (1999), o principal usuário do plano de negócio é o próprio empreendedor, analisando seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e auxiliando suas decisões, principalmente a de abrir ou não um novo empreendimento, pois:

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente os seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los. (STONER E FREEMAN, 1999, p. 93).

A elaboração de um plano de negócio exige conhecimentos sobre o setor da empresa em questão, assim como, de todo o seu contexto mercadológico. A ausência destes conhecimentos ou da falta de planejamento podem ser as causas da alta taxa de mortalidade de empresas nos dois anos seguintes à sua criação, segundo o Sebrae (2006), aproximadamente 49% no Brasil em 2002.

De acordo com Degen (1989), o estudo dos indicadores internos e externos da empresa, assim como a elaboração do plano de negócio, antes do início de um novo empreendimento, acarreta os seguintes benefícios:

- a) Reunião ordenada de idéias; visão do conjunto e maior exatidão;
- b) Conhecimento do potencial de lucro e crescimento;
- c) Avaliação das estratégias (marketing, vendas, produção e finanças);
- d) Simular, experimentar e avaliar para evitar erros ou riscos;
- e) Forma de atrair investidores para o negócio;
- f) Apresenta perspectivas e possibilidades de crescimento conjunto aos empregados;
- g) Orienta os empregados na execução de suas tarefas;
- h) Requisito para a obtenção de financiamentos (bancos, financeiras e órgãos governamentais).

Pavani (2000), sugere uma estrutura de plano de negócios: "1. Resumo executivo; 2. Visão e missão da empresa; 3. Descrição geral da empresa; 4. Análise estratégica; 5. Plano de marketing e 6. Plano financeiro".

Todo plano de negócios deve ser elaborado e utilizado seguindo algumas regras básicas, mas que não são estáticas e permitem ao empreendedor utilizar sua criatividade ou o bom senso, enfatizando um ou outro aspecto que mais interessa ao público-alvo do plano de negócios em questão, (DORNELAS, 2001, p. 96).

Apesar de difícil definir um modelo padrão, segundo Dornelas (2001), o plano deve seguir uma seqüência lógica e organizada que permita entender a empresa e ou como será ela, seus objetivos, seus produtos ou serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

A elaboração de qualquer plano de produção futura de bens ou serviços implica sempre no equacionamento de um complexo número de variáveis relacionadas com os diversos aspectos técnicos, econômicos, financeiros, administrativos e legais das empresas ou empreendimentos, sendo lícito supor que as possibilidades de êxito serão maiores na medida em que essas múltiplas informações forem ordenadas na forma sugerida pelo conhecimento científico e pela experiência prática. (HOLANDA, 1987, p. 96).

Portanto, o plano de negócios ajuda o empreendedor a descobrir quais as melhores maneiras de criar uma empresa viável e lucrativa, isto porque ele sintetiza o negócio, serve de guia de orientação e permite explorar as suas potencialidades. Este plano de negócios tem a sua estrutura baseada nos autores aqui citados.

2.2.1 Aspectos mercadológicos

Através da análise do macroambiente é possível diagnosticar a situação futura da empresa, e identificar estratégias adequadas às mudanças atuais e futuras. Num primeiro momento, devem-se identificar quais variáveis que interferem diretamente o negócio do empreendimento, então, criar mecanismos de defesa ou adaptação, transformando os contratempos em oportunidades estratégicas.

Faz-se uso da pesquisa de marketing para diagnosticar preventivamente as relações destes fatores com os valores e conceitos da empresa, assim, assimilando as transformações do macroambiente.

De acordo com Nickels e Wood (1999), é através da pesquisa mercadológica que as empresas obtém dados e números dos quais necessitam para apoiar as decisões de marketing e outras decisões organizacionais. Para Nickels e Wood (1999, p 86), existem quatro usos principais da pesquisa:

- a) Analisar consumidores, suas necessidades e seu nível de satisfação;
- b) Analisar mercados e oportunidades;
- c) Analisar a eficácia da estratégia e das táticas de uma empresa;
- d) Analisar o atendimento dos objetivos de clientes e da organização.

Uma vez concluída a pesquisa de marketing, inicia-se o processo de análise dos dados levantados.

A análise de mercado é considerada por muitos a parte mais importante do plano de negócios, e também a mais difícil de se fazer, pois toda a estratégia do negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos e ou serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente, (DORNELAS, 2001, p. 139).

A pesquisa de mercado busca informações diretamente relacionadas com o negócio, evidenciando as chances do futuro empreendimento ter sucesso. Conforme o Sebrae (2005), a pesquisa de mercado permite: conhecer tendências; tomar decisões e apurar a opinião e perfil dos consumidores potenciais, se bem utilizadas, minimizam o risco na hora de empreender.

A avaliação do potencial de mercado (projeção de demanda) pode apoiar-se em métodos quantitativos e qualitativos. Os primeiros oferecem resultados claros, embora não necessariamente exatos, quanto a crescimento ou queda da aceitação ou participação de um produto, participação da concor-

rência no mercado, estimativa da população e sua frequência de compra. A avaliação qualitativa busca informações subjetivas do mercado consumidor. *Utiliza-se de entrevistas ou questionários junto ao potencial consumidor ou aos intermediários da cadeia de abastecimento, como compradores, vendedores ou gerentes dessa área, (ERDMANN, 2000, p. 92).*

De acordo com Dolabela (1999), a análise de mercado engloba o estudo sobre o setor em que a empresa atuará, ou seja, o mercado consumidor, o mercado fornecedor e o mercado concorrente.

2.1.2.1.1 Mercado consumidor

O mercado consumidor é representado pelos clientes para os quais são produzidas e vendidas as mercadorias, ou prestados os serviços.

Antes de iniciar um novo negócio deve-se estudar o mercado, conhecê-lo profundamente e identificar o mercado existente para um produto ou serviço. De acordo com Buarque (1991): "o estudo do mercado é a parte do projeto na qual se determina o grau de necessidade que a sociedade apresenta em relação ao bem ou serviço cuja produção pretende-se iniciar".

Kotler (1998), diferencia necessidades, desejos e demandas:

- a) Necessidade humana: privação de alguma satisfação básica;
- b) Desejos: atender as necessidades com satisfações específicas;
- c) Demandas: desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los.

Segundo Cobra (1992), pode-se identificar dois tipos de mercado consumidor:

- a) usuários finais: aqueles que irão consumir o produto;
- b) intermediários: não consomem o produto, o disponibilizam para revenda.

A diferença entre ambos está no hábito da compra. Consumidores finais caracterizam-se por adquirir pequenas quantidades e são bastante numerosos, comprando com maior frequência. Enquanto intermediários normalmente compram grandes quantidades, com menos frequência e são em menor número.

Sobre os clientes, Kotler (1999), sugere que aprofundar o conhecimento do mercado alvo (o que quer, o que compra, onde e quando compra), aumenta a capacidade do empreendimento de atrair novos clientes e firmar a sua posição.

Entretanto, pode-se observar que os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação tanto à qualidade, quanto ao preço dos produtos que adquirem. Além disso, os produtos ou serviços oferecidos no mercado, dependem da aceitação do consumidor para que a empresa se mantenha. Por isso, é fundamental, para o sucesso do novo negócio, que o futuro empreendedor conheça os futuros clientes e ouça o que eles têm para dizer.

A principal razão do fracasso de muitos negócios foi a falta de conhecimento, por parte do empreendedor, sobre o que realmente queriam os seus clientes. Não adianta imaginar um negócio e esperar que agrade aos clientes; é preciso ter certeza, e esta só se consegue conhecendo bem os clientes e as suas necessidades, (DEGEN, 1989, p. 137).

Portanto, a análise do mercado consumidor, não é um luxo reservado apenas para grandes empresas, tão pouco, só um diferencial a mais. Conhecer onde está o consumidor e o que ele pensa, tornou-se fundamental para a sobrevivência de qualquer empreendimento.

2.2.1.2 Mercado concorrente

Conforme o Sebrae (2006), os concorrentes são aqueles que produzem e vendem mercadorias ou serviços idênticos ou substitutos.

De acordo com Nickels e Wood (1997, p. 244), "concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes".

Identificar os maiores concorrentes, seus produtos e serviços, seus pontos fortes e fracos e o grau de satisfação do cliente esses, segundo Kotler (2000), permite prever o impacto de uma nova empresa no mercado.

Segundo Dornelas (2001), a comparação com os atributos dos principais concorrentes é uma forma eficaz de análise do mercado.

Algumas estratégias são sugeridas por Kotler (1998), para atuar em ambientes competitivos, são elas:

- a) Qualidade: de alta importância, devido ao fato de os concorrentes também estarem bastante comprometidos com a qualidade, assim, ela se torna necessária e não diferencial.
- b) Serviço: há tantas opções que o termo 'melhor serviço' não é suficiente. A alternativa é vencer a concorrência criando novos tipos de serviço.
- c) Menor preço: liderar por custos. Envolve a redução contínua de custos dos mais variados, tanto de produtos quanto operacionais.
- d) Participação de mercado: buscar novos clientes, conquistar novos mercados, embora, para isso, seja necessários maiores investimentos;
- e) Personalização: a adaptação requer flexibilidade e rapidez, como consequência o custo poderá elevar-se demasiadamente.
- f) Melhoria Contínua do produto: investir em desenvolvimento na busca do melhor;
- g) Inovação: estratégia forte e ao mesmo tempo de alto risco. Em média, apenas 20% ou 30% dos produtos novos obtêm êxito; o resto não satisfaz às expectativas.

Porter (1989), ressalta que toda empresa está vulnerável ao ataque de concorrentes, que são de dois tipos: concorrentes estabelecidos e novos entrantes.

Uma empresa também obterá vantagem competitiva se possuir barreiras à entrada de novos concorrentes, ou se atuar num nicho de mercado ainda não muito explorado.

Barreiras a entrada são dificuldades que uma empresa ou um setor podem criar para a entrada de novas empresas.[...] **Nicho de mercado** é uma pequena parcela específica de um segmento de mercado, escolhido para atuação de uma empresa, como decorrência de características especiais do seu produto e ou serviço [...] e que resulta numa sinergia especial com clientes desse nicho. (SALIM, 2003, p. 87).

Entretanto, de acordo com Degen (1989, p. 137), "Não é tão raro, como se pode imaginar, que um concorrente esteja disposto a ajudar, apesar do negócio ser o mesmo, nem sempre se está disputando o mesmo mercado".

Portanto, definir os potenciais concorrentes e analisá-los permite descobrir se é possível e como é possível manter-se à frente deles quando estiver disputando o mesmo mercado.

2.2.1.3 Mercado fornecedor

De acordo com o Sebrae (2006), o mercado fornecedor é aquele que oferece equipamentos, matérias-primas, embalagens e outros materiais que a empresa necessita para produzir e vender as suas mercadorias ou prestar seus serviços.

A respeito dos fornecedores, Kotler (2000), diz ser necessário ter conhecimento de quais são os fornecedores, o que eles oferecem, quais os pontos fortes e fracos de cada um, para que concorrentes eles oferecem, além da localização, preço, prazo de entrega e condições de pagamento destes, permitindo saber as necessidades de captação e aquisição de recursos para o abastecimento produtivo.

O mercado fornecedor é de fundamental importância para o sucesso de sua atividade, pois atua diretamente sobre os custos de seus produtos ou serviços, sua qualidade e também sobre o capital de giro. Deve-se pesquisar fatores como: localização, preços, prazos de pagamento e entrega, lotes mínimos de compra, qualidade dos produtos ou insumos e outras variáveis. Sempre que possível evite intermediários, (SEBRAE, 2005, p. 9).

Diante de uma variedade de opções de fornecedores e da importância direta que eles representam para o empreendimento, a escolha exige cautela, uma vez que: "Todo fornecedor tem interesse em investir em um novo cliente, com o intuito de expandir seu mercado", (DEGEN, 1989, p. 259). E de acordo com Kotler (2000, p. 223): "A tarefa do fornecedor de produtos empresariais é fazer uma oferta que proporcione um elevado valor para seu cliente".

Para garantir a continuidade das atividades e não permitir que as vendas sejam afetadas por problemas do fornecedor, sugere Degen (1989), se faz necessário manter contacto com fornecedores alternativos.

2.2.1.4 Produto

Segundo Kotler (1998), um produto é um bem, serviço ou ideia que pode ser oferecido para satisfazer uma necessidade ou desejo através da troca de dinheiro

ou algo mais de valor. E para Nickels e Wood (1997), oferecer benefícios adicionais e exceder as expectativas do cliente, é muito valorizado.

Um produto é um bem tangível ou intangível, um lugar, uma idéia, um serviço ou benefício. Bons produtos são vendáveis pelo que representam de acordo com o julgamento dos seus consumidores. Portanto, os produtos devem ser amplamente conhecidos no que tange a aspectos relacionados às suas características e benefícios, (ZENARO, 2007, p. 81).

Para Erdmann (2000), os fatores de grande influência sobre o desempenho mercadológico do produto são: qualidade, velocidade com que é elaborado e disponibilizado, confiabilidade (segurança e padronização), facilidade de uso ou consumo, estética, imagem (da empresa e do produto), e custo (aquisição e uso).

O fatores que são facilmente percebidos pelos clientes, conforme Chiavenato (1995), são as características tangíveis de um produto: a) marca; b) logotipo; c) embalagem; d) qualidade; e e) preço.

A descrição do produto no plano de negócios deve ressaltar suas características e benefícios. Características estão relacionadas geralmente a aspectos físicos (tamanho, peso, formato, cor) e funcionalidades (efeito, utilidade, aplicações), enquanto os benefícios estão relacionados à satisfação do cliente e o que o produto lhe proporciona (conveniência, segurança, garantia, facilidade de uso, felicidade), (DORNELAS, 2001, p. 134).

O quadro 4, apresenta alguns dos benefícios que o produto proporciona:

Benefícios dos produtos
Aquilo que o produto faz:
Prestígio
Economia
Segurança
Praticidade
Conforto
Durabilidade
Aparência
Saúde
Facilidade / Originalidade
Raridade / Novidade
Prazer

Quadro 4: Benefícios dos produtos
Fonte: Zenaro (2007, p. 81).

Degen (1989), defende que a relação de oferta e demanda de um produto ou serviço é influenciada sistematicamente por seu ciclo de vida. O fenômeno do ciclo de vida é usualmente descrito em termos da evolução das vendas de um produto ou serviço através de cinco fases, que têm analogia com o ciclo biológico do nascimento,

crescimento, adolescência, maturidade e velhice. As cinco fases para as vendas de um produto ou serviço estão representadas na figura 1.

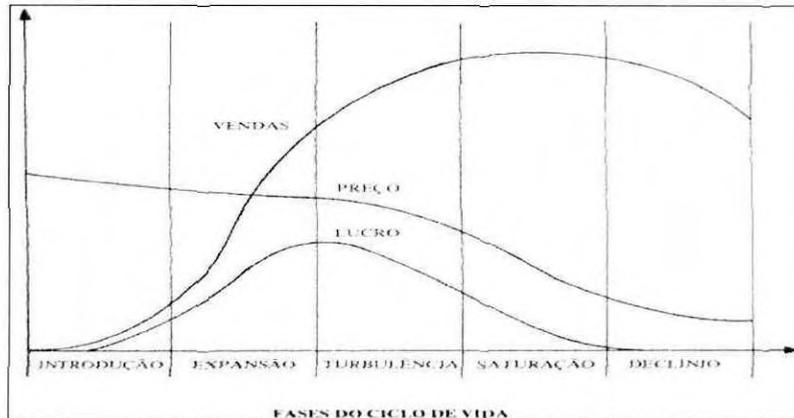


Figura 1: Ciclo de vida dos produtos e serviços.
Fonte: Degen (1989, p. 81).

Segundo Dornelas (2001), um produto com potencial que se localize na fase de introdução ou mesmo na de expansão, possui custos unitários normalmente altos, devido à baixa eficiência operacional, decorrente do pequeno número de unidades produzidas. Como, geralmente, nessa fase não há concorrência, o empreendedor deve praticar preços altos. É o chamado preço de introdução. O objetivo é explorar ao máximo o limite que os clientes estão dispostos a pagar pelo novo produto ou serviço.

2.2.1.5 Localização das instalações

A localização é o lugar físico de onde se encontram as instalações do empreendimento.

No que se refere à localização, Zenaro (2007), considera este um dos fatores decisivos quanto ao sucesso de um empreendimento, pois a localização envolve: a) localização da concorrência; b) vias de acesso; c) espaço do local (área); d) infra-estrutura; e) recursos naturais, entre outros.

Para a escolha do local das instalações do futuro empreendimento, Buarque (1991), considera importante: o acesso à energia, à água, aos insumos, à comunicação, à mão-de-obra, ao transporte, à distribuição, e ao mercado consumidor.

De acordo com Woiler e Mathias (1996, p. 125): "Uma boa localização garante que a operação seja feita com custos mínimos a curto e ou a longo prazo, já que esta é a típica decisão de grande impacto no custo de operação".

Otimizar a localização: a localização das atividades em relação umas às outras, bem como em relação aos compradores e fornecedores, normalmente presta enorme contribuição a coisas como salários da mão-de-obra, eficiência logística e acesso a fornecedores. A empresa que localizar bem suas instalações em geral irá conseguir uma vantagem de custo significativa. A localização ótima das instalações modifica-se no decorrer do tempo, (PORTER, 1989, p. 96)

O autor acima, Porter (1989), se refere à localização como um condutor de custos independentes, que só existirão conforme a decisão de localização, portanto, este sugere que decidir a localização envolve *tradeoffs*, ou seja, ao mesmo tempo que alguns custos são reduzidos ou excluídos com uma decisão outros se elevarão ou aparecerão.

A localização do empreendimento é fator crucial para o sucesso ou fracasso de um negócio, isto se deve por possuir grande influência positiva ou negativa em grande parte das operações de uma empresa.

2.2.1.7 Distribuição da produção

Os canais de distribuição definem o meio pelo qual produto chegará até o consumidor final. Conforme Pavani (2000), existem canais diretos (vendedores, telemarketing, Internet, feiras) e canais indiretos (distribuidores, revendedores, lojas de varejo, representantes). O tipo de produto e de público-alvo é que vai definir o tipo de canal de distribuição.

Porter (1989), defende que os custos de distribuição dependem diretamente da decisão de localização, seja para logística interna (fornecedores), para logística externa (compradores) e para comunicação (telefone, rádio, satélite, Internet).

Cobra (1995), defende que o uso de intermediários possibilita o produtor atingir um mercado muito maior por aumentar seu poder de alcance, além de possibilitar que o produtor dedique-se apenas a sua principal atividade.

Ter uma cooperativa como intermediária dos produtores pode ser uma ótima alternativa para ampliar a atividade de distribuição, segundo Zenaro (2007, p. 101): “cooperativa: reúne produtores e distribuidores num único esforço de promover o produto e acelerar o consumo”.

O meio de distribuição a ser escolhido deve adequar-se a localização e a política de custos do empreendimento, assim, oferecendo os menores custos e maiores facilidades de fluxo das mercadorias até os clientes.

2.1.2.1.8 Publicidade e promoção

A publicidade e a promoção servem para informar, comunicar, divulgar e influenciar os clientes reais e potenciais. Para uma comunicação eficiente, segundo Kotler (1999), o empresário precisa identificar seu público alvo, ou seja, saber qual é o público consumidor padrão do seu negócio.

A escolha de um receptor irá condicionar a mensagem a ser emitida, o código e o canal a serem utilizados para sua comunicação. [...]. Muitos empresários pensam: “Quero atingir a cidade inteira!” Porém, não são todos os públicos desta, interessados em seus produtos. Assim sendo, se o empresário não determinar a quem dirigir suas mensagens, não poderá obter uma linha de comunicação adequada, (ZENARO, 2007, p. 100).

De acordo com Nickels e Wood, (1997), as promoções e propagandas são pagas e controladas pelas empresas, diferente da publicidade que é a cobertura da mídia não-paga em relação à empresa e seus produtos.

Já Zenaro (2007), destaca que a promoção abrange uma série de estimuladores de vendas, pois seu objetivo é conduzir o produto ao consumidor, situando-se entre a propaganda e a venda pessoal, assim, auxilia de forma importante no relacionamento entre empresa, produto e consumidor.

Propaganda segundo Cobra (1995), é toda comunicação emitida, paga e controlada por uma empresa, com finalidade de transmitir uma mensagem a determinado público, fornecendo informações e motivações para compra.

Dentre os objetivos e funções da propaganda Kotler (1999), cita:

- a) Atingir consumidores potenciais;
- b) Manter clientes lembrados sobre o produto, a marca ou a empresa;
- c) Atingir pessoas não identificadas que intervêm na compra;

d) Atrair pessoas;

Cobra (1995), ressalta que o tipo de propaganda e a mídia vão variar conforme a verba destinada, entre as mais conhecidas estão: jornais impressos, Internet, televisão e luminosos.

A publicidade é especialmente poderosa no estágio de introdução do ciclo de vida do produto, quando a empresa quer chamar a atenção para um novo produto entre compradores potenciais e parceiros de canal potenciais, (NICKELS e WOOD, 1997, p. 367).

Deste modo, pode-se dizer que a publicidade e a promoção divulgam o produto e o empreendimento possibilitando uma ampliação do número de clientes.

Em resumo, para conhecer os aspectos mercadológicos e mensurar a aceitação dos produtos, o empreendedor deverá elaborar uma pesquisa de mercado. Conforme Sebrae (2006), ela possibilita a avaliação das oportunidades e dos riscos que a atividade lhe oferece.

2.2.2 Aspectos técnicos

Planejamento e controle da produção é a atividade responsável por fazer planos, orientando a produção e servindo de guia para seu controle. Determina o que, quanto, como, onde, quem e quando vai ser produzido, (MACHELINE, 1984, apud Erdmann, 2000).

De acordo com Woiler e Mathias (1996), os aspectos técnicos envolvem as considerações referentes à escolha dos diversos processos de produção, equipamentos da fábrica, entre outros, relacionados com a sua operacionalização.

Se o empreendimento é industrial, o empreendedor deverá descrever o processo produtivo em termos de características técnicas do produto, etapas do processo produtivo, da matéria-prima ao produto acabado, [...] entre outros que julgar importante, (SEBRAE, 2006).

No quadro 5, alguns aspectos sobre as características dos produtos são identificados por Zenaro (2007, p. 81):

Características dos produtos Aquilo que o produto é
Medidas
Cor
Sabor
Cheiro
Detalhes técnicos
Composição
Estilo
Procedência
Acessórios
Acabamento

Quadro 5: Características dos produtos
Fonte: Zenaro (2007, p. 81).

No que se refere ao Planejamento e Controle da Produção (PCP), segundo Erdmann (2000), deve-se trabalhar na busca das seguintes respostas:

- a) O que produzir? Projeto do produto: aparência, dimensões, tolerâncias, consumo, entre outros dados precisos e técnicos;
- b) Como produzir? Etapas de produção; a seqüência; o momento; o local; o tipo de operação e os recursos envolvidos (mão de obra, máquinas, acessórios ou ferramentas), ou seja, o projeto do processo;
- c) Quanto produzir? Relação capacidade e demanda;
- d) Por quanto tempo? Início e termino, ou seja, quanto tempo leva o *lead time* de produção;
- e) Qual resultado? Parâmetros, medidas, qualidades e custos para controle da produção.

A seleção dos processos de produção está condicionada às características do produto, à sua rentabilidade, à disponibilidade de insumos e aos aspectos tecnológicos da empresa. Assim o objetivo da formulação do projeto de produção está em conceber a função ótima, que melhor utilize os recursos disponíveis para obter o produto desejado.

Conforme Campos (1989, apud ERDMANN, 2000), o processo produtivo pode ser classificado pelo fluxo de materiais, variedade dos produtos e tamanho de lotes:

- a) Contínua: produção dos mesmos produtos por longos períodos, com pouca ou nenhuma mudança no produto, geralmente pouco flexíveis e busca do aumento de produtividade;

- b) Intermitente repetitiva: fabricação de lotes grandes de muitos produtos, poucas alterações nos processos e média flexibilidade de produção;
- c) Intermitente sob encomenda: caracterizada por possuir grande variedade de produtos com volumes de produção relativamente pequenos, o que resulta em maior variabilidade de processos e maior flexibilidade;
- d) Por projeto: fabricação de produtos complexos, únicos ou em baixas quantidades e personalizado, o que eleva muito seu valor, pois é preciso manter uma estrutura muito flexível para atender à cada projeto.

Para Moreira (1993), é importante considerar o recurso gargalo, ou seja, o fator que apresenta menor capacidade de produção, dentre os recursos utilizados, é o *limitador de produção*. Para melhorar a produção aumenta-se sua capacidade.

