

2011

COOMADE

Ricardo Carvalho

# [PLANO DE NEGÓCIO EMERGENCIAL]

Demanda apresentada pelos diretores da COOMADE durante a realização da primeira oficina de capacitação para elaboração de um plano de negócios para as agroindústrias projetadas.

# COOMADE

## 1. Análise do Mercado

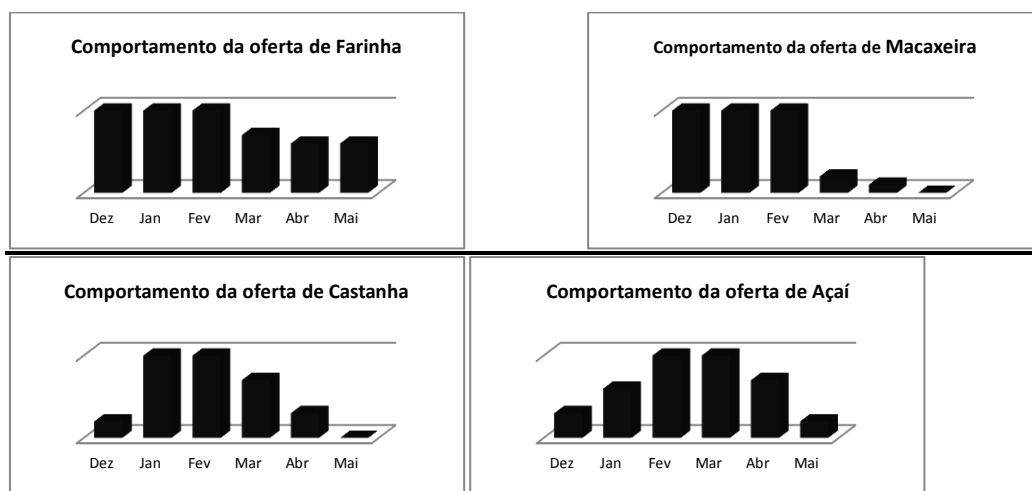
### Cientes

Quem são os nossos clientes iniciais? Quanto compram, quanto e quando pagam por cada um de nossos produtos?

Nome do Cliente	AÇÁI (latas por semana)				
	Quantidade comprada	Preço Mín.	Preço Máx.	Média	Quant. X Média
NILSON - Cainagua	200	8,00	30,00	19,00	3.800,00
Evandro - Merc. Pedacinho de Chão	120	15,00	28,00	21,50	2.580,00
Dulim - Vanderley	800	13,00	17,00	15,00	12.000,00
<b>Total</b>	<b>1120</b>				<b>18.380,00</b>
<b>Média Ponderada</b>					<b>16,41</b>
Nome do Cliente	Castanha (latas por semana)				
	Quantidade comprada	Preço Mín.	Preço Máx.	Média	Quant. X Média
RECA	208	20,00	20,00	20,00	4.166,67
Dulim - Vanderley	125	15,00	18,00	16,50	2.062,50
Cooperacre	11.667	22,00	22,00	22,00	256.666,67
<b>Total</b>	<b>12000</b>				<b>262.895,83</b>
<b>Média Ponderada</b>					<b>21,91</b>

Nome do Cliente	Farinha (kg por semana)				
	Quantidade comprada	Preço Mín.	Preço Máx.	Média	Quant. X Média
Dona Nina	1710	1,56	1,56	1,56	2.660,00
Cerealista Alvorada	1125	1,5	1,50	1,50	1.687,50
Mercado Municipal	90	4,44	4,44	4,44	400,00
<b>Total</b>	<b>2925</b>				<b>4.747,50</b>
<b>Média Ponderada</b>					<b>1,62</b>
Nome do Cliente	Macaxeira (kg por semana)				
	Quantidade comprada	Preço Mín.	Preço Máx.	Média	Quant. X Média
Supermercado Araújo	600	1,10	1,10	1,10	660,00
<b>Total</b>	<b>600</b>				<b>660,00</b>
<b>Média Ponderada</b>					<b>1,10</b>

As variações nos preços obedecem à qualidade e à oferta em cada época (início, ápice ou final da safra). Abaixo reproduzimos nossa percepção sobre o comportamento da oferta, fundada em nossa vivência. Com isso, provavelmente os melhores preços devem ocorrer a partir de março.



### Concorrentes

Nossos concorrentes são os atuais atravessadores desses produtos. Portanto, temos que analisá-los sob dois ângulos: (1) suas relações com os produtores e (2) suas relações com os clientes.

- (1) Não existe uma regra pré-estabelecida para a definição da qualidade do produto, a classificação não segue parâmetros objetivos. Os preços são negociados com cada produtor individualmente. Na comunidade São Carlos os atravessadores usam duas formas de pagamento pelos produtos: à vista pelo

Açai e mensalmente pelos demais produtos. Em Calama, Nazaré e Cujubim todos os produtos são pagos predominantemente à vista (esporadicamente com 15 ou 30 dias de prazo após a entrega). Para nosso plano, esse tópico específico tomará importância de forma inversamente proporcional à nossa capacidade de cumprir prazos e demonstrar as vantagens de se trabalhar juntos (transparência das contas da COOMADE, planos de saúde, compras coletivas, etc).

- (2) Recebem majoritariamente à vista pelas suas vendas. Se não se tem critérios de classificação, acredita-se que não façam uma venda com preços diferenciados por classificação.

## 2. Plano de Marketing

A proposta é que as atividades da cooperativa se iniciem oferecendo o **preço mínimo médio** recebido nas áreas de influência de cada posto de classificação e embarque (conforme destacado nos quadros abaixo), com pagamento à vista. As sobras serão divididas ao final do exercício, proporcionais ao movimento de cada cooperado. Essa proposta depende muito da credibilidade dos operadores da cooperativa, uma vez que exige a troca dos antigos atravessadores por uma nova e desconhecida cooperativa e, ao mesmo tempo, o abandono de um ganho maior imediato por um ganho que se espera maior no futuro (fim do exercício).

### Açaí

	Cujubim	São Carlos	Nazaré	Calama	Média
Preço Mínimo	10,00	20,00	10,00	7,00	11,75
Preço Médio	17,39	23,72	16,16	16,25	18,38
Preço Máximo	25,00	32,50	36,00	20,00	28,38
Quantidade	863	79	391	120	363
Oferta Total por Semana (latas)					1.453

### Castanha

	Cujubim	São Carlos	Nazaré	Calama	Média
Preço Mínimo		22,50	10,00	8,00	13,50
Preço Médio		23,75	21,81	14,45	20,00
Preço Máximo		30,00	35,00	21,00	28,67
Quantidade		600	71	52	241
Oferta Total por Semana (latas)					724

## Farinha

	Cujubim	São Carlos	Nazaré	Calama	Média
Preço Mínimo	2,22	2,83	1,25	1,78	2,02
Preço Médio	3,26	2,83	2,17	2,46	2,68
Preço Máximo	4,00	2,83	3,00	3,11	3,24
Quantidade	2.025	563	951	2.733	1.568
Oferta Total por Semana (kg)					6.272

## Macaxeira

	Cujubim	São Carlos	Nazaré	Calama	Média
Preço Mínimo	0,30	0,36	0,33	0,50	0,37
Preço Médio	0,52	0,61	0,53	0,50	0,54
Preço Máximo	0,67	0,65	0,67	0,50	0,62
Quantidade	4.569	2.534	5.304	23	3.108
Oferta Total por Semana (kg)					12.431

Como os preços alcançados hoje pelos produtores de farinha são melhores do que aquele que a cooperativa pode inicialmente oferecer, este produto não será considerado nesse plano de negócio.

Caso se consiga abastecer todos os possíveis clientes identificados, eles serão responsáveis por comprar: 77% do nosso açaí, 100% da castanha e apenas 5% da macaxeira. Isto é, somente para a castanha os clientes identificados são suficientes para abarcar toda a oferta dos nossos cooperados ou potenciais cooperados em conjunto. Precisamos, portanto, identificar novos compradores para os outros dois produtos, especialmente a macaxeira. À medida que for estabelecida uma relação de confiança com esses clientes, ao cumprirmos nosso fornecimento em quantidade e prazos, se poderá negociar um adicional no preço por qualidade e, a partir daí, implementar nossa classificação e preços diferenciados por qualidade junto aos cooperados.