Portanto, os aspectos técnicos dizem respeito a todos os fatores relacionados à operacionalização do empreendimento, ou seja, aspectos sobre o produto, estrutura produtiva, instalações e processo produtivo.

2.2.3 Aspectos jurídico-legais

Quanto à implantação de um novo empreendimento, são de grande importância o cumprimento e enquadramento do negócio dentro dos aspectos estabelecidos pela lei.

Conforme (Chiavenato, 1994), os aspectos jurídicos relacionam-se com a definição da forma societária da empresa: seu tipo, os sócios, o registro na junta comercial e os aspectos legais que dizem respeito aos impostos e incentivos fornecidos pelos governos federal, estadual e municipal.

Segundo Dornelas (2001), tratando-se de uma sociedade mercantil o registro da empresa deve ser realizado na Junta Comercial, compreendendo os seguintes passos:

- a) Registrar o nome e o tipo da empresa;
- b) Elaborar o Contrato Social;
- c) Obter a Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídica (CNPJ), na receita Federal;

- d) Obter a Inscrição Estadual na Secretaria da Fazenda (necessária ao contribuinte do ICMS e deve ser feita no Posto Fiscal da Jurisdição do Estabelecimento);
- e) Providenciar a inscrição junto a Prefeitura Municipal (alvará de funcionamento).

2.2.3.1 Legislação específica

A implantação de uma agroindústria, segundo o Ministério da Agricultura (2006), depende de diversos fatores, especialmente daqueles relacionados à sua legalização. Neste caso, são necessários vários tipos de registros, tanto os relativos à forma jurídica da organização, quanto os de ordem sanitária e ambiental. Todos esses registros seguem um conjunto de leis que normatizam e orientam o processo de legalização.

No que tange ao assunto, Sebrae (2006), apontou que não há ou não foi encontrada legislação específica regulamentando a atividade de criação de animais para o abate.

Todavia, o ordenamento jurídico brasileiro institui o regime de FISCALIZAÇÃO SANITÁRIA para atividades econômicas ligadas aos segmentos de alimentos. Principalmente quando derivados de produtos de origem animal, (SEBRAE, 2006).

Como a criação de animais para o abate é atividade inserida na cadeia de produção de alimentos (geralmente no ponto inicial). Diante disso, se sujeita à fiscalização sanitária e à responsabilidade técnica.

O registro do estabelecimento no Serviço de Inspeção Federal (SIF) somente é obrigatório para empresas que executam atividade de recepção, manipulação e expedição de produtos de origem animal (Lei nº 1.283/50). Empresas que executam atividade de mera CRIAÇÃO DE ANIMAIS PARA ABATE não estão obrigadas à obtenção de registro do estabelecimento, junto ao SIF. Entretanto, os ANIMAIS PARA ABATE estão sujeitos à fiscalização sanitária (artigo 2º, letra "a". Lei nº 1.283/50), (SEBRAE, 2006).

“A criação de animais para abate se sujeita a responsabilidade técnica, a cargo de médico veterinário, por força do disposto na Lei nº 5.517/68”, (SEBRAE, 2006).

2.2.3.2 Legislação tributária

Por preocupar-se com a viabilidade do futuro empreendimento, segundo Sebrae (2006), o empreendedor tende a possuir maior interesse em conhecer, aprender e dominar os assuntos relacionados à tributação das empresas.

De acordo com o Sebrae (2006), as microempresas e empresas de pequeno porte possuem dois regimes de tratamento jurídico diferenciado e simplificado:

- a) Lei 9.841, de 05/10/1999 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa). O Estatuto é aplicado nos campos administrativo, trabalhista, previdenciário, creditício e de desenvolvimento empresarial;
- b) Lei 9.317, de 05/12/1996 (Simples). Em regra, os Estados e Municípios que não firmaram convênio com a União, para adoção do Simples em suas competências tributárias, também possuem regimes tributários simplificados próprios.

A seguir, serão apresentados os procedimentos de enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte para efeito do tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, trabalhista, previdenciário, creditício e de desenvolvimento empresarial:

Tratando-se de empresa em constituição, deverá o titular ou sócios, conforme o caso, declarar a situação de microempresa ou de empresa de pequeno porte, em que a receita bruta anual não excederá, no ano da constituição, o limite fixado na legislação, respectivamente para microempresa ou para empresa de pequeno porte (incisos I ou II do artigo 2º da Lei 9.841, de 05/10/1999), conforme o caso, e que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º desta mesma Lei. (SEBRAE, 2006)

Desta forma, essas pequenas empresas estão definidas no Estatuto, no seu Art. 2º, incisos I e II, alterado pelo Decreto Nº. 5.028/ de 31 março de 2004 como:

Art. 1º Os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, passam a ser os seguintes:

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais), (RECEITA FEDERAL, 2006).

Diante deste contexto das opções de enquadramento, a escolha do formato da formalização jurídica é uma decisão a ser tomada dentro do processo de implantação de um projeto de viabilidade de negócio.

2.2.5 Aspectos administrativos

Os aspectos administrativos, segundo Woiler e Mathias (1996), dizem respeito à estrutura organizacional necessária para a implantação e operação do projeto de viabilidade que deverão conter os níveis hierárquicos, as atribuições de cada funcionário e o organograma.

Muito semelhante ao autor acima citado, este aborda que: "deve-se estabelecer a estrutura da organização, com as atribuições de cada área bem claras e com as delegações de poderes para as gerências bem especificadas", (Salim, 2003, p. 96); ou seja, um organograma com as áreas e indicações de subordinação bem definidas.

Segundo Stoner e Freeman (1999), a organização de uma empresa é elaborada de acordo com a disposição de sua estrutura. A estrutura organizacional compreende a disposição das diversas unidades que compõem a empresa (departamentos, divisões, seções) e as relações entre superiores e subordinados. As interações entre as diferentes unidades e relações hierárquicas que compõe uma empresa são responsáveis pela transformação de recursos em produtos.

Outra possibilidade que não pode deixar de ser examinada é a busca de sócios para o empreendimento. Degen (1989), ressalta que os sócios podem ser a razão do sucesso ou fracasso de um empreendimento, complementa dizendo que o futuro empreendedor deve procurar sócios cujo talento para o desenvolvimento do novo negócio complemente o seu.

Para Degen (1989), vários aspectos devem ser analisados quando da escolha de um sócio, dentre eles, a honestidade, a capacidade de trabalhar em equipe e o espírito empreendedor do parceiro.

2.2.6 Aspectos econômico-financeiros

Segundo Chiavenato (1994), é essencial que se faça a análise dos aspectos econômicos e financeiros em um plano de negócios, pois permite saber quanto dinheiro precisa investir, quais são os custos, se o empreendimento será rentável, seguro e conseqüentemente viável.

Conforme Degen (1989), já tendo definidos os parâmetros de mercado, as estratégias de atuação e o processo produtivo, pode ser feita a análise dos resultados em termos econômico-financeiros, ou seja, a estimativa dos recursos necessários ao projeto e suas expectativas de retorno.

Samanez (2002, p. 253) distribui em cinco etapas o processo de avaliação de investimentos:

- a) Estimar fluxo de caixa;
- b) Avaliar risco do projeto; custo de oportunidade;
- c) Calcular índices financeiros;
- d) Identificar as limitações: estimativa, valoração e incorporações;
- e) Tomada de decisão.

Percebe-se então que os aspectos financeiros de um projeto de um estudo de viabilidade são imprescindíveis para a decisão de montar ou não o empreendimento. Por isso, deve-se analisar o investimento inicial, o tempo de retorno, o capital de giro necessário e as fontes disponíveis para o financiamento, entre outros fatores vitais para a saúde financeira do negócio. Alguns dos principais indicadores financeiros são abordados nos tópicos a seguir.

2.2.6.1 Investimento inicial

O investimento inicial de uma empresa é a quantia que ela deve ter para iniciar suas atividades. Gitman (2003, p. 294), resume brevemente em: "investimento inicial é a saída de caixa relevante no instante zero, associado a um projeto proposto".

De acordo com o Sebrae (2006) "para calcular o investimento inicial é preciso analisar o capital de giro, que representa os recursos necessários para

que a empresa possa honrar seus compromissos perante empregados, fornecedores e fisco".

Segundo Groppelli e Nikbakht (2002, p. 123), são quatro as questões básicas pra se definir o custo do investimento inicial, são elas:

- a) Identificar qual o preço total da aquisição de novos itens, como máquinas e equipamentos;
- b) Apurar as despesas adicionais, tais como custo da embalagem e distribuição de produtos;
- c) Verificar o valor de venda no mercado da maquinaria existente, se ela *precisar ser substituída*;
- d) Calcular a despesa com impostos a ser pago sobre a comercialização dos produtos ou serviços.

Para Groppelli e Nikbakht (2002, p. 123), identificar o custo inicial de um projeto é o primeiro passo importante para decidir se um projeto deve ser aceito.

Portanto, o montante financeiro deverá considerar todos os aspectos necessários para o início das atividades do empreendimento.

2.2.6.2 Capital de giro

O capital de giro, segundo Sanvicente (1983), corresponde a proporção de ativos da empresa transformáveis em dinheiro para saldar os compromissos com vencimento em curto prazo.

De acordo com Degen (1989), não menos importante que o investimento inicial, o capital de giro inicial deve ser levado em consideração pelo empreendedor para o funcionamento da empresa. Que pode ser complementado por Dolabela (1999), ressaltando que o capital de giro deve ser responsável pela cobertura de alugueis, pró-labore, salários e encargos, telefone, luz e depreciações.

Para Marion (1998), o capital de giro é o ativo circulante que o administrador movimenta, fazendo girar o mais rápido possível a fim de aumentar a sua rentabilidade.

Chiavenato (1995), aponta a diferença entre capital de giro bruto anteriormente citado pelo autor e capital de giro líquido, que é o capital de giro bruto ou ativo circulante (disponibilidade, investimentos temporários, conta a receber e estoques) menos os compromissos a curto prazo para com fornecedores, funcionários e fisco.

Deste modo, pode-se dizer que capital de giro é o montante em dinheiro necessário para que as obrigações de um empreendimento sejam cumpridas dentro de seus prazos, de modo que possibilite o bom andamento de suas operações.

2.2.6.3 Custos

Todos os gastos no processo de industrialização, que contribuem com a transformação da matéria-prima, para Marion (1998), podem ser considerados como custo. Para Holanda (1987, p. 225): "podemos considerar como custo todo e qualquer sacrifício feito para produzir um determinado bem, desde que seja possível atribuir um valor monetário a esse sacrifício".

Os custos podem ser classificados em fixos e variáveis, de acordo com Gitman (2003), assim, entende-se por custos variáveis como os gastos que estão diretamente relacionados com o volume de produção ou das vendas (Ex: comissões, materiais diretos), enquanto que os custos fixos são em função do tempo, ou seja, são contratuais e exigem pagamento a cada período contábil (Ex: aluguel, IPTU, honorários do contador, salários, depreciação).

Conforme Marion (1998), o investimento fixo é composto por máquinas, equipamentos, ferramentas, móveis, terrenos, instalações, veículos e diversos outros materiais destinados à manutenção da atividade principal da empresa, definidos em função da quantidade de bens e serviços que se deseja produzir ou comercializar, ou seja, investimento fixo é o conjunto de bens duráveis com seus respectivos custos de aquisição, necessários para a montagem ou ampliação do empreendimento.

É de costume dos empreendedores concentrar os estudos de custos apenas nos de fabricação, negligenciando o impacto de outras atividades, como marketing, serviços e infra-estrutura, segundo Porter (1989).

De acordo com Martins (1990), custos fixos são aqueles que não dependem, em cada momento, do nível de produção da empresa e custos variáveis são aqueles que, dentro de certo período de tempo, tem seu valor total determinado pelo nível de produção da empresa. A análise desses custos ajuda no cálculo do ponto de equilíbrio, que nasce da conjugação dos custos totais com as receitas totais.

Gitman (2003), ainda aponta a existência de custos semivariáveis (ou semifixos), que são parcialmente fixos e parcialmente variáveis e variam em função do volume de produção ou venda, mas não nas mesmas proporções. Estes custos possuem uma parcela fixa acrescida de outra que é variável. Exemplos: Telefone, água, energia elétrica, entre outros.

Também é possível classificar os custos em diretos e indiretos, segundo Sanvicente (1999), custos diretos são os que podem ser apropriados de imediato a um só produto ou serviço, e custos indiretos são os que precisam ser rateados por diferentes produtos ou serviços.

A estimativa dos custos permite se construir o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), o ponto de equilíbrio, e assim, a avaliação do empreendimento, (PINTO, 2004).

Mandarino (1981, p. 27), coloca que: "o custo leva o administrador a orientar a produção pelos caminhos da economicidade em benefício de um investidor ou de uma coletividade".

2.2.6.4 Preço de venda

O preço do produto para venda ao cliente (ou consumidor final) deve incluir todos os custos da empresa mais uma margem de lucro, segundo Gitman (2003).

Entretanto, de acordo com Salim (2003), a fixação de preços não é necessariamente estabelecida a partir dos custos do produto ou serviços, muitas

vezes o que determina o preço de venda é o quanto o mercado está disposto a pagar por uma mercadoria.

Kotler (1998), ressalta que o preço do produto também depende dos custos adicionais além de outros fatores como flutuação do câmbio.

Para o preço do produto ofertado, Dolabela (1999) sugere que seja levado em consideração o preço dos concorrentes.

2.2.6.5 Fluxo de caixa

No que tange ao fluxo de caixa, Degen (1989), define como uma ferramenta que apresenta a soma das entradas financeiras, subtrai as saídas, apura e apresenta os saldos indicando o caminho a ser seguido a curto e médio prazo. Por essa razão, ao caracterizar-se o fluxo de caixa, podem-se identificar quais são os tipos de recursos que ingressam no caixa e de que forma eles são desembolsados.

“O Fluxo de Caixa representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa ao longo do tempo, de forma a visualizar, a cada momento, a disponibilidade líquida do caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas” (SALIM, 2003, p. 108).

Já Gitman (2003, p. 440), define fluxo de caixa líquido: “é a diferença matemática entre a entrada de caixa da empresa e suas saídas de caixa em cada período”. E noutro momento o autor aponta que demonstrações de fluxos de caixa podem resumir efetivamente as origens e as aplicações de recursos durante dados períodos de tempo.

Portanto, a estimativa de fluxo de caixa permite verificar se os recursos necessários para honrar os compromissos com fornecedores, salários, impostos, entre outros, estarão disponíveis para serem desembolsados nas datas previstas.

O fluxo de caixa envolve todas as entradas e saídas da empresa, assim Sanvicente (1983), afirma que o fluxo de caixa reflete o capital gerado pela atividade da empresa e seu destino, se o dinheiro é distribuído para o pagamento dos credores ou se é destinado aos acionistas da empresa.

Degen (1989), alerta que num negócio incipiente, as entradas e saídas de caixa são de difícil estimação, os valores são de difícil projeção e os riscos são eminentes, assim, sugere algumas técnicas auxiliares para minimizar os erros: fazer análise da sensibilidade do fluxo de caixa, projetá-lo e controlar a contabilidade.

2.2.6.6 Receitas

Para o autor Marion (1998), as receitas de uma empresa geralmente correspondem às vendas de mercadorias, ou de prestação de serviços e são refletidas no balanço através da entrada de dinheiro no caixa ou na forma de direitos a receber.

As receitas do projeto são o fluxo de recursos financeiros (monetários) que a empresa recebe em cada ano de sua vida útil, direta ou indiretamente, graças às suas operações. As receitas originam-se principalmente das vendas dos seus produtos ou subprodutos, (BUARQUE, 1991, p. 107).

Ross e Westerfield (1995, p. 250), concluem que: "As receitas de algumas empresas apresentam comportamento cíclico acentuado. Ou seja, estas empresas se dão muito bem na fase de expansão do ciclo econômico e vão mal na fase de contração".

A estimativa da receita visa determinar antecipadamente o volume de recursos num dado exercício financeiro, possibilitando uma programação orçamentária equilibrada, segundo a Receita Federal (2006).

2.2.6.7 Ponto de equilíbrio

A análise do ponto de equilíbrio permite demonstrar a quantidade ideal de produtos que serão necessários produzir para que uma indústria comece a obter lucros.

Entende-se por ponto de equilíbrio das operações de uma empresa aquele nível ou volume de produção (ou atividade, em caso de empresa não industrial), em que o resultado operacional é nulo, ou seja, as receitas operacionais são exatamente iguais ao valor total das despesas operacionais. (SANVICENTE, 1983, p. 181)

A questão é tratada pela obra de Bodie e Merton (1999, p. 154) com a seguinte abordagem: "Uma pergunta particularmente interessante a ser feita é em que volume de venda o NPV (*Net Present Value*) do projeto é igual a zero. Esse é o ponto de equilíbrio do projeto, o que significa o ponto de indiferença entre aceitar ou rejeitar o projeto".

De acordo com Dornelas (2001, p.169), "No ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis".

Portanto a fórmula para determinar o ponto de equilíbrio foi:

$$PE = \frac{\text{Despesas Operacionais}}{\text{Margem de Contribuição / Receita Operacional}} \quad (1)$$

Já para Ross e Westerfield (1995, p. 173) este item trata de uma útil abordagem complementar a análise financeira, pois também chama a atenção quanto às conseqüências de previsões incertas. E colocam que o cálculo do ponto de equilíbrio deve ser feito tanto em termos de lucro contábil quanto de valor presente.

Para Gitman (2003, p. 419), o ponto de equilíbrio "é o nível de vendas necessário para cobrir todos os custos operacionais: o ponto que o Lucro Antes de Juros e Imposto de Renda (LAJIR) é igual a zero".

Portanto, o ponto de equilíbrio permite mostrar o momento pelo qual o empresário começa a recuperar o seu capital investido na abertura do negócio.

2.2.6.8 Lucro

Obter lucros é o objetivo principal de qualquer organização com fins lucrativos.

O lucro é o saldo positivo entre receitas menos custos e despesas. No entanto existem várias formas contábeis de demonstração de lucro de uma organização. Que são elas: lucro bruto, lucro operacional, lucro antes do imposto de renda, lucro depois do imposto de renda e lucro líquido.

Em outras palavras Nickels e Wood (1997, p.224), expressam que "*lucro* é o que sobra depois de pagar os custos e as despesas a partir das receitas das vendas".

2.2.6.9 Payback

Basicamente o *payback* ou período de retorno sobre o investimento avalia o tempo que será necessário para recuperar o capital inicial investido no empreendimento.

Calcula-se o *payback* da seguinte forma:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Lucro Líquido}} \quad (2)$$

Segundo Gropelli e Nikbakht, (1999), o número de anos ou períodos necessários para recuperar o investimento inicial é chamado de *payback* ou período de recuperação do investimento.

"O período de *payback*, também conhecido como período de recuperação, é o tempo necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, calculado pelas entradas de caixa", (Gitman 2003, p. 291).

De acordo com Gitman (1987, p. 328), "Quanto mais tempo a empresa precisar esperar para recuperar seus fundos investidos, maior a possibilidade de perda. Portanto, quanto menor for o período de *payback*, menor será a exposição da empresa aos riscos".

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolver um trabalho de cunho científico necessita-se da fundamentação teórica, sendo esta o referencial que sustenta o trabalho, e precisa-se da mesma forma, de um referencial metodológico que apóie e oriente o processo de pesquisa. Portanto, discute-se neste tópico, o tipo de estudo, as técnicas de investigação utilizadas e os procedimentos para futuro levantamento e análise dos dados da pesquisa a ser realizada.

Roesch (1996), aponta que definir a metodologia significa realizar uma escolha de como se pretende investigar a realidade e a definição dos procedimentos que serão utilizados para alcançar os objetivos do projeto.

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, a metodologia ajuda na identificação de métodos adequados para a coleta, formatação, análise, apresentação e arquivamento de dados, que orientam o desenvolvimento do trabalho.

Conforme Lakatos (1991), o método é definido como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que levam ao alcance dos objetivos, definindo caminhos, detectando possíveis erros e ajudando o pesquisador a tomar decisões.

Desta forma, torna-se possível operacionalizar os procedimentos que objetivam elucidar o problema da presente pesquisa, o qual consiste em: qual a viabilidade econômico-financeira para a implantação de uma estruturadora, em Biguaçu / SC?

3.1 Tipo de Pesquisa

Este se caracteriza como uma pesquisa teórico-empírica e exploratório-descritiva. Neste sentido, este trabalho pode ser definido como uma pesquisa predominantemente qualitativa e eventualmente quantificada, a qual se preocupa em descrever informações que proporcione uma análise consistente do tema problema.

Os estudos exploratórios, segundo Zenaro (2007), são apropriados para os primeiros estágios da investigação, quando se tem uma noção vaga do problema de

pesquisa e quando se busca idéias ou *insights*. De acordo com Castro (1978), os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis e compreender processos dinâmicos em grupos sociais.

Mattar (1999) acrescenta, que a pesquisa exploratória envolve métodos como: levantamentos de fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudo de caso e observação informal.

3.2 População da pesquisa

Nesse estudo, o universo de pesquisa são estruturadoras localizadas na zona de atuação da SRD-SJ, de acordo com Epagri (2006), anexo A. Mesmo possuindo o conhecimento de todos os elementos desse universo, não foi possível realizar entrevistas com todos os elementos da população. Isto se justifica por fatores que inviabilizaram algumas entrevistas, dentre eles, dificuldade de acesso, tanto ao empreendimento quanto ao profissional responsável, indisponibilidade para entrevistas, e o tempo restrito do entrevistador.

Logo, utilizando a abordagem de Mattar (1999), o presente estudo classifica-se como um levantamento amostral, que consiste em colher amostras de uma população.

Para complementar o autor anterior, segundo Zenaro (2007), esta não se caracteriza como censo mesmo tratando-se de uma população pequena, isto se deve ao fato de que nem toda população alvo foi pesquisada, assim, caracterizando-se como amostra, pois foram extraídos dados de uma parcela da população com o intuito de representar características de toda ela.

Dentre os tipos de amostras conceituados por Mattar (1999), há dois tipos fundamentais: amostragem probabilística e amostragem não probabilística. A primeira se trata daquela na qual cada elemento da população tem chance conhecida e diferente de zero para ser selecionado na composição da amostra. A segunda é aquela que depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo na seleção dos elementos da população para compô-la. Tendo em vista que não houve possibilidade de se obter uma pesquisa de todos

os elementos da população que se desejou pesquisar e nem chances conhecidas e diferentes de zero para estarem na amostra, logo, esta pesquisa fez uso de uma amostragem não probabilística.

Mattar (1999) classifica, ainda, as amostragens não probabilísticas em básicas ou variações, sendo que no primeiro grupo constam: Conveniência, Intencional e Quotas; e no segundo constam: Tráfego, Autogerada e Desproporcional. O trabalho faz uso de uma amostragem não probabilística por conveniência e intencional, entrevistando estruturadores localizados na zona de atuação da SDR - SJ, segundo o Epagri (2006), apresentado no anexo A. A conveniência e intencionalidade nesta pesquisa se deram quanto aos locais que foram visitados conforme possibilidades por parte do entrevistador e do entrevistado, e também quanto a possibilidade de deslocamento e importância da estrutura dos empreendimentos. Assim defini-se na tabela 1 o universo de pesquisa.

Tabela 1: Definição do universo de pesquisa

	Estruturadores.
<i>Elemento de pesquisa:</i>	Identificados pelo Levantamento Agropecuário de Santa Catarina na Zona da SRD – São José.
	Estruturadores.
<i>Unidade amostral:</i>	Identificados pelo Levantamento Agropecuário de Santa Catarina na Zona da SRD – São José.
	Conforme conveniência, intencionalidade e disponibilidade.
<i>Abrangência:</i>	Zona da SDR – São José
<i>Período de tempo:</i>	de 08 nov 2006 até 22 nov 2006.

Fonte: o Autor (2007).

3.3 Amostra

Esta é uma amostra intencional que restringe a população ao número de estruturadores por abrangência geográfica na região de atuação da SDR – SJ, segundo Epagri (2006), localizado no Anexo A. Retirou-se da população de 11 empreendimentos uma amostra de 7 elementos, citados a seguir:

- a) 1 em Antonio Carlos
- b) 1 em Biguaçu;
- c) 2 em Florianópolis;
- d) 1 em Palhoça;

- e) 1 em Santo Amaro da Imperatriz;
- f) 1 em São José.

Devido a localização e deslocamento até estes, cinco foram visitados e entrevistados e dois realizou-se somente entrevistas por telefone, os outros quatro elementos da população não se obteve contato.

3.4 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta dos dados primários que foi utilizado nesta pesquisa caracteriza-se por ser não-estruturado e não disfarçado, ou seja, entrevista pessoal e como segunda opção por telefone.

As entrevistas foram realizadas aleatoriamente na região do continente e ilha durante duas semanas (de 08/11/2006 à 22/11/2006) em diferentes horários de acordo com a disponibilidade do pesquisador.

As entrevistas tiveram como objetivo conhecer e analisar os concorrentes localizados na zona de atuação da SDR – SJ. Para melhor conhecer os concorrentes através deste instrumento algumas questões foram levantadas:

a) Quem são os concorrentes?

- Quantos são?
- Onde estão localizados?
- Qual é a qualidade dos produtos oferecidos?
- Há quanto tempo estão no mercado?
- Quais são seus pontos fortes e pontos fracos?
- Quem é o líder ou quem se destaca?
- E pode ser usado como referência?

3.5 Processo de coleta e análise dos dados

A busca da melhor interpretação da realidade conduziu a seleção da metodologia para a pesquisa exploratória e qualitativa, através do levantamento de dados por meio de fontes primárias e secundárias.

De acordo com Mattar (1999), os dados primários referem-se aos dados que ainda não foram coletados, tabulados e analisados, e os secundários, àqueles que já foram coletados, tabulados e analisados e que estão à disposição dos interessados.

Para o levantamento de dados primários foram realizadas entrevistas não-estruturadas, aplicadas em uma amostra não probabilística e proposital, pois os entrevistados foram escolhidos entre os integrantes identificados como informantes-chave, compondo um grupo do tipo intencional ou de seleção racional.

Para Zenaro (2007), as características do uso de um método não estruturado e não disfarçado são:

- a) Os propósitos do estudo são claros aos respondentes;
- b) Grande flexibilidade no como perguntar;
- c) Respostas abertas, encorajando o respondente a se expressar livremente;
- d) Permite explorar cada tema com maior grau de profundidade;
- e) Adapta-se melhor a pesquisas exploratórias.

A coleta dos dados e informações do mercado será feita através de contatos diretos com empresários do meio, assim como fornecedores, concorrentes e parceiros de negócio. Nos contatos, realizados de maneira informal e não estruturada, serão obtidas informações referentes aos principais concorrentes, suas práticas comerciais e particularidades deste segmento de mercado.

Sebrae (2006), assegura que se pode aprender muito conhecendo melhor as empresas ou as pessoas que ofereçam produtos idênticos ou semelhantes e que concorram direta ou indiretamente com o empreendimento pretendido, assim, levantando informações e analisando acertos e ou erros deles.

Como é objetivo da pesquisa exploratória, segundo Mattar (1999), descobrir o que o entrevistado tem em mente, para que se possa ter uma idéia de suas perspectivas, a compreensão do escopo, da complexidade das atividades e as suas preocupações. Visa também conhecer com mais profundidade aspectos que não poderiam ser medidos direta e quantitativamente, como sentimentos, pensamentos, intenções e comportamentos.

Os dados secundários se referem aos dados já tabulados e ordenados, à disposição dos interessados, assim, foram levantados por análise bibliográfica e documental materiais como: relatórios internos e externos de organizações, artigos,

livros, periódicos, legislação, Internet e outros documentos que possibilitaram a identificação e caracterização do objeto de estudo.

Na visão de Lakatos e Marcondi (1991, p. 179): "a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tempo de estudo, desde publicações avulsas, jornais, revistas, pesquisas etc".

A pesquisa documental assemelha-se muito a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica utiliza-se fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, enquanto a pesquisa documental utiliza-se de materiais que não receberam tratamento analítico.

Conforme Ruiz (1979, p. 58), "Bibliográfica é o conjunto de livros escrito sobre determinado assunto, por autores conhecidos e identificados ou anônimos. A pesquisa biográfica consiste no exame deste manancial, para levantamentos e análises do que se já produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema da pesquisa".

A pesquisa documental tem como principal objetivo a exploração das fontes dos documentos, utiliza-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa, como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros (GIL, 1999).

Para Lüdke e André (1986, p. 38), "a análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvendando aspectos novos de um tema ou problema". Assim, os dados secundários e primários devem consolidar-se, possibilitando uma melhor interpretação da realidade, bem como a comparação das variáveis envolvidas, já que a pesquisa qualitativa descreve a complexidade de um problema pela análise de variáveis, interpretando as particularidades do comportamento ambiental.

Com base nas considerações e argumentações efetuadas nos capítulos anteriores, e através desta metodologia objetivou-se responder a questão central enunciada na formulação do problema e dos objetivos do presente estudo, o qual consiste em identificar a viabilidade da implantação de uma estruocultora, criação de aves do tipo avestruz, a ser implantada no Município de Biguaçu / SC.

Para esse autor, uma descrição é sempre sensível ao contexto, seletiva e incompleta, sendo, portanto, revogável. Uma descrição nunca esgota tudo que pode ser dito a respeito de uma ação, pessoa, objeto ou acontecimento. Em princípio, é possível se argumentar contra uma determinada descrição, ressaltando-se outras características da situação em questão. Além disso, executando a tarefa de descrição, o pesquisador possui um propósito e prioriza o que considera importante em relação ao fenômeno investigado.

O projeto de um estudo qualitativo é emergente. Ou seja, normalmente, o pesquisador não tinha conhecimento previamente todas as pessoas que foram entrevistadas e nem todas as perguntas que foram realizadas. Com base em sua intuição e em palpites, o pesquisador dirigiu suas atenções para certos segmentos de dados.

Todos estes procedimentos serão tomados para se ter o máximo de informação possível, o que possibilitará um estudo real da viabilidade econômico-financeira do empreendimento.

Como limitação, as principais críticas referem-se à não representatividade, além da subjetividade dos dados.

3.6 Limitações do estudo

Deve-se considerar que nem todos os modelos são pontualmente certos, assim como também não completamente errados. Algumas limitações desse estudo são comuns a muitos outros existentes, dentre estas:

- a) Por ser um estudo exploratório-descritivo não possui a pretensão de esgotar o assunto;
- b) As amostras qualitativas e quantitativas utilizadas não são probabilísticas, restringindo as inferências aos resultados obtidos com a pesquisa;
- c) A colocação e ordenação das perguntas podem induzir o entrevistado, portanto, o entrevistado pode distorcer a verdade ao responder;
- d) A análise do conteúdo sujeitou o instrumento à influência da interpretação do sujeito-pesquisador / psico;

- e) A impossibilidade de levantamento da totalidade da população identificada de estruturicultores instalados na região de atuação da SDR – SJ;
- f) O modelo do empreendimento construído neste plano de negócios foi elaborado sob perspectivas de alguns possíveis cenários genéricos, no entanto, estes não esgotam as possibilidades de situações futuras de uma estruturicultora;
- g) O problema analisado possui uma infinidade de variáveis que extrapolam a área e os objetivos do estudo. Assim houve a necessidade de se estabelecer alguns critérios a fim de selecionar as variáveis mais importantes para o estudo, excluindo outras que por ventura também o fossem importantes;
- h) Todas as informações estão ligadas a estrutura do empreendimento e a interpretação dos dados obtidos, devendo ser consideradas como associadas ao tamanho e delimitadas ao seu espectro, particularmente no que tange à generalização para a mesma atividade apenas na região estudada.

No entanto estas limitações não impedem que o estudo seja representativo para a implantação do empreendimento objetivado no que se refere a estrutura e especificações, ainda podendo viabilizar avanços em estudos futuros.

Novos estudos poderão sofisticar esse e mesmo adequá-lo a diferentes situações. Por outro lado a seleção da amostra merece algumas ressalvas. As limitações de tempo e de espaço deste estudo não permitiram uma amostragem mais completa, incluindo a do mercado consumidor, mas isso não impede a aplicabilidade do estudo. Por fim este trabalho tem a intenção apenas de ser um início. Estudos posteriores poderão reconfirmar e desenvolver as propostas oferecidas neste estudo.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Através de pesquisa exploratória que fez uso de entrevistas, um instrumento de coleta de dados não estruturado e não disfarçado, obteve-se uma amostra. Para facilitar a análise e a identificação, atribuiu-se uma nomenclatura dos entrevistados:

Florianópolis 1
Florianópolis 2
São José
Palhoça
Biguaçu
Santo Amaro
Antônio Carlos

Quadro 6: Nomenclatura dada aos entrevistados
Fone: o Autor (2007).

A amostra constitui-se de sete elementos. Obtendo-se os seguintes dados:

- a) Legalização: entre os pesquisados apenas 2 estavam regularizados conforme a legislação vigente, o Palhoça e o Florianópolis 1. Isto evidencia o despreparo dos demais, que alegaram alguns motivos, tais como: custo elevado, falta de orientação e dificuldade em atender todas as exigências.
- b) Tempo em atividade: o empreendimento com mais tempo de atividade é o Florianópolis 1, localizado em Jurerê, desenvolvendo a atividade há 9 anos. O empreendimento com menos tempo de atividade é o São José, possui 1,5 ano de atividade. A média de tempo em atividade resultou em 4 anos, valor bem aproximado dos dados dos outros cinco empreendimentos.
- c) Valor inicial investido: chegou-se ao valor inicial médio investido nestes empreendimentos de R\$ 64.000,00 (sessenta e quatro mil reais). Contudo este é um fator que apresenta muita variabilidade, indo desde o São José, menor investimento inicial, R\$20.000,00 (vinte mil reais), até o Palhoça, com R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais) de investimento inicial. A principal diferença entre o valor do investimento está no número de reprodutores adquiridos inicialmente e no maquinário de incubação de nascimento.

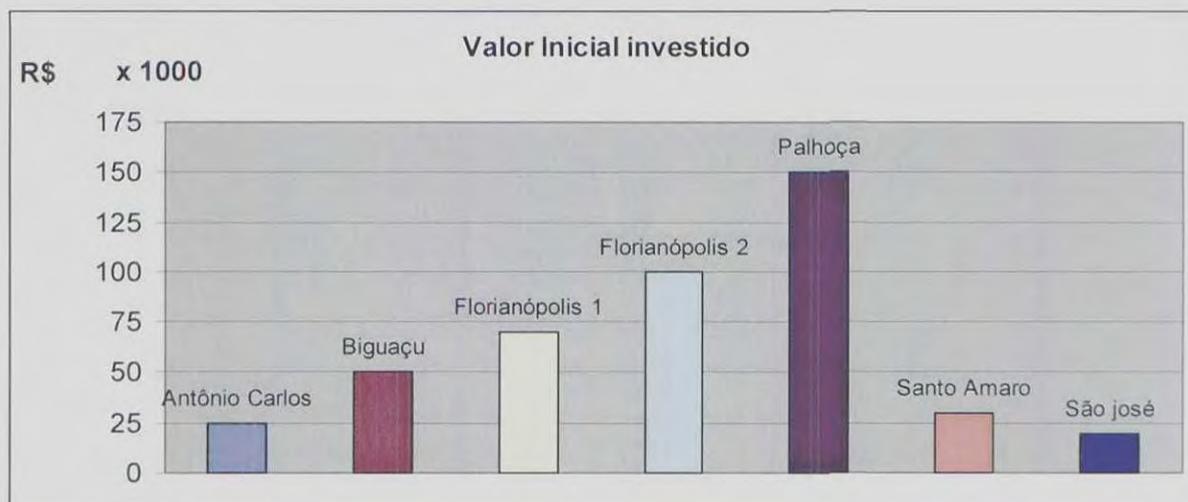


Gráfico 1: Valor inicial investido.
Fonte: do Autor (2007).

- d) Valor total investido: refere-se a quantidade de capital aplicado desde a abertura do negócio. Foi possível identificar os empreendimentos com maior aporte de capital, destaque para Palhoça, com um valor total investido de R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais), mais que o dobro de Florianópolis 1 que é a segunda em volume de investimento.

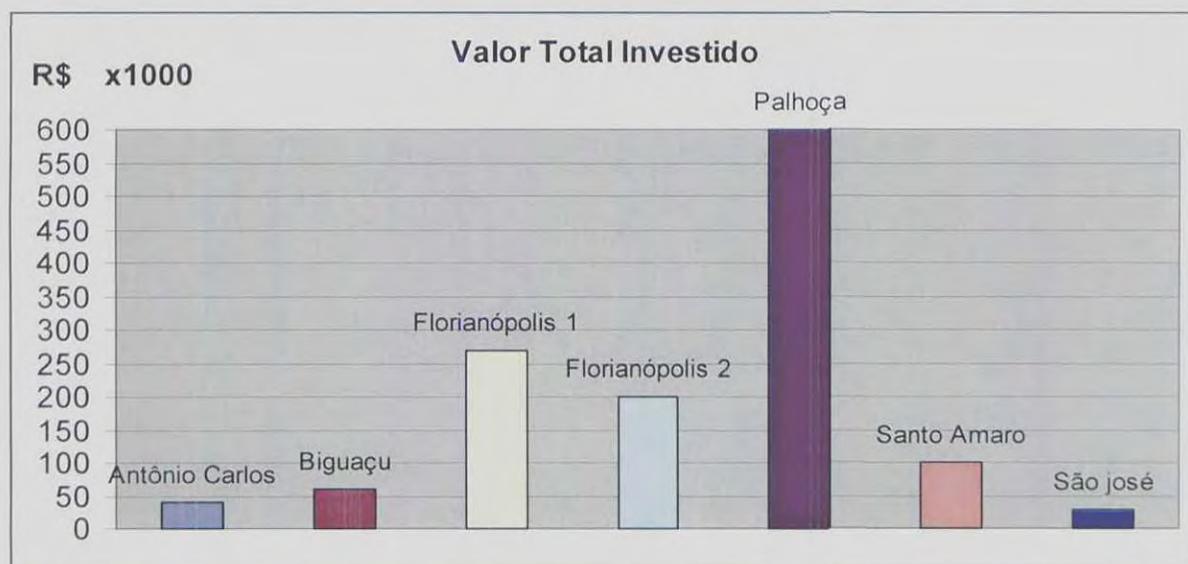


Gráfico 2: Valor total investido.
Fonte: do Autor (2007)

- e) Área utilizada: a média dentre os empreendimentos é de 12.000m², exceto o Palhoça, com uma área de 30.000 m², quase três vezes a média.
- f) Equipamentos: somente 3 dos 7 empreendimentos realizaram aquisição de equipamentos para incubação e nascimento. Os demais para praticarem a

atividade alugam o espaço nos equipamentos de um dos que possuem. No momento o único que está disponibilizando esse serviço de aluguel do equipamento é o Palhoça, assim, não deixa os equipamentos ociosos, e cobra dos seus clientes metade da produção, ou seja, dos que nascerem e sobreviverem até os três meses, metade ficará como pagamento.

- g) Produção 2005-2006: varia conforme o número de casais reprodutores, a qualidade desses, e métodos de manejo e manuseio dos ovos. Destaque para o Palhoça que representa mais da metade da produção do ano anterior.

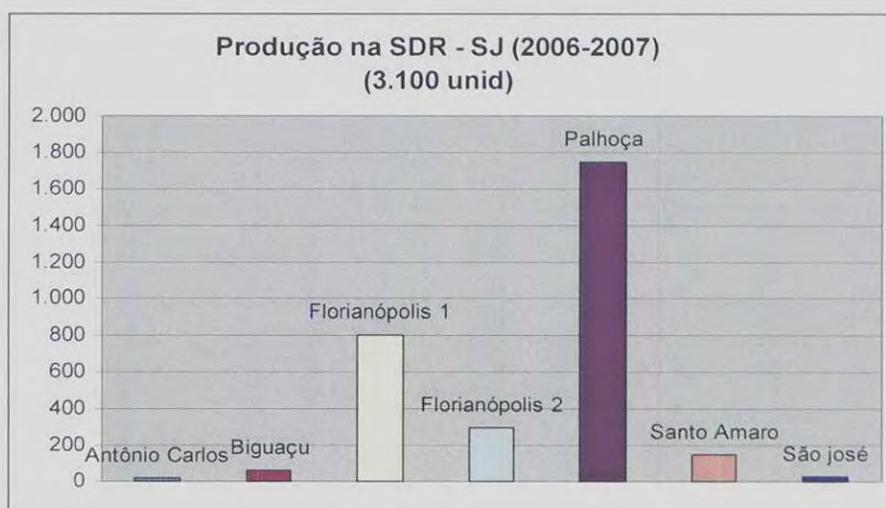


Gráfico 3: Produção na SDR – SJ (2006-2007).
Fonte: do Autor (2007)

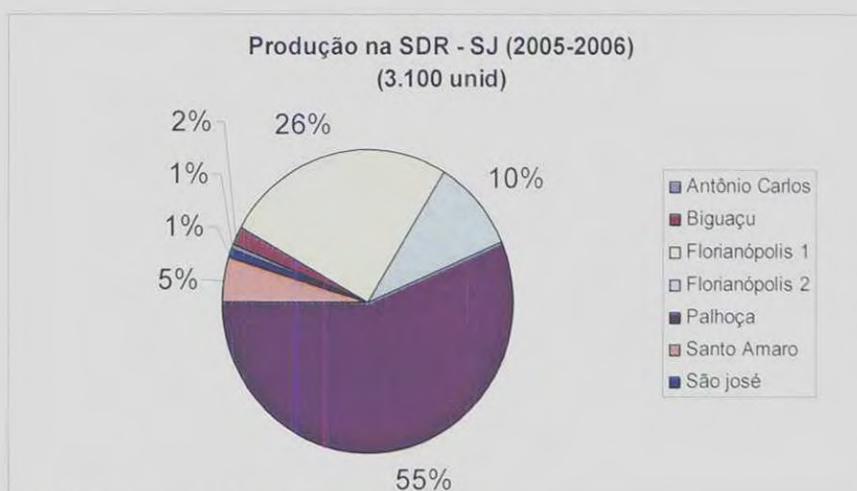


Gráfico 4: Produção na SDR – SJ (2006-2007).
Fonte: do Autor (2007)

- h) Reprodutores: o empreendimento da Palhoça é o que possui o maior número de reprodutores, 35 casais. Outro fator importante observado é a

qualidade do animal, que foi relacionada ao fator produtividade, ou seja, alta produção de ovos com alto percentual fértil, o que variou muito entre os empreendimentos pesquisados, novamente destacando-se o Palhoça com uma produção de 50 aves/ano por casal reprodutor, onde em relação ao pior, o Santo Amaro, há uma diferença de até 35 aves/ano por casal. Outro ponto importante a ser percebido é que este nível de produção, 50 aves/ano por casal está muito superior do estabelecido como previsão realista de produção da Super Avestruz Ltda, o que confirma a viabilidade de produção acima da realista e conseqüentemente as projeções financeiras também.

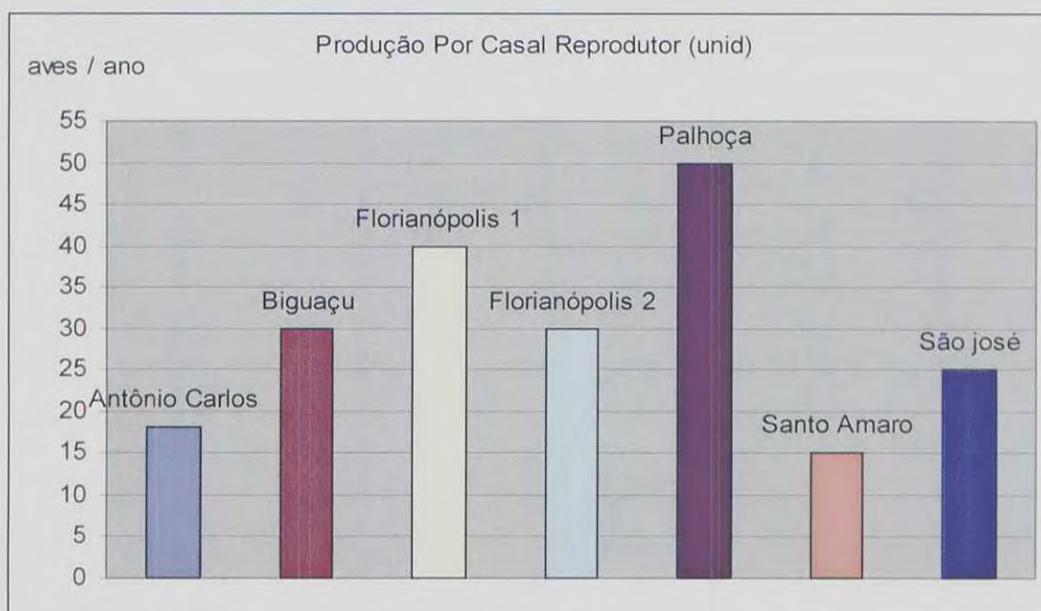


Gráfico 5: Produção por casal reprodutor.
Fonte: do Autor (2007)

- i) Abate: mesmo com a cooperativa montada há mais de um ano, nenhum dos entrevistados havia dado início ao abate, pois pretendem aumentar o plantel (rebanho), para poderem produzir em escala industrial e vender através da cooperativa. Os entrevistados destacaram a importância de possuir um abatedouro próximo, na Cidade de Palhoça, que iniciará as atividades em março de 2007, com potencial para abater 50 avestruzes por mês. Justificaram essa importância devido aos custos que seriam incorridos no transporte da ave viva até o interior do estado (meio-oeste), até então único abatedouro de avestruz do Estado de Santa Catarina ou então realizar o abate no Paraná ou São Paulo e distribuir o produto nesse

mercado. Logo que o abatedouro da Cidade de Palhoça estiver pronto, o entrevistado Palhoça pretende realizar um abate teste de pelo menos 100 das 150 aves prontas para o abate que possui.

- j) Extração de produtos (carne, couro, ovos, plumas, esterco): nenhum dos entrevistados realiza qualquer tipo de extração, seja carne, couro, pluma. A cooperativa está se organizando para iniciar a extração de plumas, que será decidido conforme as próximas assembléias. No entanto, com a abertura do abatedouro o entrevistado Palhoça que relatou obter por animal vivo R\$ 1.500,00 (hum mil e quinhentos reais), prevê com a extração do couro e carne, ou seja, com o animal morto, obter o dobro desse valor. Sendo assim, pode-se entender que com o abate de 100 avestruzes é possível realizar um faturamento de 300.000,00 reais;
- k) Preços: a média de preços encontrada por animal vivo é a seguinte:
 - Reprodutores: R\$ 4.000,00
 - Adultos 12 - 14 meses: R\$ 1.000,00
 - Filhotes 3 – 12meses: R\$ 600,00
- l) Problemas: esteve em foco em todas as entrevistas foi o problema do clima úmido que prejudica a produção, alguns ovos estragam pelo curto período de tempo que ficam expostos à umidade antes de serem recolhidos, além de deixar a fêmea menos produtiva, contudo, a umidade é maior no verão época que geralmente ocorre o vazio sanitário;
- m) Receita: a única fonte de receita utilizada até o momento é a venda de animais entre 12 e 14 meses para outros criadouros de todo o Brasil, sendo através da venda direta ou de leilão. Os estruturadores justificam as vendas pela necessidade de capital de giro para continuar a atividade.

Identificou-se a Palhoça como a principal produtora da região, com um plantel já desenvolvido, uma estrutura de porte muito maior que as demais e grandes investimentos no crescimento do negócio. Sugere-se que a Palhoça acompanhada da Florianópolis 1 e Florianópolis 2 seja tomada como referências para comparação do empreendimento a ser montado, pois são as três que apresentam melhor preparação para conquistar mercado, levando em conta para isso, os índices de produção (fertilidade dos ovos e número de aves produzidas), além da organização

da estrutura física, embora ainda utilizem técnicas antigas de incubação e nascimento, o que atrapalha a produtividade.

Justificaram não mudar de técnicas pelo alto custo que isso incorreria, além de que para isso teriam que vender o maquinário que devido aos novos modelos desvalorizou muito.

5 SUPER AVESTRUZ LTDA

A empresa se chamará "Super Avestruz Ltda.", será constituída sob a forma de Sociedade Limitada, empresa privada de capital fechado, e será registrada nas seguintes instituições:

- a) Junta Comercial do Estado de Santa Catarina como Pequena-Empresa participante do Simples;
- b) MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento;
- c) Serviço de Fiscalização e Fomento da Produção Animal (SFFA);
- d) Escritórios de Defesa Animal (EDA) para autorizar a pratica de criação da referida ave.

A empresa Super Avestruz será constituída por dois sócios, sendo eles: Altamiro Pires e Rychard Pires, onde o primeiro desenvolverá atividades na área de administração de marketing e vendas o segundo nas áreas de administração da produção e administração financeira. O Capital Social Integralizado será de R\$ 210.000,00 (duzentos e dez mil reais), capital próprio, dividido igualmente entre as partes da sociedade.