### **3. Plano Operacional**

Para realizar a recepção e a venda dos produtos de nossos cooperados projetamos a seguinte estrutura: (1) quatro postos de classificação, pesagem e embarque (Cujubim, São Carlos, Nazaré e Calama); (2) 1 barco e (3) um pequeno escritório.

O barco realizará uma viagem por semana recolhendo a produção nos 4 postos. Essa operação é composta pelas seguintes etapas: 1) classificação (quando a política de

diferencial de preço for implantada), 2)pesagem, 3)emissão da nota de entrada, 4) pagamento do adiantamento e 4) embarque. Outra operação é a venda de bilhetes de viagem ou frete quando estiver descendo vazio.

O classificador, cuja idoneidade deve ser firmemente reconhecida nas comunidades, deverá observar os seguintes indicadores firmados na primeira oficina:

<b>Produto</b>	<b>Indicadores de qualidade</b>
Açaí	Temperatura, cheiro, paladar, coloração e umidade.
Castanha	Tamanho e condições sanitárias (mofada, choxa, etc).
Farinha	Cor, cheiro, gosto, ponto de torra e peneira.
Macaxeira	Sem broca, sem lavar, inteira, com talo e tamanho.

Ele será o responsável também pela pesagem e emissão da nota. O carregamento e o pagamento serão de responsabilidade do (a) comandante do barco e seu pessoal de apoio (tripulação).

O desembarque será realizado no porto de Porto Velho, sob a supervisão do gerente de vendas e, talvez, pelo próprio cliente. Esse gerente, conforme combinado com cada cliente, poderá também providenciar o frete para transporte do produto daí ao pátio de cada um. Esse gerente emite a nota de saída do produto, recebe pela venda e orienta e/ou realiza o depósito na conta corrente da cooperativa.

Semanalmente o gerente de vendas deve consolidar um relatório das quantidades e do faturamento por produto – frente as notas de saída. O (a) comandante da embarcação consolidará um relatório de todos os desembolsos efetuados pela cooperativa frente às notas de entrada. Esses relatórios serão submetidos mensalmente à análise do conselho diretor que fará a conciliação com os extratos bancários, cuja adequação será averiguada, bimestralmente, pelo conselho fiscal.

É sugerido o acompanhamento dos aspectos burocráticos de toda essa operação por um técnico externo, por pelo menos um exercício completo.

## 4. Plano Financeiro

### 5.1 Investimentos Fixos

#### BARCO

Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
BARCO SEMI-NOVO, EM MADEIRA COM APROXIMADAMENTE 22Mm, motor acima de 300 HP, RÁDIO PARA COMUNICAÇÃO, BOMBA DE PORÃO ACOPLADA AO MOTOR PRINCIPAL, MOTO BOMBA (GASOLINA) 5,5 HP, EQUIPAMENTOS DE ILUMINAÇÃO, SALVA-VIDAS, HÉLICE (PALHETA) SOBRESSALENTE) E DEMAIS EQUIPAMENTOS OBRIGATÓRIOS.	1	190.000,00	190.000,00
GRUPO GERADOR 20 KWA COM PARTIDA ELÉTRICA E MANUAL, COM BATERIA INCLUSA.	1	20.000,00	20.000,00
MOTOR DE POPA (YAHABA) STANDARD, IGNIÇÃO MANUAL, COM O <b>MENOR</b> GRAU DE ELETRÔNICOS POSSÍVEL (O CONHECIDO COMO "PÉ DURO"), NOVO A PARTIR DE 40 HP MARÍTIMO	1	10.600,00	10.600,00
BARCO EM ALUMÍNIO, SOLDADO, TIPO CHATA, COM SETE METROS DE COMPRIMENTO, BORDA ALTA, 1,50m DE LARGURA, (APROPRIADA PARA CARGA), NOVA.	1	13.000,00	13.000,00
KIT COM: CAIXA DE FERRAMENTAS COMPLETA COM CONJUNTOS DE CHAVES DE BOCA, ESTRELA, SOQUETES, CATRACA), ALICATES (DE BICO, COMUM, DE CORTE, E DE PRESSÃO), MARRETA, MARTELO, CHAVE GRINFO (MÉDIA E GRANDE), BOMBA MANUAL PARA ABASTECIMENTO. ENGRAXADEIRA MANUAL.	1	1.970,00	1.970,00
BATERIA 24 VOLTS, 140 AMPERES	1	390,00	390,00
EQUIPAMENTOS DE ESCRITÓRIO PARA O BARCO: COMPUTADOR, IMPRESSORA, ESCRIVANINHA, CADEIRAS.	1	3.200,00	3.200,00
<b>Total Barco</b>			<b>239.160,00</b>