Observa-se que segundo a DRE projetada sobre a visão otimista, a empresa Super Avestruz Ltda. dentro de um período de três anos deixaria de participar da tarifação do Simples devido ao seu faturamento, aproximadamente R\$ 5.000.000,00, o que não ocorreria sobre as visões realista e pessimista.

5.1 Negócio

A atividade da Super Avestruz Ltda. é um tipo de agronegócio, a *estruticultura*, oferecendo o produto e o serviço de reprodução, criação, hospedagem, consultoria e comercialização de avestruzes com idade entre 12 e 14 meses da raça *African Black* chamado também de *Black Neck* (pescoço preto), por esse possuir o melhor custo-benefício no que se refere à produção de couro carne e ovos, segundo as fontes pesquisadas.

O empreendimento se estabelecerá em instalações de terceiros (alugada) na cidade de Biguaçu / SC, às margens da Br 101.

5.2 Missão

Tornar-se criador e produtor de destaque nacional e internacional com a marca Super Avestruz Ltda.

5.3 Princípios

Suas atividades serão caracterizadas por qualidade, transparência no processo e relacionamentos e parcerias de longo prazo.

5.4 Visão

Oferecer um produto de aceitação mundial pela marca e importância da empresa Super Avestruz no mercado.

5.5 Estratégias competitivas

Como diferencial a Super Avestruz Ltda apresenta as seguintes proposições que farão diferença entre o negócio proposto e os concorrentes no mercado:

- a) Flexibilização do capital: para entrar no mercado a empresa busca uma estratégia de flexibilização do capital, assim, aplicará os recursos disponíveis em contas que não imobilizem os recursos financeiros. Aquisições de terreno e construções não serão efetuadas em um primeiro momento estes serão alugados, incorrendo numa despesa mensal de no máximo R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), tendo em vista o alto investimento de aquisição que esses demandariam, cerca de R\$150.000,00 (cento e cinquenta mil reais).
- b) Cooperativa: a participação na Cooperativa Catarinense dos Criadores de Avestruz (COOPECSTRUZ) será muito importante para inserção no mercado principalmente o internacional, pois com a integração de

pequenos e médios criadores torna-se possível gerar escalas industriais, estabelecendo volumes produtivos previsíveis e constantes de carne, couro, plumas e outros subprodutos do avestruz, além de minimizar custos e maximizar a estrutura operacional, podendo até implementar a verticalização do processo, ou seja, dar escoamento à produção realizando desde a produção de insumos e da matéria prima até o processamento e comercialização de produtos. Segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), as transações econômicas das cooperativas correspondem a 6% do PIB nacional. E conforme Uniersia (2006), a Coopectruz conta atualmente com 23 membros e seu presidente, Júlio Fialkoski, é proprietário da fazenda Areia Branca, em Araquari / SC, e possui 650 aves. Segundo ele a idéia da Coopectruz é estimular a criação e desenvolver um frigorífico próprio no Estado, pois o mercado catarinense é promissor para a comercialização da carne, que tem preço estimado para o consumidor de R\$ 70,00 o quilo.

- c) Localização: a criação se localizará às margens da Br 101 na cidade de Biguaçu, selecionou-se um ponto considerado estratégico devido ao acesso fácil, a grande quantidade de pequenos criadores de gado (potenciais futuros criadores e clientes) e a alta taxa de passagem de veículos.
- d) Associação de criadores: a participação na Associação Catarinenses dos Criadores de Avestruz – ACCA é importante por ser um agente de organização dessa atividade no Estado de Santa Catarina contribuindo para o fomento e racionalização da criação de avestruzes e para a defesa das atividades econômicas, sociais e culturais dos seus associados.
- e) Hotelaria e condomínio de avestruz: facilitando a entrada de novos criadores no mercado. Busca-se a parceria ideal para quem quer iniciar uma criação e não possui terras, não tem experiência ou prefere deixar os animais em uma empresa especializada. Essa proposta vem a derrubar uma grande barreira, a do desconhecimento, oferecendo especialização aos seus clientes e estimulando o interesse por essa atividade agropecuária.

- f) Consultoria: a empresa receberá consultoria de Miguel Cristakis um dos pioneiros estruturadores do Estado de Santa Catarina, que iniciou suas atividades na área em 1997, em Florianópolis, com o criatório Struthio Park, na praia de Jurerê.
- g) Inseminação artificial: consiste na deposição de sêmen previamente congelado ou resfriado no aparelho reprodutivo da fêmea, sem o acasalamento natural. Seus benefícios são: a) ausência de reprodutores machos na fazenda (facilitando o manejo); b) diminuição dos custos com ração; c) maior número de fêmeas por piquete; d) maior produtividade/m²; e aumento substancial dos índices de fertilidade dos ovos; e) flexibilidade na busca da melhor genética do rebanho.

Após o empreendimento conquistar estabilidade, idealizam-se outras estratégias, estas que necessitam de maiores investimentos de capital:

- a) Cultura de Consumo: estabelecer no médio e longo prazo, um plano de ações articuladas mercadologicamente que criem e consolidem a cultura de consumo dos produtos do avestruz, tudo isto de forma extremamente profissional, que confira a estes produtos, status comercial diferenciado possibilitando um fechamento harmônico da cadeia produtiva no mercado interno.
- b) Certificação: atuar de acordo com os padrões de Qualidade ISO 9001:2000 e Ambiental ISO 14001:2004 no sistema de cria e recria de avestruz é um grande diferencial para a entrada no mercado internacional que ainda possui poucas empresas com as certificações.
- c) Convênios com Universidades: estimular a pesquisa científica nas mais diversas áreas da criação de avestruz: a) ciclo produtivo; b) qualidade da carne; c) melhoramento genético; d) criatório modelo; e) nutrição de avestruzes; f) doenças; g) incubação; entre outras. A busca do diferencial e da vantagem competitiva é uma das alternativas para o crescimento.

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para seus compradores. Ela pode tomar a forma de preços inferiores aos da concorrência ou o fornecimento de benefícios únicos que compensam um preço prêmio. Assim a vantagem competitiva

tem origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na venda, na entrega e no suporte de seu produto, contribuindo para o alcance de uma melhor posição sobre custos ou diferenciais relativos.

Dentre as estratégias apontadas identificou-se a hotelaria e condomínio de avestruzes como uma das principais, merecendo destaque.

5.5.1 Hotelaria e condomínio de avestruzes

A hotelaria e condomínio de avestruzes é formada por investidores, pessoas físicas ou jurídicas, interessados na Estruturacultura, face ao seu grande potencial de valorização patrimonial e geração de renda, onde na qualidade de condôminos associados, aplicam recursos na aquisição de aves com idade de 3 meses, sob a forma de quotas da produção, conforme o projeto a ser implantado.

Além da aquisição das aves, os recursos mensalmente investidos pelos condôminos associados serão aplicados no tratamento das terras, das matrizes e dos equipamentos, a fim de manter a infra-estrutura básica, além das atividades de manejo, manutenção e administração, conforme o planejamento econômico-financeiro do projeto.

Cada condômino associado (co-proprietário), além de estar investindo em um patrimônio com grande potencial de valorização, participará dos resultados comerciais da Super Avestruz, através da distribuição de dividendos utilizando as mesmas taxas do pró-labore dos sócios conforme os cenários propostos neste projeto e de acordo com a participação (%) de cada um nas cotas do condomínio.

Assim, a distribuição dos dividendos ficou estabelecida da seguinte forma:

- a) Cenário otimista: 20 % do Lucro líquido do exercício;
- b) Cenário realista: 15 % do lucro líquido do exercício;
- c) Cenário pessimista: 10 % do lucro líquido do exercício;

Então chegou-se ao seguinte cálculo:

$$\text{Dividendo (n)} = \text{Lucro líquido} \times \% \text{ do cenário} \times \% \text{ de participação (cotas)} \quad (3)$$

5.6 Aspectos mercadológicos

Segundo Pinheiro (2002), o Brasil é apontado como sendo possuidor de um dos melhores ambientes para a exploração do avestruz, fato este vinculado as condições climáticas, territoriais, vocação agropecuária e os baixos custos de produção.

Segundo Gonçalves (2004), Dentre os principais consumidores da carne de avestruz estão os Estados Unidos e a União Européia, somente a Suíça importa entre 200 e 300 toneladas por ano. Toda carne colocada no mercado é vendida por valores altamente compensadores, ou seja, de US\$ 40 o quilo no mercado internacional.

Segundo Marques (2005), o crescimento da criação de avestruzes no Brasil é notório e sua adaptabilidade à climatologia brasileira vem ano a ano demonstrando índices crescentes de produção, a cadeia produtiva começa a se consolidar com o início dos abates, o avestruz se caracteriza efetivamente como uma ave de produção, e aos poucos se torna uma realidade dentro da gastronomia brasileira. O autor ainda complementa que a demanda mundial pela carne de avestruz continua muito maior que a sua oferta.

5.6.1 Mercado consumidor

A Europa hoje se constitui em grande compradora de couro e carne de avestruz. É o maior mercado estratégico para quem quer vender. Segundo Marques (2005), a demanda pela carne foi de 9.940 toneladas em 1999, 12.920 toneladas em 2000 e 16.800 toneladas em 2001, pelos dados disponíveis é maior que a produção dos maiores exortadores de carne de avestruz:

Tabela 2: Produção em 2001 dos maiores exportadores de avestruz em toneladas / ano.

África do Sul	7.500
Austrália	4.500
Zimbábue	840
Namíbia	650
Israel	600
Total	14.090

Fonte: Acab (2006a).

Segundo Carrer (2003), o mercado de produtos (carne, couro e plumas) já iniciou no país e absorve quantidades ainda pequenas devido à oferta limitada de animais para o abate. O mercado externo continua aquecido e deve ser excelente canal de comercialização em um futuro próximo (2 a 3 anos).

Segundo Toledo (2004), embora apresente condições climáticas que favorecem o desenvolvimento do avestruz, o Brasil ainda não está inserido no comércio mundial. A estimativa da ACAB é de que, durante o ano de 2004, os abates no país gerem algo em torno de 60 toneladas de carne. Tal volume, segundo os produtores, não seria suficiente sequer para atender a demanda interna, quanto mais para que se possa aspirar a ser um fornecedor internacional.

Conforme Portal do Avestruz (2006), em menos de dois anos, a procura pelos calçados de couro de avestruz cresceu 80%. A procura cresce em razão da 'popularização' do material junto ao mundo da moda. Os preços dos pares variam de R\$ 250 a R\$ 1.200 no caso de modelos femininos. Os modelos masculinos custam de R\$ 550 a R\$ 1.800.

De acordo com Portal do Avestruz (2006), recém-descobertas pela indústria calçadista, as peles de animais exóticos, peixe, avestruz e rã já estão presentes em até 32 milhões de pares, ou seja 5%, dos 640 milhões de pares produzidos no País, a informação é da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados). Além disso, a remuneração internacional pelos exóticos chega a ser até 257% superior à do material bovino.

- a) Devido ao problema da "vaca louca" os países da Europa aumentaram o consumo de carnes de outras fontes, aumentando a demanda pela carne de avestruz.
- b) Sua gordura é utilizada pela indústria de cosméticos como hidratante em batons. Também possui efeitos medicinais: sendo utilizada para cicatrização de feridas e queimaduras.
- c) Redes de *fast-food* nos EUA e Europa estão usando a carne de Avestruz em hambúrgueres e outros pratos classificando este tipo de alimento como *light*.

Segundo Carrer (2003), o "boom" que o mercado mundial de carnes, de couros e plumas de avestruzes experimenta atualmente nos principais países da

Europa, EUA e Austrália é reforçado pela interação de dois novos aspectos importantes:

- a) Constitui-se como alternativa, na produção de bens de qualidade, para a demanda internacional da agroindústria, com um mercado de produtos (principalmente de carne e couro), praticamente globalizado.
- b) Constitui-se um produto alternativo ao mercado de carne vermelha bovina, sem a atual restrição sanitária que ocorre na União Européia (como o problema da "vaca louca", que acometeu o rebanho bovino de quase toda a Europa), proporcionando um aumento de consumo dessa carne de até 60% em alguns países.

A priori o público alvo são os abatedouros, criadores, consumidores de produtos do avestruz e possíveis investidores. Em segundo plano aparecem os criadores de outras culturas que por ventura se interessem pelas características dessa atividade e também os pequenos proprietários de terras ociosas.

5.6.2 Mercado concorrente

Segundo TOLEDO (2004), a Avestruz Máster, grande estruturador brasileiro, vende filhotes a prazo, com garantia de recompra dos animais ao atingirem 18 meses, que é quando iniciam a vida reprodutiva e da produção de ovos. A empresa também oferece hospedagem para as aves, ou seja, mantê-las em piquetes, fornecendo cuidados e alimentação, por um valor fixo mensal (hotelaria), que é uma opção para quem não tem propriedade rural, mas quer investir na atividade.

Segundo Acab (2006b), o rebanho mundial ultrapassa 2 milhões de exemplares, sendo 5% criado no Brasil. Os maiores produtores são a África do Sul, os EUA, a Europa e a China. No Brasil, São Paulo, Bahia e Mato Grosso são os principais estados produtores.

A estruturadora brasileira vem aumentando seus números exponencialmente. Atualmente sem mais importação desta ave, tem-se hoje no Brasil o conhecimento de um plantel de 335 mil aves, dados recentes Acab (2006b). Estima-se então que o plantel possa chegar a 350 mil, somando os criadores "desconhecidos", sem filiação a qualquer associação ou outra entidade do setor.

Atualmente não existe qualquer criação de animais que tenha o potencial de lucro como a criação de avestruz. Cada fêmea gera aproximadamente 30 filhotes de avestruz ao ano e os filhotes podem ser vendidos com 3 a 4 meses. Avestruzes são sexualmente ativos por um período de até 40 anos. Isto faz com que a criação de avestruzes seja incomparável financeiramente com qualquer outra criação comercial. O ovo de avestruz demora em média 39 dias para incubar e mais 3 para nascer.

A seguir é apresentado um comparativo através de dados zootécnicos entre a pecuária e a estrutiocultura, mostrando as vantagens da criação de avestruzes em relação a criação bovina.

Tabela 3: Estrutiocultura x Pecuária

	AVESTRUZ	BOI
Número de crias	Média 30 / ano	1 / ano
Período	Incubação 42 dias	Gestação 270 dias
Idade de abate	12-14 meses	36 meses
Carcaça de carne por ano	30 x 70 = 2100 kg	1 x 225 = 255 kg
Couro	30 x 1 = 30 peças	1 x 1 = 1 peça
Plumas	30 x 1 = 30 Kg	- x -
Área necessária	150 cabeças/ hec.* /ano	2,5 cabeças /alq.** /ano
Vida economicamente ativa	40 anos	10 anos

Fonte: Acab (2006a).

Segundo Acab (2006b), trata-se de um mercado em grande expansão a concorrência não interferirá diretamente nas atividades iniciais da empresa.

A Super Avestruz se estabelecerá na Cidade de Biguaçu onde já existem duas estrutiocultoras em atividade, porém de menor estrutura. Assim pretende-se nessa região e proximidades estabelecer domínio de mercado, disseminando essa nova atividade.

Como concorrentes Indiretos podem-se identificar todas as outras culturas relacionadas com o agronegócio na região de Biguaçu e proximidades, dentre elas as criações de gado, de suíno, de caprino e de outros tipos de aves, como o frango. Podem-se considerar os mesmos como ainda não-clientes, sendo assim, um mercado a ser explorado.

* Um Hectare equivale a 10.000m², (WIKIPÉDIA, 2006).

** Um Alqueire Paulista equivale a 24.200m², ou seja, 2,42 hectares, (WIKIPÉDIA, 2006).

Como o foco principal é a criação para o abate e a princípio esta segunda atividade será realizada por terceiros, os compradores do plantel ou através da cooperativa a qual a Super Avestruz irá participar caso as expectativas condizerem com o que a empresa busca, pode-se então dizer que os principais concorrentes são as outras cooperativas ou os concorrentes pelo “meu cliente” (criadouros) localizados em outras regiões do estado e em outros estados.

Sabe-se que em Santa Catarina e no Brasil como um todo ainda existem muitos produtores que não estão devidamente registrados exercendo ilegalmente as atividades de estrutiocultura, esse fator é prejudicial a imagem da atividade tanto na esfera estadual quanto na nacional.

Essas irregularidades existentes na atividade têm efeito mais visível nas exportações, principalmente para países europeus que exigem procedência do material e dos insumos a ele aplicados. É aí que se percebe a vantagem competitiva dos outros exportadores mundiais mais organizados e preparados para esse mercado do que os produtores brasileiros, onde alguns dos principais exportadores do mundo são cooperativas e apresentam excelentes resultados.

5.6.3 Mercado fornecedor

Para início de atividades será necessária a aquisição de matrizes *reprodutoras comprovadas, equipamentos para a incubação e nascimento dos filhotes e insumos (ração).*

5.6.3.1 Matrizes reprodutoras

O Rancho 4S oferece toda a orientação necessária para iniciar a criação de avestruz com tranquilidade e segurança. Sua proposta é o atendimento personalizado, baseado na própria experiência de mais de 5 anos dedicados a incubação e criação de avestruzes.

Não existe uma subespécie que produza mais filhotes, ou que, seja mais dócil que a outra. O que existe são animais dentro de uma subespécie que se destacam

na produtividade, e ganho de peso. Por isso o futuro criador deve adquirir seus reprodutores de uma fonte confiável e que possua um rígido controle genético e de aperfeiçoamento.

Sendo assim serão adquiridos 5 casais com idade entre 4 e 5 anos por um valor de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) cada, totalizando um valor de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais). Estes animais são reprodutores comprovados e todas as aves são identificadas com um sistema eletrônico de múltipla leitura – microchips, dentro das normas e padrões internacionais.

5.6.3.2 Equipamentos para incubação e nascimento

O fornecedor dos equipamentos será a empresa Avicomave que iniciou sua atividade à 30 anos com a produção de incubadoras, nascedouros para ovos e acessórios para automação avícola. Fundada por Silvio José Ferreira na cidade de Limeira – SP, como Avicomatic, mudou para seu endereço atual na cidade de Itacemópolis – SP no início da década de oitenta, mudando também sua marca e nome para Avicomave.

Hoje a Avicomave dispõe de uma área construída de 5.000m², pessoal técnico treinado e capacitado com grande conhecimento em incubação e uma grande linha de produtos profissionais para ovos de qualquer ave. Entre alguns projetos realizados pela empresa destacam-se incubadoras para laboratórios de vacinas humanas e animais além de diversos incubatórios para ovos de aves, instalados no Brasil e na América Latina.

O custo médio dos equipamentos para 220 ovos fica em torno de R\$ 25.000,00. Forma de pagamento e prazo de entrega é da seguinte forma, 50% no pedido, restante na data da entrega, 30 a 40 dias para entregar.

Trata-se da “Incubadora Eletrônica de Ovos de Avestruz 4 em 1, é um equipamento que desinfeta e esteriliza continuamente tudo o que está em seu interior numa combinação de UV (ultravioleta) + O₃ (ozônio) + ÍONS, sem agredir o meio ambiente e feito eletronicamente. O equipamento também controla a

temperatura e umidade dentro dos padrões necessários para incubação de ovos de avestruz, através de circuitos eletrônicos.

A Incubadora possui 4 compartimentos: um para repousar os ovos por 2 a 7 dias, outro para incubação dos ovos por 42 dias, outro para ovoscopia (verificação de fertilidade) e outro para nascedouro. Os compartimentos da Incubadora Eletrônica de Ovos de Avestruz 4 em 1 são fabricados em MDF, medindo 2m de altura, 0,65m de largura e 2,60m de comprimento, possuindo no interior dos compartimentos de repouso e incubação, estruturas de ferragem com pinturas eletrostáticas com entradas para 40 (quarenta e oito) ovos no repouso e 180 (cento e vinte) ovos na incubação, bem como gavetas de telas no compartimento de eclosão, chamado nascedouro, sendo 5 (cinco) gavetas com 6 (seis) divisórias cada. E ainda um outro compartimento usado para fazer ovoscopia, onde se verifica a fertilidade dos ovos. A parte superior é o compartimento onde é feito o tratamento do ar, também fabricado em MDF. O consumo máximo desse equipamento é de 3 Kw/h, ou seja, aproximadamente R\$ 1.100,00 (um mil e cem reais) considerando uma tarifa de R\$ 0,50 / Kwh, conforme simulação em Furnas (2006).

Segundo Hosken e Silveira (2001), atualmente existem vários tipos de incubação de ovos de avestruz. Todos eles seguem um ritual da seguinte forma: na coleta dos ovos é necessário lavá-los em água corrente a 40°C, desinfetar com produtos químicos e transportar para uma sala de alvenaria de 3 X 3m³, toda azulejada e desinfetada com produtos químicos. Os ovos permanecem por 2 a 7 dias nesta sala. Depois são transportados para um outro cômodo de mesmo tamanho, onde os ovos recebem tratamento com fumigação de para-formol. Em seguida, transportados para a sala de incubação de aproximadamente 5 X 5m³ e permanecem por 42 dias. Após os 42 dias, são transportados para uma outra sala de mesmo tamanho e características, onde ocorre o processo de eclosão dos ovos. Em seguida, os filhotes são transportados para um outro compartimento chamado de berçário, onde permanecem por 7 dias aproximadamente. Uma observação importante é que todos estes cômodos são construções em alvenaria azulejados e desinfetados quimicamente, possuindo ainda pé-de-luvio e banheiros, pois para entrar em qualquer compartimento é necessário tomar banho, usar roupa adequada, máscara, etc.

Além do alto custo de construção dos cômodos acima mencionados, existe também o custo com os equipamentos necessários e com a equipe de profissionais responsável por cada etapa do processo, tornando-se inviável para pequenos e médios investidores.

Portanto, a Incubadora Eletrônica de Ovos de Avestruz 4 em 1 é uma máquina que se auto descontamina e desinfeta tudo o que está em seu interior sem o uso de produtos químicos cancerígenos que agridem o meio ambiente, dispensando assim a desinfecção e fumigação dos ovos. Sua grande vantagem, conforme figura 2 e 3 é a interligação de todos estes compartimentos: repouso, incubação, ovoscopia e nascedouro, num só equipamento, podendo ser acomodado em qualquer área coberta sem a necessidade de grandes investimentos em construções de alvenaria. O seu funcionamento e manuseio são totalmente automáticos e de fácil compreensão, dispensando assim funcionários especializados e treinados, o que é de grande economia para o criador.

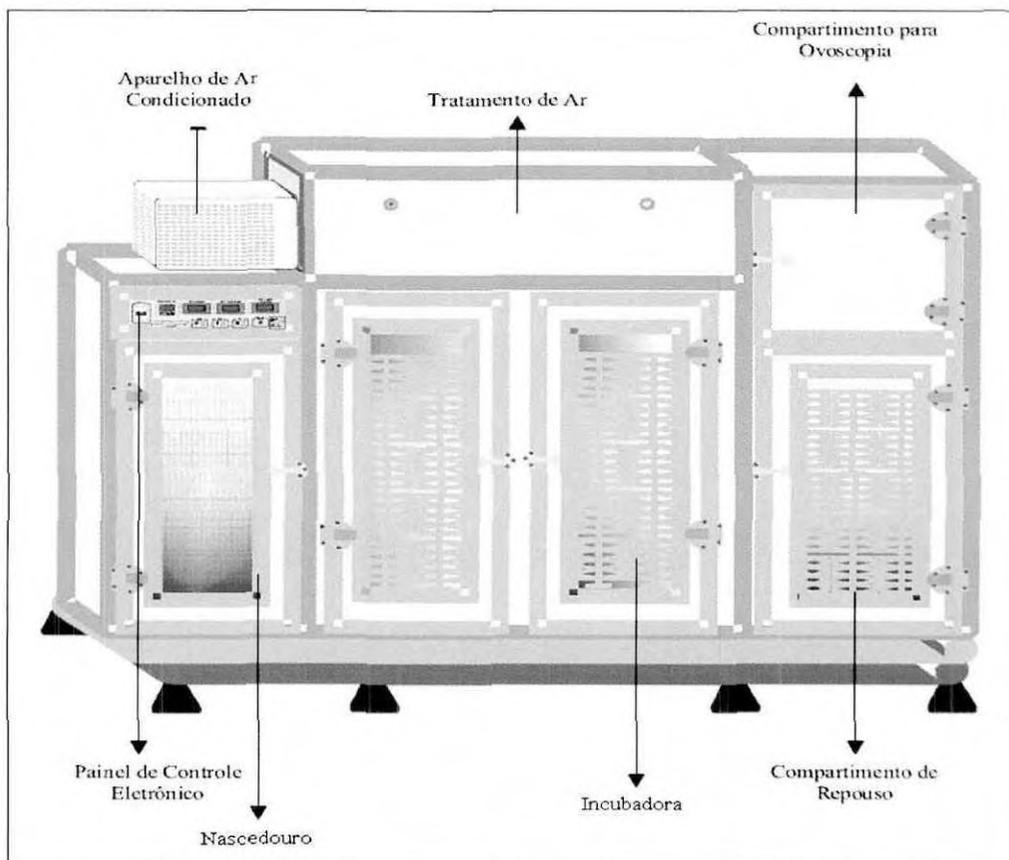


Figura 2: Incubadora Eletrônica de Ovos de Avestruz 4 em 1
Fonte: Avicomave (2006).

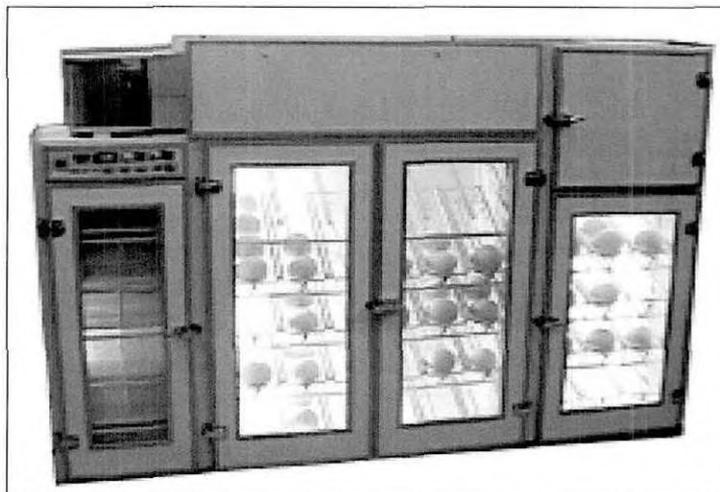


Figura 3: Incubadora Eletrônica de Ovos de Avestruz 4 em 1
Fonte: Avicomave (2006).

5.6.3.3 Insumos (ração)

A ração que será utilizada para complementar alimentação das aves será fabricada no próprio estabelecimento na intenção de oferecer o complemento exato que a ave individualmente precisa, alcançando com isso melhores resultados de produção.

Basicamente a ração possuirá a composição apresentada na tabela 3, alterando-se esta conforme a necessidades de cada animal. Segundo Criar Plantar (2006), se os animais estiverem alcançando ganho de peso superior ao desejado, recomenda substituir por uma formulação similar com apenas 18% de proteína (a referida contém 22% de proteína) para evitar o entortamento das pernas.

Tabela 4: Níveis de nutrientes típicos de rações para avestruzes

	Inicial (até 3 meses)	Crescim / manut (de 3 à 24 meses)	Reprodução (acima de 2 anos)
Proteínas (%)	18 - 24	16 - 20	14 - 20
Fibras (%)	5 - 10	10 - 12	9 - 12
Gordura (%)	3 - 8	3 - 6	3 - 5
Em Kcal / Kg	2300 - 2600	2000 - 2400	2000 - 2300
Cálcio (%)	1,2 - 2,0	1,2 - 1,8	2,0 - 3,5
Fósforo (%)	0,9 - 1,2	0,85 - 1,2	1,0 - 1,2

Fonte: Criar e Plantar (2006).

Esse produto elaborado terá o custo similar ao que se encontra pronto no mercado, R\$ 0,60 / kg, só despende-se mais trabalho em sua fabricação, prática que certamente valerá o benefício oferecido.

A aquisição dos componentes da ração será efetuada em casas especializadas (agropecuárias) da região de Biguaçu e proximidades.

5.6.4 Produto

Poderia-se resumir a atividade inicial da empresa Super Avestruz Ltda como sendo a criação da espécie de ave "*Struthio Camelus*". Esse processo envolverá o trabalho de reprodução de aves da raça *African Black*, figura 4, assim, hospedando os filhotes desde recém nascidos até a idade de 12-14 meses para enfim comercializá-los principalmente para o abate.



Figura 4: Avestruz *African Black*
Fonte: Racho 4's (2006)

Selecionou-se para início da produção do avestruz Black Neck ou African Black devido a relação custo-benefício que este pode oferecer, pois, segundo o Sr Cristakis, criador pioneiro na região da grande Florianópolis, além da carne ser muito apreciada, todos os outros produtos tirados desta também se destacam entre as três raças, além de ser dentre elas a de maior produtividade e de mais fácil domesticação só perdendo no porte, pois é a que possui o menor porte.

O avestruz *African Black*, ave obtida através dos dois últimos séculos por uma seleção empírica realizada pelos sul-africanos, segundo Acab (2006a), é muito dócil,

sua postura inicia-se precocemente e se adapta a qualquer clima. Suas plumas são as mais bonitas dentre as três raças e o seu couro, marcado com mais pontos que as outras raças é muito apreciado.

Posteriormente também se realizaria a produção com a raça Blue Neck, mesmo essa sendo de maior porte, mais resistente e produzindo mais carne que a primeira, essa é menos dócil e algumas vezes até violenta, assim, necessita de maiores cuidados no manejo.

Segundo Marques (2005), a carne de avestruz é muito apreciada e por escassa muito valorizada. Do avestruz, além da carne, comercializam-se as plumas, os ovos, o couro, altamente valorizados na indústria da moda. Além do conteúdo do ovo, que pode originar um pinto (filhote de ave) ou se não fecundado tornar-se alimento, a casca é utilizada para decorações e na composição de rações para animais. No anexo B são exibidas imagens de produtos que podem ser retirados ou fabricados a partir do avestruz, além dos já citados também destacam-se:

- a) Cílios: são vendidos para a fabricação de cílios postiços;
- b) Ossos: são reaproveitados na complementação da ração;
- c) Unhas e bicos: são transformados em bijuterias;
- d) Cremes e pomadas: são fabricados com a gordura dos avestruzes.

Junto à comercialização da ave será oferecido também o serviço de consultoria técnica para novas e também já estabelecidas criações, através de cursos periódicos de estruturacultura com a finalidade de introduzir e instruir os leigos neste setor, de forma racional e profissional, otimizando assim, todas as etapas do agronegócio avestruz no Brasil da fase de criação à comercialização de seus produtos; proporcionando conhecimentos suficientes para iniciar na criação da ave de maneira confiante e esclarecida; além de estabelecer uma linha de comunicação permanente entre os interessados nesta atividade com os orientadores do curso e vendedores da empresa Super Avestruz.

Em uma fase posterior a implantação e estabilização do negócio, visa-se construir uma estrutura para abate e efetuar o credenciamento através da Sifagem, o Selo de Inspeção Federal (SIF), viabilizando o abate para produção de carne, couro, plumas e todos os outros subprodutos que a princípio será realizado pela cooperativa ou por abatedouros (terceirizados). Este plano necessita de maiores estudos sobre estrutura de abatedouro, investimentos necessários, legislação

vigente. Este se torna importante porque segundo o Acab (2006a), o rendimento financeiro da ave morta, ou seja, abatida para a produção dos itens acima citados, pode chegar ao dobro do rendimento da ave viva vendida entre 12 e 14 meses.

5.6.5 Localização e instalações

A empresa Super Avestruz se localizará às margens da Br 101 na cidade de Biguaçu, num terreno de 15.000 m² com área construída de 500 m² envolvendo área administrativa e instalações (galpão) para a criação da ave. Selecionou-se um ponto considerado estratégico devido ao acesso fácil, a grande quantidade de terras nas redondezas, cultivadas ou não, aos pequenos criadores de gado (potenciais futuros clientes e criadores da ave) e a alta taxa de trânsito veicular facilitando a divulgação do empreendimento.

5.6.6 Distribuição da produção

Por se tratar de produto agropecuário a cooperativa torna-se uma solução adequada para a distribuição da produção, pois, desta forma elimina-se intermediários como frigoríficos, fabricantes de couro, entre outros.

Segundo o Sebrae (2006), a cooperativa pode adotar qualquer gênero de serviço, operação ou atividade. Trata-se sempre de eliminar os intermediários, barateando custos e diminuindo preços pela racionalização e operação em grande escala. Ela terá o perfil de acordo com o de seus associados, pois estes se reúnem em torno de um ou mais objetivos específicos. Existem diversos tipos de cooperativas, mas as que possuem relevância para este trabalho estão descritas a seguir:

- a) Cooperativa agropecuária: reúne produtores rurais; seus serviços podem ser a compra em comum de insumos, a venda em comum da produção dos cooperados, a prestação de assistência técnica, armazenagem, industrialização, entre outros;

- b) Cooperativa de crédito: reúne a poupança das pessoas, oferecendo crédito e valorizando as aplicações financeiras dos cooperados. No Brasil, atualmente, elas são fechadas, ou seja, restritas a alguma categoria profissional (produtores rurais) ou trabalhadores de uma empresa.

5.6.7 Publicidade e promoção

Torna-se eminente e circunstancial canalizar esforços, no sentido de fomentar o empresariamento da atividade, dando prioridade para a industrialização e comercialização dos produtos da avestruz e buscando o fechamento harmônico da cadeia produtiva no mercado interno brasileiro. E também direcionar esforços para possibilitar a exportação dos produtos do avestruz, buscando um posicionamento do Brasil dentro do cenário internacional, que está altamente reprimido e carente dos produtos do avestruz. Essa é, no curto prazo, a saída mais viável para contornar e dar devido escoamento a produção estruturadora.

Algumas estratégias de promoção e vendas serão adotadas:

- a) Cultura de Consumo: estabelecer no médio e longo prazo, um plano de ações articuladas mercadologicamente que criem e consolidem a cultura de consumo dos produtos do avestruz, tudo isto de forma extremamente profissional, que confira a estes produtos, status comercial diferenciado possibilitando um fechamento harmônico da cadeia produtiva no mercado interno.
- b) Hotelaria e condomínio de avestruzes: forma de atrair leigos e investidores para conhecer a atividade de criação da ave;
- c) Participação em feiras, congressos, cursos, seminários e outros eventos do agronegócio por todo o Brasil divulgando o nome da empresa e buscando parcerias. Participar de eventos sociais e consolidar a marca como parceira em diversas atividades.

5.7 Aspectos técnicos

Segundo Carrer (2003), Os cientistas denominam a ave do tipo avestruz como *Struthio camelus*, e a classificam como onívoras (alimentam-se de carne e de vegetais) e como ratitas (aves que não voam). Sua origem é o sul da África onde habitam as grandes planícies. Ele também aponta que a ave possui grandes possibilidades de exploração em pastagens tanto extensivas quanto intensivas.

Dentre os dados técnicos encontrados, irá se descrever:

- a) O produto;
- b) O processo produtivo;
- c) As instalações;
- d) A estrutura produtiva;
- e) As estimativas de produção.

5.7.1 Produto

Seu porte é alto, podendo chegar aos três metros de altura, e seu peso pode ultrapassar os 150 kg. Não é muito difícil distinguir machos de fêmeas. Enquanto estas são castanhas a pardacentas, aqueles apresentam plumagem preta e branca.

Segundo Pinheiro (2002), dentre outras características da Ave, encontram-se:

- a) Adapta-se perfeitamente ao clima brasileiro.
- b) A avestruz é a maior ave do mundo, alcançando quando adulto de 2 a 3 metros de altura e de 100 a 150 Kg de massa em média;
- c) Possuem asas rudimentares, portanto, não voam;
- d) Vida longa (70 anos de vida), contando 40 anos de vida reprodutiva;
- e) Dimorfismo sexual marcado: nos adultos o macho é preto com as pontas das asas brancas e a fêmea é cinza, mas tal diferença só aparece a partir de 1 ano e meio de idade;



Figura 5: Dimorfismo sexual
Fonte: Racho 4's (2006)

- f) Ótima capacidade de adaptação, suportando altas e baixas temperaturas.
- g) É considerado o "boi do futuro", devido a cor e a consistência da carne serem parecidos ao filet mignon do boi, porém muito mais saudável e nutritiva, possui menos gordura, colesterol e calorias do que a carne de frango e peru sem pele, **99% livre de gordura** e alto índice de proteínas.
- h) A carne também contém ômega 3, ômega 6 e ômega 9 que têm a propriedade de controlar o colesterol no sangue. Recomendada pelas Sociedades Brasileira e Americana de Cardiologia. De cor bem avermelhada, é muito rica em ferro sendo comparada ao fígado de boi. A seguir um quadro comparativo entre os tipos de carne:

Tabela 5: Tabela nutricional

TABELA NUTRICIONAL					
...	Avestruz	Frango	Peru	Boi	Porco
Calorias	96,6	140	135	240	275
Proteínas	22	27	25	21	24
Gordura	1,2	3	3	15	19
Gordura Saturada	0	1,1	0,9	6,4	7
Gordura Monossaturada	0	0,7	0,5	6,9	8,8
Gordura Polissaturada	0	0,5	0,7	0,6	2,2
Colesterol (HDL + LDL)	58	73	59	77	84
Carboidrato	2,1	0	0	0	0
Cálcio	5,2	13	16	9	3

Fonte: Acab (2006a).

- i) Quase 100% da carne de Avestruz é considerada carne de primeira.
- j) Uma outra vantagem dessa carne, é que ela não contém hormônios como o frango e a carne bovina e que atualmente é motivo de grande preocupação. Isso também determina menores investimentos em criação.
- k) O Brasil está longe da Gripe Aviária;
- l) O avestruz é considerado o ser vivo de maior resistência imunológica do reino animal;
- m) Um ovo de Avestruz equivale a 2 dúzias de ovos de galinha.

No Brasil não existe avestruz com problemas de saúde, como se encontra a febre *aftosa* no Brasil e a vaca louca pelo mundo, causando sérios problemas aos seus criadores. A avestruz tem uma alta taxa de conversão alimentar, quando nasce já pesa aproximadamente 1 kg e tem 20 cm de altura. Uma fêmea dentro dos padrões normais produz 2 ovos por semana; uma boa fêmea produz 1 ovo a cada 2 dias (as vezes as fêmeas dão uma pausa, o que é considerado normal), (PINHEIRO, 2002, p. 293).

Conforme Carrer (2003), existem cinco subespécies, cuja classificação baseia-se no seu tamanho, tipo de plumagem, porosidade da casca dos ovos, coloração da pele, entre outras. São exploradas comercialmente:

- a) *African Black* ou *Black Neck* (pescoço preto): ave domesticada, de pequeno porte, obtida através dos dois últimos séculos por uma seleção empírica realizada pelos sul-africanos. É dócil, sua postura inicia-se precocemente e se adapta a qualquer clima. Suas plumas são as mais bonitas e o seu couro, marcado com muitos pontos, é muito apreciado.
- b) *Blue Neck* (pescoço azul): Ave de porte médio e relativamente agressiva, pois não gosta do convívio com pessoas nem com outras raças de avestruz. Inicia a reprodução com três anos e gosta de clima tropical. Excelente para o fornecimento de carne.
- c) *Red Neck* (pescoço vermelho): Ave de maior porte, mais agressiva, chegando a atacar pessoas quando sente-se ameaçada. Reproduz menos e o início da postura é mais tardio e gosta de clima árido. Ideal para exploração de couro, devido ao seu porte.

5.7.2 Processo produtivo

Conforme Carrer (2003), a relação ideal é de 500 m² para cada casal de avestruz, considerando-se que o terreno seja plano, possua boa drenagem e pouca inclinação. No entanto, com a prática da inseminação artificial o espaço pode ser mais bem aproveitado, pois a presença do macho para cruzamento torna-se desnecessária.

Segundo Acab (2006b), a empresa Biotectruz, localiza em Campo Grande, capital do Mato Grosso do Sul, foi responsável por apresentar em outubro de 2005 no 12º World Ostrich Congress, Congresso Mundial do Avestruz em Madri, na Espanha, o resultado de um projeto que conseguiu extrair quase 200ml de sêmen de um único avestruz, quantidade suficiente para fazer uma inseminação. Este trabalho vai possibilitar um melhoramento genético antes da ave entrar em reprodução.

O desenvolvimento da técnica de inseminação permitirá a manutenção de até 6 fêmeas na mesma área destinada hoje a apenas uma ave, além da garantia de 100% de fertilidade dos ovos e retirada do macho do criatório. A pesquisa sobre a avaliação da influência da presença do macho sobre o desenvolvimento ovariano das fêmeas resultou que o macho não influencia o desenvolvimento ovariano das fêmeas e a pesquisa de isolamento de fêmeas pós-cópula natural para verificação de tempo de manutenção de fertilidade sobre os ovos resultou em viabilidade dos ovos por até 10 dias pós-cópula, pois as fêmeas, por possuírem dobras de mucosa na junção útero-vaginal, preservam os espermatozoides viáveis. A técnica de coleta de sêmen foi desenvolvida com sucesso, além da técnica de inseminação artificial, (BIOTECTRUZ, 2006).

Segundo Criar e Plantar (2006), as fêmeas iniciam a postura dos ovos com cerca de 2,5 a 3 anos, com uma postura média 60 ovos por ano, depende da linhagem, algumas aves chegam a colocar 120 ovos por ano.

Cada ovo de avestruz equivale a duas dúzias de ovos de galinha, se considerar que a ave coloque 1 ovo a cada 8 dias, isso significa que uma avestruz põe em média o equivalente a três ovos de galinha por dia.

5.7.2.1 Criação

Como já comentado, o avestruz passou a ser considerado uma ave doméstica pelo Órgão Público responsável podendo ser criada em qualquer sítio, pois conforme

Pinheiro (2002), a ave necessita de pequenas áreas para o manejo, apresentando-se portanto, como ótima opção para pequenas e médias propriedades.

Com a legalização da criação para objetivo comercial, talvez tenha-se retirado a maior barreira para o crescimento de criatórios no Brasil, pois como aborda o Acab (2006a), esta ave agora pode ser criada em qualquer sítio e devido ao grande número de pequenas e médias propriedades sem qualquer atividade produtiva ou com atividades de baixa rentabilidade, essa criação torna-se altamente atraente.

Completando com Carrer (2003), este tipo de animal não exige grande espaço para seu trato, ou seja, necessita de pequenas áreas para sua criação, no entanto, dependendo de sua idade a área necessária varia:

- a) 1 filhote (até 12 meses) em uma área de 20m² (ex: 4m x 5m);
- b) 1 ave (mais de 12 meses) em uma área de 60 m² (ex: 6m x 10m);
- c) 1 casal reprodutores em uma área de 500m² (ex: 10m x 50m).

Em 2002, foram apresentados dados que representavam as médias da estruturicultura industrial e as que seriam obtidas com o manejo proposto por Benson e Holle, que era uso exclusivo de ração, sem volumoso verde, método praticado atualmente, apresentado na tabela 6.

Tabela 6: Produtiva média da estruturicultura industrial

Estruturicultura Industrial	Situação Atual	Novo Manejo
Início Postura	3 – 4 anos	2 –3 anos
Ovos/ano	0-100 Incons.	> 100, consistente
Fertilidade	10 –95%	>95%
Eclodibilidade	± 50%	> 90%
Sobrevivência	0–100% (50%)	>90%
Peso vivo	± 95kg	>120kg

Fonte: Benson e Holle (2002).

Deve-se salientar que os dados fornecidos pelos autores são aproximados e levam em conta terrenos planos, estes números podem variar para mais, conforme outras características: umidade, drenagem, acidez do solo e inclinação.

5.7.2.2 Alimentação e rusticidade:

Através da abordagem de Marques (2002), pode-se perceber a baixa complexidade no trato da ave do tipo avestruz, alguns aspectos relativos a alimentação e rusticidade são elencados a seguir:

- a) O Avestruz é um animal que carece de poucos gastos com alimentação, basicamente sua alimentação vem do pasto. A ração a base de minerais servem como um suplemento, pois nenhum pasto é completo e por isso é própria para o animal, contudo, pode ser elaborada no próprio local;
- b) A quantidade de ração que o animal deve comer é sempre de 1% do peso vivo. Um avestruz desde o nascimento até seus 12-14 meses come em média 30 Kg de ração o equivalente a R\$ 18,00 / ano, um custo de alimentação irrisório comparado ao valor de mercado do mesmo. Dados detalhados sobre quantidades de alimentação por faixa etária são apresentados na tabela 5.

Tabela 7: Consumo médio de ração diário

Idade (meses)	Gramas
Pintinhos	
0 a 1	100
2 a 3	200 - 300
Crescimento	
3 a 6	400 - 800
7 a 11	900 - 1400
11 a 14	1500 - 1800
Manutenção	1500
Postura	1500 - 2000

Fonte: Acab (2006b).

- c) O pasto, fonte de sua principal alimentação pode ser qualquer um: branquearia, decumes, marmelada, tifton.
- d) Resistência do animal: o avestruz é o segundo animal mais rústico do mundo, sendo o primeiro o camelo. O avestruz agüenta até 8 dias sem beber água. Sua taxa de conversão alimentar é de 4 X 1 (ele come quatro quilos de capim e ração, para produzir 1 quilo de carne), enquanto a taxa do boi é de 25X1;

- e) Vida longa (70 anos de vida), contando 40 anos de vida reprodutiva;
- f) Tem uma ótima capacidade de adaptação, suportando altas e baixas temperaturas;

Segundo o Beefmasterbrasil (2006): “**rusticidade**: Animais rústicos são aqueles que ficam saudáveis e produtivos em manejo sob várias condições climáticas, com pouca assistência do homem”.

5.7.2.3 Produção

Para administrar as operações, criou-se um sistema, *software*, de previsão e controle financeiro e produtivo em formato “xls” (planilha Excel) para aplicação numa estruturadora de pequeno porte, prevendo cenários de produção otimista, realista e pessimista; conforme as tabelas 8, 9 e 10, apresentadas a seguir.

A planilha estima 3 ciclos de produção, ou seja, três anos, dividindo-os em períodos de 45 dias, tempo médio de incubação e nascimento de filhotes de avestruz, apontando os seguintes dados:

- a) Produção de ovos;
- b) Nascimento de aves;
- c) Crescimento de aves;
- d) Venda do plantel conforme idade;
- e) Volume de ração consumido; e
- f) Custo da ração por ciclo ou ano.

Como variáveis estipuladas nessas projeções de cenários considerou-se:

a) número de casais reprodutores; b) Taxa de postura de ovos; c) Taxa de fertilidade dos ovos; e d) Taxa de mortalidade das aves até 3 meses de vida, período de baixa capacidade imunológica do avestruz.

Devido às características mercadológicas encontradas, considerou-se uma demanda de 100% da produção, assim, logo que completam 12 meses ou 1 ano de vida as aves são vendidas, representadas na linha de vendas 1 ano.

Decidiu-se por não realizar vendas com 3 meses devido a menor rentabilidade quando comparada com a venda de animais com 1 ano, assim, essa

só seria utilizada em caso de falta de capital de giro para continuidade das operações.

Uma breve explicação do funcionamento da planilha para entendimento do processo de produção seria que baseando-se na quantidade de casais reprodutores e a taxa de postura de ovos chega-se após 45 dias ao valor do número de ovos recolhidos, que sobre influência da taxa de fertilidade chega-se após 45 dias ao valor do número de nascimentos e então sobre influência da taxa de mortalidade chega-se após 45 dias ao valor do número de aves com idade de 3 meses de vida, assim, com essa idade já podem ser comercializadas, venda ou condomínio, ou então aguardarem mais 9 meses para finalmente serem vendidos.

Em ambos os casos automaticamente é zerado o estoque de aves com as respectivas idades. Entre 8º e o 9º mês do exercício a produção será interrompida para o vazio sanitário, assim os reprodutores ficam um período de 2 a 3 meses em repouso, recuperando-se, para novamente voltar a produzir.