#### POSTOS DE RECEPÇÃO E EMBARQUE

Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
ESTRUTURA FLUTUANTE COBERTA (60 METROS QUADRADOS)	4	21.802,60	87.210,40
BALANÇA	4	900,00	3.600,00
CAIXAS PARA TRANSPORTE	1800	15,00	27.000,00
<b>Total Postos</b>			<b>117.810,40</b>

#### ESCRITÓRIO

Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
EQUIPAMENTOS DE ESCRITÓRIO: COMPUTADOR, IMPRESSORA, ESCRIVANINHA, ARQUIVO E CADEIRAS.	1	3.700,00	3.700,00
<b>Total Escritório</b>			<b>3.700,00</b>

Total de Investimento Fixo: **360.670,40**

## 5.2 Capital de Giro (compras e vendas à vista)

### COMPRA DE PRODUTOS

Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
COMPRA DE AÇAÍ (LATAS)	1.453	11,75	17.071,77
COMPRA DE CASTANHA (LATAS)	724	13,50	9.767,81
COMPRA DE MACAXEIRA (KG)	12.431	0,37	4.640,77
<b>Total por semana</b>			<b>31.480,35</b>
<b>Total por semana + 30%</b>			<b>40.924,46</b>

### DESPESAS OPERACIONAIS DO BARCO

#### **Pessoal (salários e encargos)**

Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Marinheiro Fluvial	1	1.500,00	1.500,00
Auxiliar de Convés	1	700,00	700,00
Regional de Máquinas	1	700,00	700,00
Cozinheira	1	545,00	545,00
			<b>3.445,00</b>
Encargos			2.756,00
<b>Total por mês</b>			<b>6.201,00</b>

#### **Insumos**

Item	Unidade	Valor Unitário	Quantidade	Valor Total
Diesel do barco	litros	2,21	2400	5.304,00
Lubrificante do barco	galão	216,00	1	216,00
Gasolina da voadeira	litros	3,00	400	1.200,00
Lubrificante da voadeira	litros	4,50	40	180,00
Rancho	Viagem	150,00	4	600,00
Manutenção	-	300,00	1	300,00
				<b>7.800,00</b>

Total do mês	<b>14.001,00</b>
Viagens por mês	4
Total por viagem	<b>3.500,25</b>



### DESPESAS OPERACIONAIS DO ESCRITÓRIO

Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Aluguel	1	600,00	600,00
Água e luz	1	180,00	180,00
Telefone e internet	1	300,00	300,00
Reuniões dos Conselhos	1	1.800,00	1.800,00
Material de escritório	1	250,00	250,00
Contabilidade	1	800,00	800,00
Gerente (salário)	1	1.000,00	1.000,00
Gerente (encargos)	1	800,00	800,00
			<b>5.730,00</b>

### DESPESAS OPERACIONAIS DOS POSTOS DE RECEPÇÃO E EMBARQUE

Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Manutenção	4	60,00	240,00
Classificador	4	545,00	2.180,00
Encargos	4	436,00	1.744,00
Material de escritório	4	80,00	320,00
		<b>Total do mês</b>	<b>4.484,00</b>

Total de Capital de Giro: **65.139,46**

### 5.3 Investimentos Pré-Operacionais

Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Impressão de blocos carbonados de notas (entradas), bilhetes de passagem e recibos de frete	1	1.600,00	1.600,00
Fundo de contingência	1	2.500,00	2.500,00
		<b>Total de Investimentos pré-operacionais:</b>	<b>4.100,00</b>

Total de Investimentos Fixos 360.670,40

Total de Capital de Giro 65.139,46

Total de Investimentos pré-operacionais 4.100,00

**Total de Investimentos 429.909,86**

## 5.4 Receitas

### Receitas Mensais

#### Receitas Operacionais

	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Venda de Açaí (lata)	5.812	16,41	95.373,60
Venda de Castanha (lata)	2.894	21,91	63.405,36
Venda de Macaxeira (kg)	49.723	1,10	54.694,75
			<b>213.473,71</b>

#### Receitas não Operacionais

	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Venda de Frete	4	3.000,00	12.000,00
Venda de Passagens	100	10,00	1.000,00
			<b>13.000,00</b>

#### Receitas Totais

**226.473,71**

## 5.5 Fluxo de Caixa

Aqui considerou-se a variação da oferta e demanda por produtos e o aumento da receita não operacional com a queda do volume de produtos. Considerou-se também que os problemas de mercado foram solucionados, que se teve mercado para a toda a produção.

	<b>Total Anual</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
(1) Receitas Operacionais	826.790,59	175.324,27	213.473,71	150.696,31	97.593,14	40.422,09	5.469,48	5.469,48	5.469,48	5.469,48	5.469,48	16.408,43	105.525,26
(2) Receitas não Operacionais	203.450,00	13.650,00	13.000,00	14.300,00	14.950,00	16.250,00	19.500,00	19.500,00	19.500,00	19.500,00	19.500,00	19.500,00	14.300,00
<b>(3) Receitas Totais</b>	<b>1.030.240,59</b>	<b>188.974,27</b>	<b>226.473,71</b>	<b>164.996,31</b>	<b>112.543,14</b>	<b>56.672,09</b>	<b>24.969,48</b>	<b>24.969,48</b>	<b>24.969,48</b>	<b>24.969,48</b>	<b>24.969,48</b>	<b>35.908,43</b>	<b>119.825,26</b>
(4) Depreciações	32.209,57	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13
(5) Custos Operacionais	774.535,46	122.821,57	150.136,40	123.564,57	89.500,77	50.464,56	26.071,31	26.071,31	26.071,31	26.071,31	26.071,31	29.783,92	77.907,15
<b>(6) Custos Totais</b>	<b>806.745,03</b>	<b>125.505,70</b>	<b>152.820,53</b>	<b>126.248,70</b>	<b>92.184,90</b>	<b>53.148,69</b>	<b>28.755,44</b>	<b>28.755,44</b>	<b>28.755,44</b>	<b>28.755,44</b>	<b>28.755,44</b>	<b>32.468,05</b>	<b>80.591,28</b>
<b>(7) Resultado Operacional (1 - 5)</b>	<b>52.255,13</b>	<b>52.502,71</b>	<b>63.337,31</b>	<b>27.131,73</b>	<b>8.092,38</b>	<b>10.042,46</b>	<b>20.601,83</b>	<b>-20.601,83</b>	<b>-20.601,83</b>	<b>-20.601,83</b>	<b>-20.601,83</b>	<b>-13.375,50</b>	<b>27.618,11</b>
<b>(8) Resultado Total sem Impostos (3 - 6)</b>	<b>223.495,56</b>	<b>63.468,58</b>	<b>73.653,18</b>	<b>38.747,60</b>	<b>20.358,25</b>	<b>3.523,40</b>	<b>-3.785,96</b>	<b>-3.785,96</b>	<b>-3.785,96</b>	<b>-3.785,96</b>	<b>-3.785,96</b>	<b>3.440,37</b>	<b>39.233,98</b>
(9) Impostos	154.536,09	28.346,14	33.971,06	24.749,45	16.881,47	8.500,81	3.745,42	3.745,42	3.745,42	3.745,42	3.745,42	5.386,26	17.973,79
<b>(10) Resultado Total Líquido (8 - 9)</b>	<b>68.959,47</b>	<b>35.122,44</b>	<b>39.682,13</b>	<b>13.998,16</b>	<b>3.476,77</b>	<b>-4.977,41</b>	<b>-7.531,38</b>	<b>-7.531,38</b>	<b>-7.531,38</b>	<b>-7.531,38</b>	<b>-7.531,38</b>	<b>-1.945,89</b>	<b>21.260,19</b>