Tabela 9: Projeção realista da produção e comercialização

Projeção Realista de Produção e Comercialização																								
Dias	3 meses			6 meses			9 meses			1º ano			3 meses			6 meses			9 meses			2º ano		
	0	45	90	135	180	225	270	315	360	45	90	135	180	225	270	315	360							
nº de casais em postura	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	15	15	20	20	20							
nº ovos	0	56	56	56	56	56	56			56	56	113	169	169	225	225								
Nascimentos		0	28	28	28	28	28	28	0	0	28	28	56	84	84	113	113							
Filhotes 3 meses			0	25	25	25	25	25	25	0	0	25	25	51	76	76	101							
Filhotes 6 meses					0	25	25	25	25	25	25	0	0	25	25	51	76							
Filhotes 1 ano										0	0	0	0	0	0	0	0							
Vendas 3 meses																								
Vendas 1 ano										25	25	25	25	25	25	0	0							

Ração Kg	900	900	900	1.128	1.128	1.697	1.697	1.697	1.697	1.470	1.470	2.028	2.928	3.725	4.853	5.423	6.220
Mort. Aves até 3 meses	10,00%																
Custo anual:								R\$ 7.047	11.745								
Custo anual:														R\$ 16.869	28.115		

	3 meses			6 meses			9 meses			3º ano				
	45	90	135	180	225	270	315	360	45	90	135	180	225	270
	20	20	20	20	20	20	20	20						
		225	225	225	225	225	225	225						
	0	0	113	113	113	113	113	113						
	101	0	0	101	101	101	101	101						
	76	101	101	0	0	101	101	101						
	0	0	0	0	0	0	0	0						
	25	25	51	76	76	101	101	101						
	6.220	5.878	5.878	4.511	4.511	6.789	6.789	6.789						
Custo anual:									R\$ 28.420	47.367				

Para a **Projeção Realista** foi considerado que cada casal de avestruz produza em média **1 ovo a cada 4 dias** por um período de 8 a 9 meses, dando uma pausa de 2 a 3 meses na produção para recomençar novo período fértil. Considera-se também que dos ovos recolhidos haja uma taxa de fertilidade de 50%. Para esta tabela foram considerados índices de mortalidade de 10 % das aves.

O cálculo do consumo de ração considera os seguintes valores diários:

0,2 Kg / dia para as aves com 3 meses;

0,5 Kg / dia para as aves com 6 meses;

1,5 Kg / dia para as aves com 1 ano;

2 Kg / dia para os reprodutores.

As células em vermelho indicam quando houve aumento no número de casais reprodutores (compras), onde cada projeção utilizou datas e quantidades diferentes. Essa diferença se deve a disponibilidade ou falta de capital circulante líquido em cada projeção.

5.8 Aspectos jurídico-legais

Segundo Pinheiro (2002), a reclassificação do animal, de exótico para doméstico, que se deu pela Portaria Nº 36, Anexo C, de março de 2002, do IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente, e dos Recursos Naturais Renováveis, abre as portas para a criação comercial da ave e um ano mais tarde a Normativa Nº 02, Anexo D, de fevereiro de 2003, do MAPA - Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, regulamenta a criação de avestruz e faz avançar a estruturacultura em todo o país.

Para iniciar a criação comercial de avestruzes, é preciso tomar uma série de providências, visando a legalização da atividade junto ao IBAMA e MAPA. O IBAMA analisará primeiramente a carta consulta e após aprovada, o interessado terá um prazo de 60 (sessenta) dias para apresentar o projeto definitivo, de acordo com a Instrução Normativa nº 02. Este projeto deve conter as seguintes informações:

- a) Descrição técnica do manejo a ser aplicado nas diversas fases da criação:
 - manejo alimentar;
 - manejo sanitário;
 - manejo das instalações;
 - manejo reprodutivo: fase de cria, cria e engorda.
- b) Características do criadouro: Instalações e manejo:
 - Área disponível para a implantação do criadouro e futuras expansões;
 - Planta baixa ou croqui das instalações / recintos destinados ao manejo dos animais, com tamanhos e denominação, espécie e quantidade de animais por instalação, identificação das instalações;
 - Aspectos sanitários das instalações;
 - Evolução e estabilização do plantel e cronograma de produção;
 - Descrição dos aspectos qualitativos e quantitativos do manejo - alimentar (alimentação e água);
 - Sistema de tratamentos de resíduos do criadouro;

- Características biológicas e zootécnicas da espécie;
- Principais doenças e tratamentos;
- Destino de animais - óbitos e produtos;
- Sistema de segurança.

O registro só será concedido depois de atendidas às exigências da Instrução Normativa nº 02, apresentada no anexo D.

5.9 Aspectos Administrativos

A definição da equipe gerencial é a seguinte:

a) Altamiro Pires:

- Administração de marketing;
- Administração de vendas.

b) Rychard Pires:

- Administração financeira;
- Administração da produção;

5.9.1 Política de recursos humanos

Para o operacional a busca de profissional do campo, caseiro ou trabalhador rural, com experiência no trato com animais.

A parte técnica que não for atribuição dos sócios será terceirizada, através do contrato de serviço de dois especialistas: 1 veterinário (responsável técnico) com conhecimentos na área da estruturacultura e 1 contabilista.

Para a área de vendas, quando for necessário, efetuará-se uma busca no banco de dados do site da empresa Super Avestruz por interessados em trabalhar na área comercial, além de divulgar esta oportunidade de trabalho em feiras, congressos, cursos e seminários. Porém, inicialmente não será necessário

contratação, pois a produção inicial além de pequena só será comercializada após um ano de exercício.

5.10 Aspectos econômico-financeiros

Segundo Chiavenato (1995), as três principais atribuições do gerenciamento financeiro são:

- a) Obter recursos financeiros para que a empresa possa funcionar ou para expandir suas atividades. A obtenção ou captação de recursos financeiros pode ser feita por financiamento, condições de pagamento aos fornecedores, empréstimos bancários, no mercado de capitais, etc.
- b) Utilizar recursos financeiros para suprir as operações normais da empresa, nos vários setores e áreas de atividade, como compras de matérias-primas, aquisição de máquinas e equipamentos, pagamento de salários, impostos etc.
- c) Aplicar recursos financeiros excedentes, como aplicações no mercado de capitais ou no mercado monetário, aquisição de imóveis ou terrenos etc.

5.10.1 Investimentos Iniciais

- a) Reprodutores: 5 casais comprovadamente férteis e de procedência com idade entre 4 e 5 anos. Incluso o serviço de consultoria para a montagem da criação. Valor estimado R\$ 60.000,00;
- b) Equipamentos: incubadora Eletrônica de Ovos de Avestruz 4 em 1 e todos os equipamentos envolvidos no processo de incubação e nascedouro. Valor estimado R\$ 25.000,00;
- c) Empreiteira: contratação de mão de obra para cercarem do terreno, tubulação de bebedouros, instalação de comedouros e adaptações de *layout*. Valor estimado R\$ 5.000,00.

- d) Materiais necessários para a estruturação de piquetes: a) mourões de madeira; b) arame liso ovalado; c) balancins; d) catracas; e) telhas; f) pés direitos; g) caixa d'água; h) canos para cochos; i) porteira metálica. Valor estimado: R\$ 10.000,00.
- e) Legalização: assessoria técnica para registros e legalização do criatório no IBAMA e no MAPA. Valor estimado R\$ 3.000,00.

5.10.2 Custos:

Os principais custos, fixos e variáveis, estão estipulados a seguir:

- a) Pró-labore: levando em conta o tipo de cenário, esse foi estipulado da seguinte maneira:
 - Otimista: divisão entre os sócios de 20% da receita mensal;
 - Realista: divisão entre os sócios de 15% da receita mensal;
 - Pessimista: divisão entre os sócios de 10% da receita mensal;
- b) Mão de Obra: é necessário 1 funcionário para o manejo de 10 casais de avestruz. Valor estimado R\$ 1.500,00 por mês;
- c) Veterinários (terceirizado): o avestruz é uma ave muito resistente, porém, por força do disposto na Lei nº 5.517/68, segundo Sebrae (2006), a criação de avestruz tem que possuir um responsável técnico, esse realizará no mínimo uma visita mensal ao empreendimento. Valor estimado R\$ 200,00 ao mês;
- d) Contador (terceirizado): valor estimado R\$ 200,00 ao mês;
- e) Ração: cada ave adulta em período reprodutivo consome no máximo 2 Kg de ração por dia, somando-se a média de consumo dos animais em crescimento 0,1 Kg chega-se através das tabelas 6, 7 e 8, a uma previsão de consumo de 600 a 700 Kg de ração por mês e 7.200 a 8.400 Kg de ração por ano. Tendo como base o preço de R\$ 0,60 / Kg de ração, obtém-se os valores de R\$ 360,00 a R\$ 420,00 ao mês e R\$ 4.320,00 a R\$ 5.040,00 ao ano. Este cálculo está disposto mais precisamente na

tabela supra citada que relaciona previsão de produção e previsão de consumo.

- f) Outros custos Indiretos: água, luz, telefone, aluguel, propaganda e manutenção. Valor estimado R\$ 7.000,00 ao mês.

5.10.3 Política de preços

Percebe-se que nesta atividade praticar baixos preços não apresentará como retorno o crescimento, por conseguinte, a empresa Super Avestruz estará constantemente em busca de preços justos e condizentes com o mercado em atuação seja ele interno ou externo. A seguir é apresentado um quadro da cotação dos principais produtos retirados da ave que influenciam no seu preço:

Tabela 11: Valor do avestruz de 12 - 14 meses (abatido)

Produto	Quantidade	Valor U\$
Carne	30 - 40 kg	800,00
Couro	1,2 - 1,5 m	650,00
Plumas	1 - 2 kg	100,00
Valor total em U\$ (dólares)		1.550,00

Fonte: Acab (2006b).

O preço elevado leva a crer que apenas nichos de mercado consumirão esse produto, mas com certeza nichos de mercado que têm todas as condições para adquirir hábitos de seu consumo. Para admitir possibilidades à comercialização em quantidade, deve-se levar em conta, num mundo globalizado com mais de 6 bilhões de habitantes, que esse nicho pode movimentar boas quantidades. Outro fator importante é que, se o produto é mais caro, mesmo movimentando quantidades menores, está se movimentando um valor maior em relação ao volume.

5.10.4 Demonstrações de resultado do exercício – DRE's

Conforme os cenários projetados pela produção, vendas e custos variáveis com razão somados a custos fixos e variáveis operacionais, projetaram-se DRE's de três anos de atividade, apresentando os valores anuais, o percentual de participação de cada item e a média mensal dos mesmos.

Deve-se ressaltar que as células em vermelho representam apenas a comercialização das plumas extraídas durante o ano que soma-se com a receita de comercialização das aves para o resultado da célula à direita desta, exceto no primeiro ano de exercício, onde não há plantel vendido.

Como variáveis modificadas entre os cenários estão dois fatores importantíssimos:

- a) Pró-labore: cada cenário adotou um valor percentual de pró-labore sobre a receita conforme a perspectiva do mesmo, valor que será dividido igualmente entre os sócios;
- b) Investimentos e instalações: adaptado as possibilidades financeiras de cada cenário, ou seja, ao capital de giro, adotando-se no segundo ano uma política de investimento em maquinários e casais reprodutores.

As tabelas que vão se seguir, da 12 até a 20 representam as DRE's projetadas para os cenários otimista, realista e pessimista pra três anos de exercício.

Uma característica comum a todos os cenários é que no primeiro ano de exercício a empresa fecha o ano de exercício com resultados negativos, isso se deve ao fato de acontecerem grandes desembolsos iniciais na aquisição das matrizes reprodutoras e das instalações, além das demais despesas operacionais e não haver entrada de capital suficiente para cobrir esses desembolsos, pois a única fonte de receita no primeiro ano de atividade é a venda de plumagem dos avestruzes, identificada em vermelho em todas as tabelas como receita média mensal.

Por não haver planos de investimento em matrizes reprodutoras e instalações no terceiro ano de exercício percebe-se uma acentuada queda no percentual do ponto de equilíbrio relativo a receita bruta do empreendimento. E contrapartida, percebe-se o aumento da participação do pró-labore nos custos fixos.

Tabela 12: Demonstração otimista do resultado do Exercício (DRE) – 1º ano

Cenário Otimista			
1º ANO			
Descrição	/ Mês	Anual	%
1.RECEITA BRUTA		2.000,00	100,00%
Receita	166,67	2.000,00	100,00%
2.CUSTOS VARIÁVEIS		9.544,00	477,20%
Custo de mercadorias	769,50	9.234,00	96,75%
ICMS/PIS/CONFINS		300,00	3,14%
Comissões		10,00	0,10%
3.MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1-2)		-7.544,00	-377,20%
4.CUSTOS FIXOS	15.366,67	184.400,00	9220,00%
Salários + Encargos	2.300,00	27.600,00	14,97%
Aluguel	3.000,00	36.000,00	19,52%
Água / Luz / Telefone	1.000,00	12.000,00	6,51%
Honorários Contábeis	300,00	3.600,00	1,95%
Propaganda	100,00	1.200,00	0,65%
Manutenção	50,00	600,00	0,33%
Investimentos e Instalações	8.583,33	103.000,00	55,86%
Pró-Labore (20 % Receita)	33,33	400,00	0,22%
5.LUCRO OPERACIONAL (3-4)	-15.995,33	-191.944,00	-9597,20%
6.PONTO DE EQUILÍBRIO (4/3) x 1	-4.073,88	-48.886,53	-2444,33%

Fonte: do Autor (2007).

Tabela 13: Demonstração otimista do resultado do Exercício (DRE) – 2º ano

Cenário Otimista			
2º ANO			
Descrição	/ Mês	Anual	%
1.RECEITA BRUTA		1.046.750,00	100,00%
Receita	11.291,67	1.046.750,00	100,00%
2.CUSTOS VARIÁVEIS		196.715,13	18,79%
Custo de mercadorias	2.872,41	34.468,88	17,52%
ICMS/PIS/CONFINS		157.012,50	79,82%
Comissões		5.233,75	2,66%
3.MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1-2)		850.034,88	81,21%
4.CUSTOS FIXOS	66.695,83	800.350,00	76,46%
Salários + Encargos	2.300,00	27.600,00	3,45%
Aluguel	3.000,00	36.000,00	4,50%
Água / Luz / Telefone	1.000,00	12.000,00	1,50%
Honorários Contábeis	300,00	3.600,00	0,45%
Propaganda	100,00	1.200,00	0,15%
Manutenção	50,00	600,00	0,07%
Investimentos e Instalações	42.500,00	510.000,00	63,72%
Pró-Labore (20 % Receita)	17.445,83	209.350,00	26,16%
5.LUCRO OPERACIONAL (3-4)	4.140,41	49.684,88	4,75%
6.PONTO DE EQUILÍBRIO (4/3) x 1	82.130,59	985.567,05	94,15%

Tabela 14: Demonstração otimista do resultado do Exercício (DRE) – 1º ano

Cenário Otimista

3º ANO			
Descrição	/ Mês	Anual	%
1.RECEITA BRUTA		5.177.750,00	100,00%
Receita	51.791,67	5.177.750,00	100,00%
2.CUSTOS VARIÁVEIS		872.293,94	16,85%
Custo de mercadorias	5.811,89	69.742,69	8,00%
ICMS/PIS/CONFINS		776.662,50	89,04%
Comissões		25.888,75	2,97%
3.MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1-2)		4.305.456,06	83,15%
4.CUSTOS FIXOS	93.045,83	1.116.550,00	21,56%
Salários + Encargos	2.300,00	27.600,00	2,47%
Aluguel	3.000,00	36.000,00	3,22%
Água / Luz / Telefone	1.000,00	12.000,00	1,07%
Honorários Contábeis	300,00	3.600,00	0,32%
Propaganda	100,00	1.200,00	0,11%
Manutenção	50,00	600,00	0,05%
Investimentos e Instalações	0,00	0,00	0,00%
Pró-Labore (20 % Receita)	86.295,83	1.035.550,00	92,75%
5.LUCRO OPERACIONAL (3-4)	265.742,17	3.188.906,06	61,59%
6.PONTO DE EQUILÍBRIO (4/3) x 1	111.897,10	1.342.765,24	25,93%

Fonte: do Autor (2007).

Tabela 15: Demonstração realista do resultado do Exercício (DRE) – 1º ano

Cenário Realista

1º ANO			
Descrição	/ Mês	Anual	%
1.RECEITA BRUTA		2.000,00	100,00%
Receita	166,67	2.000,00	100,00%
2.CUSTOS VARIÁVEIS		7.357,00	367,85%
Custo de mercadorias	587,25	7.047,00	73,84%
ICMS/PIS/CONFINS		300,00	3,14%
Comissões		10,00	0,10%
3.MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1-2)		-5.357,00	-267,85%
4.CUSTOS FIXOS	15.358,33	184.300,00	9215,00%
Salários + Encargos	2.300,00	27.600,00	14,97%
Aluguel	3.000,00	36.000,00	19,52%
Água / Luz / Telefone	1.000,00	12.000,00	6,51%
Honorários Contábeis	300,00	3.600,00	1,95%
Propaganda	100,00	1.200,00	0,65%
Manutenção	50,00	600,00	0,33%
Investimentos e Instalações	8.583,33	103.000,00	55,86%
Pró-Labore (15% Receita)	25,00	300,00	0,16%
5.LUCRO OPERACIONAL (3-4)	-15.804,75	-189.657,00	-9482,85%
6.PONTO DE EQUILÍBRIO (4/3) x 1	-5.733,93	-68.807,17	-3440,36%

Fonte: do Autor (2007).

Tabela 16: Demonstração realista do resultado do Exercício (DRE) – 2º ano

Cenário Realista

2º ANO			
Descrição	/ Mês	Anual	%
1.RECEITA BRUTA		524.375,00	100,00%
Receita	5.729,17	524.375,00	100,00%
2.CUSTOS VARIÁVEIS		98.147,22	18,72%
Custo de mercadorias	1.405,76	16.869,09	8,58%
ICMS/PIS/CONFINS		78.656,25	39,98%
Comissões		2.621,88	1,33%
3.MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1-2)		426.227,78	81,28%
4.CUSTOS FIXOS	34.554,69	414.656,25	79,08%
Salários + Encargos	2.300,00	27.600,00	3,45%
Aluguel	3.000,00	36.000,00	4,50%
Água / Luz / Telefone	1.000,00	12.000,00	1,50%
Honorários Contábeis	300,00	3.600,00	0,45%
Propaganda	100,00	1.200,00	0,15%
Manutenção	50,00	600,00	0,07%
Investimentos e Instalações	21.250,00	255.000,00	31,86%
Pró-Labore (30% Receita)	6.554,69	78.656,25	9,83%
5.LUCRO OPERACIONAL (3-4)	964,29	11.571,53	2,21%
6.PONTO DE EQUILÍBRIO (4/3) x 1	42.511,57	510.138,90	97,29%

Fonte: do Autor (2007).

Tabela 17: Demonstração realista do resultado do Exercício (DRE) – 3º ano

Cenário Realista

3º ANO			
Descrição	/ Mês	Anual	%
1.RECEITA BRUTA		1.557.125,00	100,00%
Receita	15.854,17	1.557.125,00	100,00%
2.CUSTOS VARIÁVEIS		269.774,41	17,33%
Custo de mercadorias	2.368,34	28.420,03	3,26%
ICMS/PIS/CONFINS		233.568,75	26,78%
Comissões		7.785,63	0,89%
3.MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1-2)		1.287.350,59	82,67%
4.CUSTOS FIXOS	26.214,06	314.568,75	20,20%
Salários + Encargos	2.300,00	27.600,00	2,47%
Aluguel	3.000,00	36.000,00	3,22%
Água / Luz / Telefone	1.000,00	12.000,00	1,07%
Honorários Contábeis	300,00	3.600,00	0,32%
Propaganda	100,00	1.200,00	0,11%
Manutenção	50,00	600,00	0,05%
Investimentos e Instalações	0,00	0,00	0,00%
Pró-Labore (30% Receita)	19.464,06	233.568,75	20,92%
5.LUCRO OPERACIONAL (3-4)	81.065,15	972.781,84	62,47%
6.PONTO DE EQUILÍBRIO (4/3) x 1	31.707,42	380.489,10	24,44%

Fonte: do Autor (2007).

Tabela 18: Demonstração pessimista do resultado do Exercício (DRE) – 1º ano

Cenário Pessimista

1º ANO			
Descrição	/ Mês	Anual	%
1.RECEITA BRUTA		2.000,00	100,00%
Receita	166,67	2.000,00	100,00%
2.CUSTOS VARIÁVEIS		6.263,50	313,18%
Custo de mercadorias	496,13	5.953,50	62,38%
ICMS/PIS/CONFINS		300,00	3,14%
Comissões		10,00	0,10%
3.MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1-2)		-4.263,50	-213,18%
4.CUSTOS FIXOS	15.350,00	184.200,00	9210,00%
Salários + Encargos	2.300,00	27.600,00	14,97%
Aluguel	3.000,00	36.000,00	19,52%
Água / Luz / Telefone	1.000,00	12.000,00	6,51%
Honorários Contábeis	300,00	3.600,00	1,95%
Propaganda	100,00	1.200,00	0,65%
Manutenção	50,00	600,00	0,33%
Investimentos e Instalações	8.583,33	103.000,00	55,86%
Pró-Labore (10% Receita)	16,67	200,00	0,11%
5.LUCRO OPERACIONAL (3-4)	-15.705,29	-188.463,50	-9423,18%
6.PONTO DE EQUILÍBRIO (4/3) x 1	-7.200,66	-86.407,88	-4320,39%

Fonte: do Autor (2007).

Tabela 19: Demonstração pessimista do resultado do Exercício (DRE) – 2º ano

Cenário Pessimista

2º ANO			
Descrição	/ Mês	Anual	%
1.RECEITA BRUTA		262.187,50	100,00%
Receita	2.864,58	262.187,50	100,00%
2.CUSTOS VARIÁVEIS		49.470,17	18,87%
Custo de mercadorias	735,93	8.831,11	4,49%
ICMS/PIS/CONFINS		39.328,13	19,99%
Comissões		1.310,94	0,67%
3.MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1-2)		212.717,33	81,13%
4.CUSTOS FIXOS	16.018,23	192.218,75	73,31%
Salários + Encargos	2.300,00	27.600,00	3,45%
Aluguel	3.000,00	36.000,00	4,50%
Água / Luz / Telefone	1.000,00	12.000,00	1,50%
Honorários Contábeis	300,00	3.600,00	0,45%
Propaganda	100,00	1.200,00	0,15%
Manutenção	50,00	600,00	0,07%
Investimentos e Instalações	7.083,33	85.000,00	10,62%
Pró-Labore (10% Receita)	2.184,90	26.218,75	3,28%
5.LUCRO OPERACIONAL (3-4)	1.708,21	20.498,58	7,82%
6.PONTO DE EQUILÍBRIO (4/3) x 1	19.743,48	236.921,71	90,36%

Fonte: do Autor (2007).

Tabela 20: Demonstração pessimista do resultado do Exercício (DRE) – 3º ano

Cenário Pessimista

3º ANO			
Descrição	/ Mês	Anual	%
1.RECEITA BRUTA		477.343,75	100,00%
Receita	4.973,96	477.343,75	100,00%
2.CUSTOS VARIÁVEIS		85.498,72	17,91%
Custo de mercadorias	959,20	11.510,44	1,32%
ICMS/PIS/CONFINS		71.601,56	8,21%
Comissões		2.386,72	0,27%
3.MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1-2)		391.845,03	82,09%
4.CUSTOS FIXOS	10.727,86	128.734,38	26,97%
Salários + Encargos	2.300,00	27.600,00	2,47%
Aluguel	3.000,00	36.000,00	3,22%
Água / Luz / Telefone	1.000,00	12.000,00	1,07%
Honorários Contábeis	300,00	3.600,00	0,32%
Propaganda	100,00	1.200,00	0,11%
Manutenção	50,00	600,00	0,05%
Investimentos e Instalações	0,00	0,00	0,00%
Pró-Labore (10% Receita)	3.977,86	47.734,38	4,28%
5.LUCRO OPERACIONAL (3-4)	21.925,89	263.110,66	55,12%
6.PONTO DE EQUILÍBRIO (4/3) x 1	13.068,63	156.823,60	32,85%

Fonte: do Autor (2007).

5.10.5 Fluxo de caixa projetado

Conforme abordados anteriormente os principais dados do sistema de previsão e controle financeiro e produtivo encontram-se na planilha de produção, onde, para o cálculo do fluxo de caixa projetado complementa-se com os dados de custos fixos e variáveis provenientes das planilhas de Demonstrações de Resultado dos Exercícios (DRE).

A única atividade comercial realizada nos 13 primeiros meses da empresa, responsável pelas entradas de capital nesse período é a venda de plumas das aves reprodutoras, extraídas dos animais 2 vezes por ano, pois só após 1 ano e 45 dias de atividade voltada a reprodução, hospedagem e criação do plantel que aumenta aritmeticamente a cada 45 dias, é efetuada a primeira venda de avestruzes com idade de 12 meses.

Na seqüência são apresentados nas tabelas 13, 14 e 15, os fluxos de caixa projetados segundo os cenários otimista, realista e pessimista estabelecidos pelas planilhas de produção e de DRE's.