Indicadores: TIR = 12% (Taxa Interna de Retorno)

VPL > 0 (Valor Presente Líquido) [Taxa de desconto 8%]

Lucratividade = 6,7% (Resultado Total Líquido/Receita Total)

Rentabilidade = 16,0% (Resultado Total Líquido/Investimento Total)

Prazo de Retorno do Investimento = 6,2 anos (Investimento Total/ Resultado Total Líquido)

## 5.6 Construção de Cenários

Só serão previstos cenários piores, pois o que está previsto é o ideal<sup>1</sup>; para atender todos os produtores consultados e a capacidade do barco (40 ton).

### CENÁRIO 1

Aqui 66% da safra prevista é entregue à cooperativa, com aumento da receita não operacional – não ultrapassando 4.875,00 por viagem, número próximo ao acordado na oficina. O escritório e os 4 postos continuam funcionando. Abaixo deste percentual é prejuízo.

	<b>Total Anual</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
(1) Receitas Operacionais	543.284,10	115.205,58	140.273,58	99.022,54	64.128,45	26.561,36	3.593,99	3.593,99	3.593,99	3.593,99	3.593,99	10.781,98	69.340,65
(2) Receitas não Operacionais	210.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	19.500,00	19.500,00	19.500,00	19.500,00	19.500,00	19.500,00	15.600,00
<b>(3) Receitas Totais</b>	<b>753.884,10</b>	<b>130.805,58</b>	<b>155.873,58</b>	<b>114.622,54</b>	<b>79.728,45</b>	<b>42.161,36</b>	<b>23.093,99</b>	<b>23.093,99</b>	<b>23.093,99</b>	<b>23.093,99</b>	<b>23.093,99</b>	<b>30.281,98</b>	<b>84.940,65</b>
(4) Depreciações	32.209,57	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13
(5) Custos Operacionais	608.587,13	89.009,37	106.957,95	89.497,60	67.114,28	41.463,58	25.434,78	25.434,78	25.434,78	25.434,78	25.434,78	27.874,34	59.496,11
<b>(6) Custos Totais</b>	<b>640.796,70</b>	<b>91.693,51</b>	<b>109.642,08</b>	<b>92.181,73</b>	<b>69.798,41</b>	<b>44.147,71</b>	<b>28.118,91</b>	<b>28.118,91</b>	<b>28.118,91</b>	<b>28.118,91</b>	<b>28.118,91</b>	<b>30.558,47</b>	<b>62.180,24</b>
<b>(7) Resultado Operacional (1 - 5)</b>	<b>-65.303,04</b>	<b>26.196,21</b>	<b>33.315,63</b>	<b>9.524,94</b>	<b>-2.985,82</b>	<b>-14.902,23</b>	<b>-21.840,79</b>	<b>-21.840,79</b>	<b>-21.840,79</b>	<b>-21.840,79</b>	<b>-21.840,79</b>	<b>-17.092,36</b>	<b>9.844,54</b>
<b>(8) Resultado Total sem Impostos (3 - 6)</b>	<b>113.087,39</b>	<b>39.112,07</b>	<b>46.231,50</b>	<b>22.440,81</b>	<b>9.930,05</b>	<b>-1.986,36</b>	<b>-5.024,92</b>	<b>-5.024,92</b>	<b>-5.024,92</b>	<b>-5.024,92</b>	<b>-5.024,92</b>	<b>-276,49</b>	<b>22.760,41</b>
(9) Impostos	113.082,61	19.620,84	23.381,04	17.193,38	11.959,27	6.324,20	3.464,10	3.464,10	3.464,10	3.464,10	3.464,10	4.542,30	12.741,10
<b>(10) Resultado Total Líquido (8 - 9)</b>	<b>4,78</b>	<b>19.491,24</b>	<b>22.850,46</b>	<b>5.247,43</b>	<b>-2.029,22</b>	<b>-8.310,56</b>	<b>-8.489,02</b>	<b>-8.489,02</b>	<b>-8.489,02</b>	<b>-8.489,02</b>	<b>-8.489,02</b>	<b>-4.818,79</b>	<b>10.019,31</b>

Indicadores: **VPL < 0** (Valor Presente Líquido) [Taxa de desconto 8%]

Lucratividade = 0,0% (Resultado Total Líquido/Receita Total)

Rentabilidade = 0,0% (Resultado Total Líquido/Investimento Total)

Prazo de Retorno do Investimento = 89.966 anos (Investimento Total/ Resultado Total Líquido)

<sup>1</sup> Não que tenha sido objeto de alguma ferramenta de maximização, apenas considerando a disponibilidade apurada de produto e a capacidade do barco.

## CENÁRIO 2

Aqui apenas 76% da safra prevista é entregue à cooperativa, com aumento da receita não operacional – não ultrapassando 4.875,00 por viagem, número próximo ao acordado na oficina. O escritório e os 4 postos continuam funcionando.

	<b>Total Anual</b>	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
(1) Receitas Operacionais	625.963,16	132.738,01	161.620,95	114.092,17	73.887,77	30.603,57	4.140,94	4.140,94	4.140,94	4.140,94	4.140,94	12.422,82	79.893,18
(2) Receitas não Operacionais	206.700,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	19.500,00	19.500,00	19.500,00	19.500,00	19.500,00	15.600,00	15.600,00
<b>(3) Receitas Totais</b>	<b>832.663,16</b>	<b>148.338,01</b>	<b>177.220,95</b>	<b>129.692,17</b>	<b>89.487,77</b>	<b>46.203,57</b>	<b>23.640,94</b>	<b>23.640,94</b>	<b>23.640,94</b>	<b>23.640,94</b>	<b>23.640,94</b>	<b>28.022,82</b>	<b>95.493,18</b>
(4) Depreciações	32.209,57	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13
(5) Custos Operacionais	656.982,68	98.870,03	119.550,09	99.432,56	73.642,85	44.088,54	25.620,41	25.620,41	25.620,41	25.620,41	25.620,41	28.431,23	64.865,33
<b>(6) Custos Totais</b>	<b>689.192,25</b>	<b>101.554,16</b>	<b>122.234,22</b>	<b>102.116,69</b>	<b>76.326,98</b>	<b>46.772,67</b>	<b>28.304,54</b>	<b>28.304,54</b>	<b>28.304,54</b>	<b>28.304,54</b>	<b>28.304,54</b>	<b>31.115,36</b>	<b>67.549,46</b>
<b>(7) Resultado Operacional (1 - 5)</b>	<b>-31.019,53</b>	<b>33.867,98</b>	<b>42.070,86</b>	<b>14.659,61</b>	<b>244,91</b>	<b>-13.484,97</b>	<b>21.479,47</b>	<b>21.479,47</b>	<b>21.479,47</b>	<b>21.479,47</b>	<b>21.479,47</b>	<b>-16.008,41</b>	<b>15.027,85</b>
<b>(8) Resultado Total sem Impostos (3 - 6)</b>	<b>143.470,91</b>	<b>46.783,85</b>	<b>54.986,73</b>	<b>27.575,48</b>	<b>13.160,78</b>	<b>-569,10</b>	<b>-4.663,60</b>	<b>-4.663,60</b>	<b>-4.663,60</b>	<b>-4.663,60</b>	<b>-4.663,60</b>	<b>-3.092,54</b>	<b>27.943,72</b>
(9) Impostos	124.899,47	22.250,70	26.583,14	19.453,83	13.423,17	6.930,53	3.546,14	3.546,14	3.546,14	3.546,14	3.546,14	4.203,42	14.323,98
<b>(10) Resultado Total Líquido (8 - 9)</b>	<b>18.571,43</b>	<b>24.533,14</b>	<b>28.403,58</b>	<b>8.121,66</b>	<b>-262,38</b>	<b>-7.499,64</b>	<b>-8.209,74</b>	<b>-8.209,74</b>	<b>-8.209,74</b>	<b>-8.209,74</b>	<b>-8.209,74</b>	<b>-7.295,96</b>	<b>13.619,74</b>