Tabela 21: Fluxo de caixa otimista projetado para 3 anos

Super Avestruz										
COMPARATIVO DOS FLUXOS DE ENTRADA E SAÍDA DE CAIXA										
CENÁRIO OTIMISTA										
1º Ano	SALDO INICIAL		R\$ 210.000,00							
DIAS	45	90	135	180	225	270	315	360	TOTAL	
ENTRADAS	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	2.000,00				
SAÍDAS	R\$ 114.368,00	R\$ 11.368,00	R\$ 11.368,00	R\$ 11.368,00	R\$ 11.368,00	R\$ 11.368,00	R\$ 11.368,00	R\$ 11.368,00	R\$ 11.368,00	193.944,00
SUPERÁVIT/DÉFICIT	R\$ 95.882,00	R\$ 84.764,00	R\$ 73.646,00	R\$ 62.528,00	R\$ 51.410,00	R\$ 40.292,00	R\$ 29.174,00	R\$ 18.056,00		
									SALDO FINAL	18.056,00
2º Ano	SALDO INICIAL		R\$ 18.056,00							
DIAS	45	90	135	180	225	270	315	360	TOTAL	
ENTRADAS	R\$ 168.812,50	R\$ 168.812,50	R\$ 168.812,50	R\$ 16.937,50	R\$ 16.937,50	1.046.750,00				
SAÍDAS	R\$ 60.883,14	R\$ 230.883,14	R\$ 230.883,14	R\$ 145.883,14	R\$ 145.883,14	R\$ 60.883,14	R\$ 60.883,14	R\$ 60.883,14	R\$ 60.883,14	997.065,13
SUPERÁVIT/DÉFICIT	R\$ 125.985,36	R\$ 63.914,72	R\$ 1.844,08	R\$ 24.773,44	R\$ 47.702,80	R\$ 155.632,16	R\$ 111.686,52	R\$ 67.740,87		
									SALDO FINAL	67.740,88
3º Ano	SALDO INICIAL		R\$ 67.740,88							
DIAS	45	90	135	180	225	270	315	360	TOTAL	
ENTRADAS	R\$ 229.562,50	R\$ 229.562,50	R\$ 533.312,50	R\$ 837.062,50	R\$ 988.937,50	R\$ 1.140.812,50	R\$ 1.140.812,50	R\$ 77.687,50	R\$ 77.687,50	5.177.750,00
SAÍDAS	R\$ 248.605,49	R\$ 248.605,49	R\$ 248.605,49	R\$ 248.605,49	R\$ 248.605,49	1.988.843,94				
SUPERÁVIT/DÉFICIT	R\$ 48.697,88	R\$ 29.654,89	R\$ 314.361,90	R\$ 902.818,91	R\$ 1.643.150,91	R\$ 2.535.357,92	R\$ 3.427.564,93	R\$ 3.256.646,94		
									SALDO FINAL	3.256.646,94

As células em vermelho destacam as datas que serão efetuados investimentos, sendo assim, haverá 5 momentos:

- 1º - Inicial. R\$ 103.000,00 (5 casais de avestruz + incubadora + empreiteira + materiais de construção + legalização);
- 2º - Reprodutores e incubadora R\$ 170.000,00 (10 casais + 2 incubadora);
- 3º - Reprodutores e incubadora R\$ 170.000,00 (10 casais + 2 incubadora);
- 4º - Reprodutores e incubadora R\$ 85.000,00 (5 casais + 1 incubadora);
- 5º - Reprodutores e incubadora R\$ 85.000,00 (5 casais + 1 incubadora).

Obs: O investimento inicial é realizado no primeiro dia de exercício da empresa que se encontra dentro do período de 45 dias.

Tabela 22: Fluxo de caixa realista projetado para 3 anos

Super Avestruz										
COMPARATIVO DOS FLUXOS DE ENTRADA E SAÍDA DE CAIXA										
CENÁRIO REALISTA										
1º Ano	SALDO INICIAL	R\$ 210.000,00								
DIAS	45	90	135	180	225	270	315	360	TOTAL	
ENTRADAS	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	2.000,00						
SAÍDAS	R\$ 114.082,13	R\$ 11.082,13	R\$ 11.082,13	R\$ 11.082,13	191.657,00					
SUPERÁVIT/DÉFICIT	R\$ 96.167,88	R\$ 85.335,75	R\$ 74.503,63	R\$ 63.671,50	R\$ 52.839,38	R\$ 42.007,25	R\$ 31.175,13	R\$ 20.343,00		
									SALDO FINAL	20.343,00
2º Ano	SALDO INICIAL	R\$ 20.343,00								
DIAS	45	90	135	180	225	270	315	360	TOTAL	
ENTRADAS	R\$ 84.531,25	R\$ 8.593,75	R\$ 8.593,75	R\$ 8.593,75	524.375,00					
SAÍDAS	R\$ 32.225,43	R\$ 117.225,43	R\$ 117.225,43	R\$ 32.225,43	R\$ 117.225,43	R\$ 32.225,43	R\$ 32.225,43	R\$ 32.225,43	R\$ 32.225,43	512.803,47
SUPERÁVIT/DÉFICIT	R\$ 72.648,82	R\$ 39.954,63	R\$ 7.260,45	R\$ 59.566,27	R\$ 26.872,08	R\$ 79.177,90	R\$ 55.546,21	R\$ 31.914,53		
									SALDO FINAL	31.914,53
3º Ano	SALDO INICIAL	R\$ 31.914,53								
DIAS	45	90	135	180	225	270	315	360	TOTAL	
ENTRADAS	R\$ 99.718,75	R\$ 99.718,75	R\$ 175.656,25	R\$ 251.593,75	R\$ 251.593,75	R\$ 327.531,25	R\$ 327.531,25	R\$ 23.781,25	R\$ 23.781,25	1.557.125,00
SAÍDAS	R\$ 73.042,89	R\$ 73.042,89	R\$ 73.042,89	584.343,16						
SUPERÁVIT/DÉFICIT	R\$ 58.590,39	R\$ 85.266,24	R\$ 187.879,60	R\$ 366.430,45	R\$ 544.981,31	R\$ 799.469,66	R\$ 1.053.958,02	R\$ 1.004.696,38		
									SALDO FINAL	1.004.696,38

As células em vermelho destacam as datas que serão efetuados investimentos, sendo assim, haverá 4 momentos:

- 1º - Inicial. R\$ 103.000,00 (5 casais de avestruz + incubadora + empreiteira + materiais de construção + legalização);
- 2º - Reprodutores e incubadora R\$ 85.000,00 (5 casais + 1 incubadora);
- 3º - Reprodutores e incubadora R\$ 85.000,00 (5 casais + 1 incubadora).
- 4º - Reprodutores e incubadora R\$ 85.000,00 (5 casais + 1 incubadora).

Obs: O investimento inicial é realizado no primeiro dia de exercício da empresa que se encontra dentro do período de 45 dias .

Tabela 23: Fluxo de caixa pessimista projetado para 3 anos

Super Avestruz										
COMPARATIVO DOS FLUXOS DE ENTRADA E SAÍDA DE CAIXA										
PESSIMISTA										
1º Ano	SALDO INICIAL		R\$ 210.000,00							
DIAS	45	90	135	180	225	270	315	360	TOTAL	
ENTRADAS	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	2.000,00
SAÍDAS	R\$ 113.932,94	R\$ 10.932,94	R\$ 10.932,94	R\$ 10.932,94	R\$ 10.932,94	R\$ 10.932,94	R\$ 10.932,94	R\$ 10.932,94	R\$ 10.932,94	190.463,50
SUPERÁVIT/DÉFICIT	R\$ 96.317,06	R\$ 85.634,13	R\$ 74.951,19	R\$ 64.268,25	R\$ 53.585,31	R\$ 42.902,38	R\$ 32.219,44	R\$ 21.536,50		
									SALDO FINAL	21.536,50
2º Ano	SALDO INICIAL		R\$ 21.536,50							
DIAS	45	90	135	180	225	270	315	360	TOTAL	
ENTRADAS	R\$ 42.265,63	R\$ 42.265,63	R\$ 42.265,63	R\$ 42.265,63	R\$ 42.265,63	R\$ 42.265,63	R\$ 4.296,88	R\$ 4.296,88	R\$ 4.296,88	262.187,50
SAÍDAS	R\$ 19.586,12	R\$ 19.586,12	R\$ 104.586,12	R\$ 19.586,12	241.688,92					
SUPERÁVIT/DÉFICIT	R\$ 44.216,01	R\$ 66.895,52	R\$ 4.575,03	R\$ 27.254,54	R\$ 49.934,05	R\$ 72.613,56	R\$ 57.324,32	R\$ 42.035,08		
									SALDO FINAL	42.035,08
3º Ano	SALDO INICIAL		R\$ 42.035,08							
DIAS	45	90	135	180	225	270	315	360	TOTAL	
ENTRADAS	R\$ 45.429,69	R\$ 45.429,69	R\$ 45.429,69	R\$ 83.398,44	R\$ 7.460,94	477.343,75				
SAÍDAS	R\$ 26.779,14	R\$ 26.779,14	R\$ 26.779,14	R\$ 26.779,14	R\$ 26.779,14	R\$ 26.779,14	R\$ 26.779,14	R\$ 26.779,14	R\$ 26.779,14	214.233,09
SUPERÁVIT/DÉFICIT	R\$ 60.685,63	R\$ 79.336,18	R\$ 97.986,73	R\$ 154.606,03	R\$ 211.225,33	R\$ 267.844,63	R\$ 324.463,93	R\$ 305.145,73		
									SALDO FINAL	305.145,73

As células em vermelho destacam as datas que serão efetuados investimentos, sendo assim, haverá 2 momentos:

1º - Inicial. R\$ 103.000,00 (5 casais de avestruz + incubadora + empreiteira + materiais de construção + legalização);

2º - Reprodutores e incubadora R\$ 85.000,00 (5 casais + 1 incubadora).

Obs: O investimento inicial é realizado no primeiro dia de exercício da empresa que se encontra dentro do período de 45 dias.

5.10.6 Análise econômico-financeira

No primeiro ano de exercício da empresa os sócios não retirarão o pró-labore, minimizando assim, possíveis problemas com liquidez que a empresa Super Avestruz atravessará neste, mesmo assim, esse foi inserido nas projeções apenas para apresentação. Porém, para os próximos anos de atividade da empresa este possui grande influência sobre os custos fixos, o que afeta diretamente o ponto de equilíbrio do empreendimento, que mesmo assim realiza uma contínua e acentuada queda até o terceiro ano de exercício.

Percebe-se que em todos os cenários o *payback* foi atingido e o ponto de equilíbrio foi ultrapassado logo que se iniciaram as vendas de aves com 1 ano, ou seja, o produto possui alta margem de contribuição o que oferece um retorno financeiro rápido, acima de 80% (oitenta por cento) para todos os cenários e retraído pelos custos fixos que possuem uma participação cada vez menor sobre os custos totais, mas que são fortemente influenciados pelos investimentos e pelo pró-labore dos sócios, principalmente no caso do cenário otimista, com taxa para o mesmo de 20 % da receita bruta.

Sendo assim, a considerável receita, que chega no terceiro ano a cerca de 3 a 4 vezes o valor do ponto de equilíbrio, aliado aos baixos custos do exercício, exceto investimentos e pró-labore, são fatores que colaboram com a aprovação do empreendimento e confirmação de sua viabilidade.

O período de *payback* indica o tempo necessário para que o capital aplicado no empreendimento seja recuperado. Para o cálculo são utilizados o investimento inicial do negócio e o lucro líquido para cada um dos três cenários: otimista, realista e pessimista. Que se configurou da seguinte forma:

- a) Cenário otimista: 1 ano de exercício;
- b) Cenário realista: 1 ano e 3 meses de exercício;
- c) Cenário pessimista: 1 ano e 4,5 meses.

Em todos os casos o ponto de equilíbrio foi alcançado assim que realizaram-se as primeiras vendas de planteis de avestruzes. A partir de todas as análises e estratégias apresentadas nesse projeto, acreditamos ser viável e muito rentável o empreendimento, desde o sentido financeiro até o estratégico.

5.11 Recomendações

Levando em conta algumas das limitações encontradas neste estudo, algumas recomendações serão colocadas no intuito de colaborar com o mesmo fortalecendo as informações apresentadas para o empreendimento.

Dentre estas, não poderia deixar de ressaltar a importância de maior número e variado tipo de informações sobre o mercado consumidor através da pesquisa de mercado, tanto a nível local quanto nacional e internacional. Informações a respeito deste ambiente, da cultura de consumo, do nível de demanda, dos mercados potenciais, do consumo do produto em estabelecimento comerciais, tais como, restaurantes e hotéis da região, mesmo sabendo que a produção industrial ainda não iniciou.

Informações mais detalhadas sobre o mercado contribuiriam no sentido de oferecer maior sustentação às informações sobre receitas realizadas do empreendimento, até mesmo para identificar a influência dos mercados internos e externos nas receitas produzidas.

Conforme abordado na fundamentação, deve-se levar em conta o ciclo de vida do produto, e assim, estabelecer possíveis cenários futuros, para momentos de saturação do mercado, traçando estratégias competitivas.

Outra importante recomendação é o desenvolvimento e detalhamento da proposta de oferecer o serviço de hotelaria e condomínio de avestruzes com o objetivo de oferecer ao empreendimento aporte de recursos financeiros com a atração de investidores através da oferta de altos rendimentos com o negócio, dividindo os lucros e também os riscos.

- a) Sobre os possíveis riscos do empreendimento identificou-se como principais:
- b) Boicote internacional aos produtos brasileiros;
- c) Demora na regularização dos criatórios brasileiros;
- d) Futuro surgimento de gripe aviária e outras doenças;
- e) Conflitos com pecuaristas, jogo de interesses; e
- f) Futura saturação do mercado, como já foi comentado.

CONSIDERAÇÕES

Deduz-se que a potencialidade da cadeia da estrutiocultura é sem sombra de dúvidas indiscutível. Entretanto, urge argumentar, a respeito das estratégias a serem empregadas nos diversos segmentos integrantes da cadeia produtiva, para assim escoar a produção.

São muitos os fatores que envolvem o negócio da estrutiocultura, muitas variáveis interligadas que tanto podem resultar em efeitos extremamente positivos como podem arruinar o trabalho de um ano. Na confecção desse trabalho algumas variáveis foram manipuladas e outras se mantiveram constantes ao longo do período nos três cenários.

As variáveis manipuladas foram produção de ovos e aquisições, contudo, variáveis também importantes não foram modificadas, tais como: variação de preço das aves e dos equipamentos, variação dos insumos, variação da mortalidade, variação da demanda que neste projeto foi constantemente superior a oferta da empresa, como outras variáveis, talvez menos prováveis mas também importantes, *como surtos, fatalidades e morte acidental após os três meses.*

Mesmo que, se considere altamente expressivo o crescimento da estrutiocultura no País, é evidente que ainda não há toda uma cadeia produtiva devidamente estruturada, o que se aplica, de forma especial, ao segmento produtivo ou "dentro da porteira". Felizmente, neste já existe uma boa base associativa *organizada, permitindo difundir tecnologias e o intercâmbio de material genético,* contribuindo, assim, para a contínua ampliação da base produtiva, a qual depende, em muito, da eficiência reprodutiva.

Assim, no que se refere à concorrência, a análise confirmou o que se previa, nesta atividade, talvez por a pouco ter chego ao país, e talvez pela demanda mundial existente *ser muito maior que a oferta, os produtores se vêm obrigados a unir forças, através de associações e mais atualmente pelas cooperativas,* na busca de gerar escalas suficiente para alcançar o mercado, principalmente o internacional.

A burocracia para se abrir uma empresa no Brasil dificulta o empreendedorismo e mais ainda aqueles que já são, mas o que descobriu-se por meio da pesquisa aplicada aos estrutiocultores da região é que a falta desta pode

ser ainda pior, a criação de avestruzes é relativamente nova no país, portanto não foram criadas leis específicas para o controle e fiscalização das criações e abatedouros, o que impediu por alguns anos que se desse início ao abate, mesmo que experimental.

É perspectiva dos estruturadores pesquisados que com a elaboração de legislações específicas a esta ave, muitas barreiras internas serão derrubadas, assim, esta será marcada como a segunda fase de alta taxa de nascimento de estruturadoras.

Assim como ocorre com as demais espécies de produção, torna-se necessário compatibilizar a melhoria genética aos aspectos ambientais (nutrição, manejo e condições climáticas), mesmo a ave tendo se adaptado bem às regiões brasileiras a expectativa é que esta pode render muito mais quando totalmente adaptada ao *habitat* atual, como exemplo tem-se a ave *African Black*, criada por seleção genética pelos africanos na busca de uma ave melhor adaptada às características naturais do território africano.

Outra referência que deve ser feita diz respeito ao preço da carne, hoje entre R\$ 60,00 à 80,00 / Kg, relativamente alto para o mercado brasileiro, mas justifica-se por ser um produto ainda escasso, dentro de alguns anos, com uma produção de carne de avestruz em larga escala no país, a tendência é o preço alcançar um patamar de R\$ 30,00 à 40,00 / Kg, assim atingirá uma parcela maior da população e o produtor também ganhará com isso, pois ao invés de ganhar pela unidade, o que restringe o mercado consumidor, ganhará pela quantidade e terá uma demanda mais estável.

Entretanto, como muito pouco é conhecido sobre o mercado de consumo e ainda é necessária organização para alcançar mercados externos sofisticados, fica latente a necessidade de gerar conhecimentos e formação de recursos humanos especializados na estruturadora. Pois se percebe que há demanda para esses profissionais e alguns cursos de nível superior já estão em andamento.

Assim sendo, a despeito de contar o setor, com grandes possibilidades de crescimento e afirmação, ainda padece o mesmo, de falta de subsídios e de informações estratégicas. Dentre estas, destacam-se aquelas atreladas aos aspectos produtivos passíveis de otimizar os ganhos nos quesitos supracitados e

discutidos, através da redução dos custos operacionais e melhoria dos rendimentos zootécnicos. De certa forma, muitos dos aspectos já conhecidos, tanto em avicultura como na bovinocultura, poderão, desde que devidamente adaptados, servir de base para a estruturação de um programa abrangente e efetivo. Entretanto, novas e específicas informações serão necessárias, de forma a contemplar toda a complexidade de dados necessários. Deve-se repetir que as ações de indução de *profissionais ou mesmo acadêmicos, direcionando e os preparando para atuarem nos mais variados setores, demandados pela cadeia produtiva, serão de suma importância para o potencializar a estrutuicultura brasileira.*

Na base de todos estes fatos está o potencial de lucro que este empreendimento pode ofertar, diminuindo consideravelmente a cada ano o percentual relativo do ponto de equilíbrio. Para análise do ponto de equilíbrio foram construídos três cenários diferentes, otimista, realista e pessimista. Analisando os cenários percebe-se que todos ultrapassam o equilíbrio financeiro passando do resultado negativo, evidenciado pelo primeiro ano de exercício da empresa, para o resultado positivo. Transição esta que ocorre da seguinte forma:

- a) Cenário otimista: início do segundo ano de exercício;
- b) Cenário Realista: meio do primeiro semestre do segundo ano de exercício;
- c) Cenário Pessimista: fim do primeiro semestre do segundo ano de exercício.

Deve-se levar em conta que os cenários consideram principalmente o fator produtividade, sendo que o fator demanda é considerado 100% tanto para as plumas quanto para os animais. Essa política foi adotada levando em conta que o mercado da estrutuicultura está em expansão, a cooperativa já está em atividade e o abatimento das aves inicia em fevereiro de 2007, portanto, conforme projetam os produtores da região, a demanda será neste período maior que a oferta, embora seja preciso criar cenários para quando o mercado se estabilize ou mesmo a oferta supere a demanda. Para isso torna-se necessário um estudo mais aprofundado sobre esta atividade e sobre o futuro comportamento do mercado em relação a ela.

A apresentação dos dados sobre aspectos mercadológicos, técnicos, jurídico-legais, administrativos e econômico financeiros abordados no projeto do empreendimento possibilitaram uma avaliação positiva dos cenários com uma ótima projeção do potencial de lucro do negócio. Os três cenários apresentam uma tendência de queda contínua e relevante do ponto de equilíbrio, o que é bom. Este que após o primeiro ano de exercício é influenciado basicamente pelo pró-Labore e

os investimentos decididos pelos sócios, que podem ser modificados com certo nível de facilidade. Sem contar que o empreendimento quando comparado com os principais estrutocultores da região pesquisada em relação a produção por casal reprodutor, identifica-se a possibilidade de um cenário melhor que o realista e muito próximo do otimista, portanto esse apresenta-se bem possível. O que reforça os dados financeiros e conseqüentemente a viabilidade da Super Avestruz Ltda.

Portanto a análise dos fatores mercadológicos, técnicos, jurídico-legais, administrativos e financeiros, não apontou fatos consideráveis o bastante para desaprovar esse projeto, pelo contrário, mostraram informações positivas que estimulam a continuidade e desenvolvimento do plano para sua implantação, ou seja, fortalecem a viabilidade do empreendimento, assim, este foi considerado viável.

REFERÊNCIAS

ACAB (a)- **Anuário da Estrutocultura Brasileira – 2005/06**. São Paulo: Terra Comunicação Editorial. 2005.

ACAB (b)- **ASSOCIAÇÃO DOS CRIADORES DE AVESTRUZ DO BRASIL**. Disponível em: <www.acab.org.br>. Acesso em 22 jul 2006.

ACCA - **ASSOCIAÇÃO DOS CATARINENSES CRIADORES DE AVESTRUZ**. Disponível em: <www.acca.com.br>. Acesso em 22 jul 2006.

ANVISA - **Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Rotulagem de Alimentos**. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br>> Acesso em 18 out 2006.

AVICOMAVE. Disponível em: <www.avicomave.com.br>. Acesso em: 22 jul 2006

BENSON, F. & HOLLE, D. **The basics of production ostrich nutrition**. Part 1. In: World Ostrich Congress. Warsaw 26-29 September 2002 p.97-113. Anais

BIOTECTRUIZ. **Pesquisa e Desenvolvimento**. Disponível em: <http://www.biotectruz.com.br/pesq_8.asp> Acesso em: 02 dez 2006.

BODIE, Zvi; e MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1991.

CARRER, C. da C. Os desafios do mercado de avestruzes no Brasil. A Lavoura, Rio de Janeiro, v. 106, n. 647, p. 16-21, dez. 2003. Tipo: AP

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3ªed. São Paulo Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CRIAR E PLANTAR. **Avestruz**. Disponível em: <<http://www.criareplantar.com.br/pecuaria/avestruz/index.php>> Acessado em: 02 dez 2006.

DE MORI, Flávio et al. **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Escola de novos empreendedores da UFSC; Florianópolis: 1998.

DEGEN, Ronald. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 1 .ed. São Paulo: Makron Books, 1989.

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

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

EPAGRI. **Levantamento Agropecuário**. Disponível em: <<http://www.epagri.rct-sc.br/epagri/index.jsp>> Acessado em 18 out 2006

GERANEGÓCIO. **Empreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.geranegocio.coni.br/html/geral/pl5c.html>> Acesso em: 16 nov 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. **Administração Financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

GONCALVES, J. R. E hora de organizar a cadeia produtiva para exportar a carne de avestruz. *Revista Nacional da Carne, Sao Paulo*, v. 28, n. 327, p. 106, maio 2004. Tipo: AP

GROPPELLI, A.A; e NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva, 2002.

FURNAS CENTRAIS ELÉTRICAS S.A. **Simulador de Consumo** Disponível em: <http://www.furnas.com.br/simulador_consumo.asp> Acessado em: 02 dez 2006.

HOLANDA, Nilson. **Planejamento e projetos: uma introdução as técnicas de planejamento e elaboração de projetos**. 13 ed. Fortaleza: Estrela, 1987.

HOSKEN, Fábio Moraes. **Criação de Avestruz**. 2ª ed. Viçosa: Editora Aprenda Fácil, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice, 2000.

LAKATOS, E. M. MARCONDI, A. **Técnicas de pesquisa**. Atlas, 1991.

LEI N° 10.831, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2003. Disponível em: <<http://www.planetaorganico.com.br/lei23dezQ3.htm>> Acesso em: 15 jan 2007.

LÜDKE, M; e ANDRÉ, M.E.D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 5 ed. São Paulo: EPU, 1986.

MANDARINO, Umberto. **Contabilidade de Custos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

MAPA - **MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO**. Disponível em: <www.mapa.gov.br>. Acesso de 01-15 jun 2006.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 8a ed. - São Paulo: Atlas, 1998.

MARQUES, H. L. Avestruz: 10 anos de Brasil. Avicultura Industrial, Sao Paulo, v. 32, n. 1140, p. 96-99, 2005. Tipo: AP

MARTINS, Eliseu, ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias.** São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento. 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Disponível em: <www.mapa.gov.br>. Acesso de 01-15 jun 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPBEL, Josef. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Os 5 Ps da estratégia.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NETO, Bezamat S. **Empreendedorismo: além do plano de negócio.** São Paulo: Atlas, 2002.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PAVANI, Cláudia; at ali. **Plano de negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento.** Rio de Janeiro: Minion, 2000.

PINHEIRO, L.A.S.; PINHEIRO, L.E.L.; SILVEIRA, L.H.; PINHEIRO, L.M.S. Estrutocultura brasileira: aspectos reprodutivos e economicos - mini-revisao. Revista Brasileira de Reproducao Animal, Belo Horizonte, v.26, n.4, p.292-296, out./dez. 2002 Tipo: AP

PINTO, Rafael Bitencourt da Rosa. **Estudo de viabilidade para implantação de uma casa de sucos naturais.** 139p. Trabalho de conclusão de estágio em Administração. Curso de Ciências da Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

PORTAL DO AVESTRUZ. Disponível em: <<http://www.portaldoavestruz.com.br>> Acesso em : 15 jan 2007.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

RANCHO 4s. Disponível em : <www.rancho4s.com>. Acesso em: 15 mai 2006.

RECEITA FEDERAL. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>> Acessado em: 20 out 2006.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 1995.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1979.

SALIM, César; et ali. **Construindo planos de negócios: todos os passos para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SAMANEZ, Carlos P. **Matemática Financeira: aplicações à análise de investimentos**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANVICENTE, António Zoratto. **Administração Financeira**. 4ª ed São Paulo, Atlas, 1999.

SANVICENTE, António Zoratto. **Administração Financeira**. 3a. Ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SEBRAE. **Empreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br>>. Acesso em: 12 de setembro de 2006.

SEBRAE / SC. **Montando seu próprio negócio: consultoria coletiva - manual do participante - Guia do candidato a empresário**. Florianópolis: Oficina SEBRAE / SC. São José, 2005.

STONER. James; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC. 1999.

TOLEDO, L. R. O mercado vai sair da casca? investimentos milionários como o da goiana avestruz master impulsionam a estruturacultura, mas o consumo ainda pequeno no país torna a atividade arriscada. *Globo Rural*, Rio de Janeiro, v. 19, n.19, p. 10-16, jul. 2004. Tipo: AP

UNIVERSIA. Disponível em:
http://www.universia.com.br/html/noticia/noticia_dentrodocampus_cjebf.html
Acessado em: 20 out 2006.

WIKIPÉDIA. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org>> Acessado em 02 dez 2006.

WOILER, Sansão; e MAHIAS, Franco W. **Projetos: planejamento, elaboração e análise.** São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXO A – Levantamento Agropecuário de Santa Catarina 2005-2006 - dados preliminares

Efetivo de avestruz e ema nos estabelecimentos agropecuários e nos outros tipos de estabelecimentos, segundo as classes do efetivo do rebanho, por abrangência geográfica: Estado, Secretaria de Desenvolvimento Regional (SDR) e Município - Santa Catarina - 31/08/2006

Abrangência geográfica	Estabelecimento Agropecuário				Outro Tipo de Estabelecimento	
	Até 5 cabeças		Mais de 5 cabeças		Número de estabelecimentos informantes	Número de cabeças
	Número de estabelecimentos agropecuários informantes	Número de cabeças	Número de estabelecimentos agropecuários informantes	Número de cabeças		
Santa Catarina	134	240	155	2884	59	282
SDR-Araranguá	7	16	3	25	4	9
Araranguá	2	2	-	-	2	2
Balneário Arroio do Silva	-	-	-	-	-	-
Balneário Gaivotas	-	-	-	-	-	-
Ermo	-	-	-	-	1	1
Jacinto Machado	-	-	1	9	-	-
Maracajá	-	-	-	-	-	-
Meleiro	1	4	-	-	-	-
Morro Grande	-	-	-	-	-	-
Passo de Torres	-	-	-	-	-	-
Praia Grande	1	4	-	-	-	-
Santa Rosa do Sul	-	-	1	10	-	-
São João do Sul	1	1	-	-	1	6
Sombrio	-	-	-	-	-	-
Timbé do Sul	1	1	1	6	-	-
Turvo	1	4	-	-	-	-
SDR- Blumenau	6	13	3	34	6	11
Benedito Novo	2	8	1	6	1	1
Blumenau	-	-	-	-	-	-
Doutor Pedrinho	-	-	-	-	-	-
Gaspar	-	-	-	-	1	6
Indaial	1	2	1	20	-	-
Pomerode	-	-	-	-	-	-
Rio dos Cedros	2	2	-	-	3	3

Rodeio	-	-	1	8	1	1
Timbó	1	1	-	-	-	-
SDR - Brusque	2	6	5	71	-	-
Botuverá	-	-	1	6	-	-
Brusque	-	-	1	26	-	-
Canelinha	-	-	-	-	-	-
Guabiruba	-	-	-	-	-	-
Major Gercino	1	5	-	-	-	-
Nova Trento	1	1	-	-	-	-
São Joao Batista	-	-	1	10	-	-
Tijucas	-	-	2	29	-	-
SDR - Caçador	1	1	-	-	5	14
Caçador	1	1	-	-	4	12
Calmon	-	-	-	-	-	-
Lebon Regis	-	-	-	-	-	-
Macieira	-	-	-	-	-	-
Matos Costa	-	-	-	-	-	-
Rio das Antas	-	-	-	-	1	2
Timbó Grande	-	-	-	-	-	-
SDR - Campos Novos	5	7	4	183	-	-
Abdon Batista	2	4	-	-	-	-
Brunópolis	1	1	-	-	-	-
Campos Novos	1	1	2	111	-	-
Celso Ramos	-	-	-	-	-	-
Ibiam	1	1	-	-	-	-
Monte Carlo	-	-	-	-	-	-
Vargem	-	-	1	16	-	-
Zortea	-	-	1	56	-	-
SDR - Canoinhas	4	4	7	46	1	8
Beia Vista do Toldo	-	-	-	-	-	-
Canoinhas	3	3	-	-	1	8
Irineópolis	1	1	5	31	-	-
Major Vieira	-	-	-	-	-	-
Porto União	-	-	2	15	-	-

Três Barras	-	-	-	-	-	-
SDR - Chapecó	3	6	6	52	2	12
Águas Frias	-	-	-	-	-	-
Caxambu do Sul	-	-	-	-	-	-
Chapecó	1	4	4	28	1	6
Cordilheira Alta	-	-	1	16	-	-
Coronel Freitas	1	1	1	8	1	6
Guatambu	1	1	-	-	-	-
Nova Erechim	-	-	-	-	-	-
Nova Itaberaba	-	-	-	-	-	-
Planalto Alegre	-	-	-	-	-	-
Serra Alta	-	-	-	-	-	-
Sul Brasil	-	-	-	-	-	-
SDR - Concórdia	3	4	2	16	1	1
Alto Bela Vista	-	-	-	-	-	-
Arabutã	-	-	-	-	-	-
Arvoredo	-	-	-	-	-	-
Concórdia	2	2	2	16	-	-
Ipira	-	-	-	-	1	1
Ipumirim	1	2	-	-	-	-
Irani	-	-	-	-	-	-
Itá	-	-	-	-	-	-
Jaborá	-	-	-	-	-	-
Lindóia do Sul	-	-	-	-	-	-
Paial	-	-	-	-	-	-
Peritiba	-	-	-	-	-	-
Piratuba	-	-	-	-	-	-
Presidente Castelo Branco	-	-	-	-	-	-
Seara	-	-	-	-	-	-
Xavantina	-	-	-	-	-	-
SDR - Criciúma	4	9	3	40	7	27
Cocal do Sul	-	-	1	6	1	6
Criciúma	-	-	-	-	1	1

Forquilha	-	-	-	-	-	-
Içara	1	5	1	28	-	-
Lauro Muller	1	1	-	-	-	-
Morro da Fumaça	-	-	-	-	-	-
Nova Veneza	-	-	-	-	1	3
Orleans	1	2	-	-	2	5
Siderópolis	-	-	1	6	1	6
Treviso	1	1	-	-	-	-
Urussanga	-	-	-	-	1	6
SDR - Curitiba	6	14	1	6	1	6
Curitiba	5	13	-	-	-	-
Frei Rogério	-	-	-	-	-	-
Ponte Alta do Norte	-	-	-	-	-	-
Santa Cecília	1	1	1	6	1	6
São Cristóvão do Sul	-	-	-	-	-	-
SDR - Dionísio Cerqueira	6	8	4	24	-	-
Anchieta	-	-	-	-	-	-
Dionísio Cerqueira	-	-	-	-	-	-
Guarujá do Sul	-	-	-	-	-	-
Palma Sola	-	-	-	-	-	-
Princesa	1	3	-	-	-	-
São José do Cedro	5	5	4	24	-	-
SDR - Ibirama	4	13	11	70	4	28
Apiúna	-	-	-	-	1	6
Ascurra	-	-	-	-	-	-
Dona Emma	-	-	-	-	-	-
Ibirama	-	-	-	-	-	-
José Boiteux	1	2	10	60	3	22
Lontras	-	-	1	10	-	-
Presidente Getúlio	-	-	-	-	-	-
Presidente Nereu	-	-	-	-	-	-
Vitor Meireles	2	6	-	-	-	-
Witmarsum	1	5	-	-	-	-

SDR - Itajaí	1	3	3	49	-	-
Balneário Camboriú	-	-	-	-	-	-
Bombinhas	-	-	-	-	-	-
Camboriú	-	-	2	25	-	-
Ilhota	-	-	-	-	-	-
Itajaí	-	-	-	-	-	-
Itapema	-	-	-	-	-	-
Luiz Alves	-	-	-	-	-	-
Navegantes	-	-	1	24	-	-
Penha	-	-	-	-	-	-
Piçarras	-	-	-	-	-	-
Porto Belo	1	3	-	-	-	-
SDR - Ituporanga	3	3	6	57	1	8
Agrolândia	-	-	1	8	-	-
Alfredo Wagner	1	1	-	-	1	8
Atalanta	-	-	-	-	-	-
Aurora	-	-	-	-	-	-
Chapadão do Lageado	-	-	-	-	-	-
Imbuia	-	-	-	-	-	-
Ituporanga	1	1	-	-	-	-
Leoberto Leal	-	-	3	18	-	-
Petrolândia	-	-	1	23	-	-
Vidal Ramos	1	1	1	8	-	-
SDR - Jaraguá do Sul	4	9	6	38	2	3
Corupá	2	4	2	12	1	1
Guaramirim	1	1	-	-	-	-
Jaraguá do Sul	-	-	3	20	1	2
Massaranduba	1	4	-	-	-	-
Schroeder	-	-	1	6	-	-
SRD - Joaçaba	9	16	3	28	-	-
Água Doce	1	1	-	-	-	-
Capinzal	2	5	2	22	-	-
Catanduvas	-	-	-	-	-	-

Erval Velho	-	-	-	-	-	-
Herval do Oeste	2	3	-	-	-	-
Ibicaaré	1	3	1	6	-	-
Joaçaba	2	2	-	-	-	-
Lacerdópolis	-	-	-	-	-	-
Luzerna	1	2	-	-	-	-
Ouro	-	-	-	-	-	-
Treze Tilias	-	-	-	-	-	-
Vargem Bonita	-	-	-	-	-	-
SDR - Joinville	2	5	4	680	3	63
Araquari	1	3	2	550	1	1
Balneário Barra do Sul	-	-	-	-	-	-
Barra Velha	-	-	-	-	-	-
Garuva	1	2	-	-	-	-
Itapoá	-	-	-	-	-	-
Joinville	-	-	2	130	2	62
São Francisco Do Sul	-	-	-	-	-	-
São João do Itaperiú	-	-	-	-	-	-
SDR - Lages	4	11	6	636	4	10
Anita Garibaldi	-	-	-	-	-	-
Bocaina do Sul	-	-	-	-	-	-
Campo Belo do Sul	-	-	2	16	-	-
Capão Alto	-	-	-	-	1	2
Cerro Negro	-	-	-	-	1	1
Correia Pinto	3	10	-	-	-	-
Lages	-	-	2	606	1	1
Otacílio Costa	-	-	-	-	-	-
Painel	-	-	1	6	-	-
Palmeira	-	-	-	-	-	-
Ponte Alta	-	-	-	-	-	-
São José do Cerrito	1	1	1	8	1	6
SDR - Laguna	-	-	5	91	-	-
Garopaba	-	-	-	-	-	-

Imarui	-	-	-	-	-	-
Imbituba	-	-	2	29	-	-
Jaguaruna	-	-	2	14	-	-
Laguna	-	-	-	-	-	-
Paulo Lopes	-	-	1	48	-	-
SDR - Mafra	2	4	3	18	3	13
Campo Alegre	-	-	-	-	-	-
Itaiópolis	-	-	-	-	-	-
Mafra	1	3	2	12	1	1
Monte Castelo	-	-	-	-	1	6
Papanduva	-	-	1	6	-	-
Rio Negrinho	-	-	-	-	1	6
São Bento do Sul	1	1	-	-	-	-
SDR - Maravilha	2	2	5	33	1	6
Bom Jesus do Oeste	-	-	-	-	-	-
Flor do Sertão	-	-	-	-	-	-
Iraceminha	-	-	-	-	-	-
Maravilha	-	-	-	-	1	6
Modelo	-	-	-	-	-	-
Pinhalzinho	-	-	-	-	-	-
Romelândia	-	-	1	6	-	-
Saltinho	2	2	-	-	-	-
Santa Terezinha do Progresso	-	-	-	-	-	-
São Miguel da Boa Vista	-	-	-	-	-	-
Saudades	-	-	4	27	-	-
Tigrinhos	-	-	-	-	-	-
SDR - Palmitos	11	14	2	14	1	1
Águas de Chapecó	-	-	-	-	-	-
Caibi	-	-	1	8	-	-
Cunha Pora	-	-	-	-	-	-
Cunhataí	1	1	-	-	-	-
Mondai	-	-	-	-	-	-
Palmitos	9	12	1	6	1	1

Riqueza	1	1	-	-	-	-
São Carlos	-	-	-	-	-	-
SDR - Rio do Sul	5	9	32	275	4	21
Agronômica	-	-	-	-	-	-
Braço do Trombudo	-	-	-	-	-	-
Laurentino	-	-	1	15	-	-
Mirim Doce	-	-	-	-	-	-
Pouso Redondo	-	-	1	16	-	-
Rio do Campo	-	-	-	-	-	-
Rio do Oeste	-	-	2	66	-	-
Rio do Sul	2	6	2	20	-	-
Salete	-	-	1	8	1	6
Santa Terezinha	1	1	24	144	2	14
Taió	2	2	1	6	1	1
Trombudo Central	-	-	-	-	-	-
SDR - São Joaquim	1	1	1	6	1	1
Bom Jardim da Serra	-	-	1	6	-	-
Bom Retiro	1	1	-	-	-	-
Rio Rufino	-	-	-	-	-	-
São Joaquim	-	-	-	-	1	1
Urubici	-	-	-	-	-	-
Urupema	-	-	-	-	-	-
SDR - São José	1	2	10	242	1	1
Águas Mornas	-	-	-	-	-	-
Angelina	-	-	-	-	-	-
Anitápolis	-	-	-	-	-	-
Antônio Carlos	-	-	1	8	-	-
Biguaçu	-	-	2	18	-	-
Florianópolis	-	-	3	113	-	-
Governador Celso Ramos	-	-	1	7	-	-
Palhoça	-	-	1	80	-	-
Rancho Queimado	-	-	-	-	-	-
Santo Amaro da Imperatriz	1	2	-	-	-	-

São Bonifácio	-	-	1	6	-	-
São José	-	-	1	10	1	1
São Pedro de Alcântara	-	-	-	-	-	-
SDR - São Lourenço do Oeste	12	21	2	15	1	6
Campo Erê	1	1	-	-	-	-
Coronel Martins	-	-	-	-	-	-
Formosa do Sul	1	1	-	-	-	-
Galvão	-	-	-	-	-	-
Irati	-	-	-	-	-	-
Jardinópolis	-	-	-	-	-	-
Jupia	-	-	-	-	-	-
Novo Horizonte	-	-	-	-	1	6
Quilombo	9	18	-	-	-	-
Santiago do Sul	-	-	-	-	-	-
São Bernardino	1	1	1	9	-	-
São Lourenço do Oeste	-	-	1	6	-	-
União do Oeste	-	-	-	-	-	-
SDR - São Miguel do Oeste	1	1	4	30	1	6
Bandeirante	-	-	-	-	-	-
Barra Bonita	-	-	-	-	-	-
Belmonte	-	-	-	-	-	-
Descanso	-	-	1	6	1	6
Guaraciaba	-	-	2	16	-	-
Iporã do Oeste	-	-	-	-	-	-
Itapiranga	-	-	1	8	-	-
Paraiso	-	-	-	-	-	-
Santa Helena	-	-	-	-	-	-
São João do Oeste	1	1	-	-	-	-
São Miguel do Oeste	-	-	-	-	-	-
Tunápolis	-	-	-	-	-	-
SDR - Tubarão	6	6	5	34	4	26
Armazém	-	-	1	6	1	8
Braço do Norte	3	3	3	20	1	6

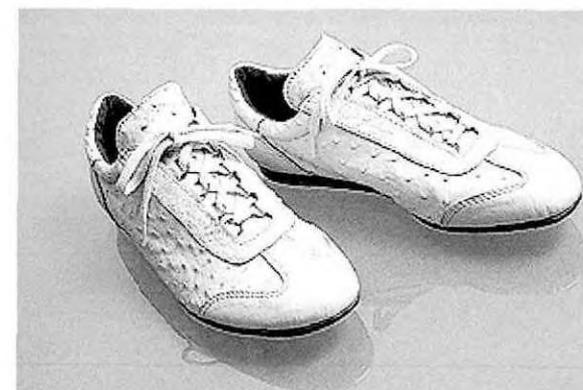
Capivari de Baixo	-	-	-	-	-	-
Grão Pará	1	1	-	-	1	6
Gravatal	-	-	1	8	1	6
Pedras Grandes	-	-	-	-	-	-
Rio Fortuna	-	-	-	-	-	-
Sangão	-	-	-	-	-	-
Santa Rosa de Lima	-	-	-	-	-	-
São Ludgero	-	-	-	-	-	-
São Martinho	-	-	-	-	-	-
Treze de Maio	1	1	-	-	-	-
Tubarão	1	1	-	-	-	-
SDR - Videira	3	9	1	8	-	-
Arroio Trinta	-	-	-	-	-	-
Fraiburgo	-	-	-	-	-	-
Iomerê	1	5	-	-	-	-
Pinheiro Preto	-	-	-	-	-	-
Salto Veloso	-	-	-	-	-	-
Tangará	1	3	-	-	-	-
Videira	1	1	1	8	-	-
SDR - Xanxerê	6	6	6	45	1	1
Abelardo Luz	-	-	1	6	-	-
Bom Jesus	-	-	1	8	-	-
Entre Rios	-	-	-	-	-	-
Faxinal dos Guedes	-	-	-	-	-	-
Ípuaçu	-	-	-	-	-	-
Lajeado Grande	-	-	-	-	-	-
Marema	-	-	-	-	-	-
Ouro Verde	-	-	-	-	-	-
Passos Maia	-	-	1	6	-	-
Ponte Serrada	2	2	-	-	-	-
São Domingos	-	-	-	-	-	-
Vargeão	2	2	1	8	-	-
Xanxerê	1	1	-	-	1	1
Xaxim	1	1	2	17	-	-

SDR - Não identificada (1)	10	17	2	18	-	-
Município não identificado (1)	10	17	2	18	-	-

(1) O processo de alocação destes estabelecimentos para os respectivos municípios não está concluído.

FONTE: Secretaria de Estado da Agricultura e Desenvolvimento Rural. Levantamento Agropecuário de Santa Catarina, 2002-2003

ANEXO B – Produtos retirados ou fabricados a partir do avestruz



Fonte: Acab (2006).

ANEXO C – Portaria nº 36, de 15 de março de 2002

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE

INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS

Portaria No. 36, de 15 de março de 2002

O PRESIDENTE DO INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS - IBAMA, no uso de suas atribuições previstas no Art. 24 do Decreto nº 78, de 05 de abril de 1991, e no Art. 83, inciso XIV, do Regimento Interno aprovado pela Portaria GM/MINTER nº 445, de 16 de agosto de 1989, e tendo em vista o Art. 225, § 1º, VII da Constituição Federal; o disposto na Lei nº 5.197, de 03 de janeiro de 1967, Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, Lei nº 7.173, de 14 de dezembro de 1983, Lei nº 9.111, de 10 de outubro de 1995, Lei nº 9.605, 12 de fevereiro de 1998; Decreto nº 24.548, de 03 de julho de 1934 que aprovou o Regulamento do Serviço de Defesa Sanitária Animal; Portaria Ministerial do Ministério da Agricultura e do Abastecimento - MAA nº 49, de 11 de março de 1987; Portaria Ministerial nº 106 de 14 de novembro de 1991 e Portaria nº 74 de 07 de março de 1994; Decreto nº 76.623, de 17 de novembro de 1975 que promulgou a Convenção Internacional sobre Comércio das Espécies da Flora e Fauna Selvagens em Perigo de Extinção - CITES; Decreto Legislativo nº 2 de 1994; Resolução Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA nº 237, de 19 de dezembro de 1997, Portaria Normativa 113/97 de 25 de setembro de 1997; Portaria Normativa 131/97 de 3 de novembro de 1997 e em face ao contido no processo nº 02001.002408/96-93, resolve:

Art. 1º - Incluir a avestruz-africana, *Struthio camellus*, no Anexo 1 da Portaria IBAMA nº 93/98, de 07 de julho de 1998, que contem a listagem de fauna considerada doméstica para fins de operacionalização do IBAMA.

Art 2º - O IBAMA se manifestará quando tratar-se de importação de espécimes vivos ou ovos fecundos procedentes da natureza, expedindo licença de importação, conforme estabelece a Convenção Internacional sobre Comércio das Espécies da Flora e Fauna Selvagens em Perigo de Extinção - CITES, para essa origem, ouvido o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento-MAPA.

Art 3º - O IBAMA se manifestará ainda quanto a criação em cativeiro, por demanda, caso hajam indícios ou riscos de danos que possam ser causados às espécies silvestres ou ao ambiente.

Art. 4º - Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação no Diário Oficial da União.

Fonte: Criar e Plantar (2006).

ANEXO D – Instrução normativa nº 2, de 21 de fevereiro de 2003

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO
 República Federativa do Brasil

Imprensa Nacional



Edição número 40 de 25/01/2003

Secretaria de Defesa Agropecuária Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
 Gabinete

INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA Nº 2, DE 21 DE FEVEREIRO DE 2003

OS SECRETÁRIOS DE DEFESA AGROPECUÁRIA E DE APOIO RURAL E COOPERATIVISMO, DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, no uso da atribuição que lhes confere o art. 83, inciso IV, do Regimento Interno da SDA, aprovado pela Portaria Ministerial nº 574, de 8 de dezembro de 1998, a alínea "d", inciso III, art. 11, a alínea "a", inciso II, art. 17, do Decreto nº 3.527, de 28 de junho de 2000, tendo em vista o disposto no Decreto nº 24.548, de 3 de julho de 1934, na Portaria Ministerial nº 193, de 19 de setembro de 1994, e na Instrução Normativa Ministerial nº 04, de 30 de dezembro de 1998, e o que consta do Processo nº 21000.002092/2002-11, resolve:

Art. 1º Aprovar o REGULAMENTO TÉCNICO PARA REGISTRO, FISCALIZAÇÃO E CONTROLE SANITÁRIO DOS ESTABELECIMENTOS DE INCUBAÇÃO, DE CRIAÇÃO E ALOJAMENTO DE RATITAS, complementares à Instrução Normativa Ministerial nº 04, de 30 de dezembro de 1998.

Art. 2º Esta Instrução Normativa Conjunta terá suas atribuições executadas no âmbito das Secretarias de Defesa Agropecuária e de Apoio Rural e Cooperativismo.

Art. 3º Esta Instrução Normativa Conjunta entra em vigor na data de sua publicação.

MAÇAO TADANO

Secretário de Defesa Agropecuária

MANOEL VALDEMIRO FRANCALINO DA ROCHA

Secretário de Apoio Rural e Cooperativismo

ANEXO

REGULAMENTO TÉCNICO PARA REGISTRO, FISCALIZAÇÃO E CONTROLE SANITÁRIO DOS ESTABELECIMENTOS DE INCUBAÇÃO DE OVOS, DE CRIAÇÃO E ALOJAMENTO DE RATITAS.

Fonte: Portal do Avestruz (2006).