Indicadores: TIR = -15% (Taxa Interna de Retorno)

VPL < 0 (Valor Presente Líquido) [Taxa de desconto 8%]

Lucratividade = 2,2% (Resultado Total Líquido/Receita Total)

Rentabilidade = 4,3% (Resultado Total Líquido/Investimento Total)

Prazo de Retorno do Investimento = 23,1 anos (Investimento Total/ Resultado Total Líquido)

### CENÁRIO 3

Aqui 86% da safra prevista é entregue à cooperativa, com aumento da receita não operacional – não ultrapassando 4.875,00 por viagem, número próximo ao acordado na oficina. O escritório e os 4 postos continuam funcionando.

	<b>Total Anual</b>	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
(1) Receitas Operacionais	716.910,12	152.023,68	185.103,06	130.668,77	84.623,01	35.050,00	4.742,58	4.742,58	4.742,58	4.742,58	4.742,58	14.227,75	91.500,96
(2) Receitas não Operacionais	206.700,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	19.500,00	19.500,00	19.500,00	19.500,00	19.500,00	15.600,00	15.600,00
<b>(3) Receitas Totais</b>	<b>923.610,12</b>	<b>167.623,68</b>	<b>200.703,06</b>	<b>146.268,77</b>	<b>100.223,01</b>	<b>50.650,00</b>	<b>24.242,58</b>	<b>24.242,58</b>	<b>24.242,58</b>	<b>24.242,58</b>	<b>24.242,58</b>	<b>29.827,75</b>	<b>107.100,96</b>
(4) Depreciações	32.209,57	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13	2.684,13
(5) Custos Operacionais	710.217,78	109.716,75	133.401,45	110.361,01	80.824,29	46.975,99	25.824,60	25.824,60	25.824,60	25.824,60	25.824,60	29.043,81	70.771,46
<b>(6) Custos Totais</b>	<b>742.427,35</b>	<b>112.400,88</b>	<b>136.085,58</b>	<b>113.045,14</b>	<b>83.508,42</b>	<b>49.660,12</b>	<b>28.508,73</b>	<b>28.508,73</b>	<b>28.508,73</b>	<b>28.508,73</b>	<b>28.508,73</b>	<b>31.727,94</b>	<b>73.455,59</b>
<b>(7) Resultado Operacional (1 - 5)</b>	<b>6.692,34</b>	<b>42.306,92</b>	<b>51.701,61</b>	<b>20.307,75</b>	<b>3.798,73</b>	<b>11.925,99</b>	<b>-21.082,02</b>	<b>-21.082,02</b>	<b>-21.082,02</b>	<b>-21.082,02</b>	<b>-21.082,02</b>	<b>-14.816,07</b>	<b>20.729,49</b>
<b>(8) Resultado Total sem Impostos (3 - 6)</b>	<b>181.182,77</b>	<b>55.222,79</b>	<b>64.617,48</b>	<b>33.223,62</b>	<b>16.714,60</b>	<b>989,87</b>	<b>-4.266,15</b>	<b>-4.266,15</b>	<b>-4.266,15</b>	<b>-4.266,15</b>	<b>-4.266,15</b>	<b>-1.900,20</b>	<b>33.645,36</b>
(9) Impostos	138.541,52	25.143,55	30.105,46	21.940,31	15.033,45	7.597,50	3.636,39	3.636,39	3.636,39	3.636,39	3.636,39	4.474,16	16.065,14
<b>(10) Resultado Total Líquido (8 - 9)</b>	<b>42.641,25</b>	<b>30.079,24</b>	<b>34.512,02</b>	<b>11.283,31</b>	<b>1.681,14</b>	<b>-6.607,62</b>	<b>-7.902,54</b>	<b>-7.902,54</b>	<b>-7.902,54</b>	<b>-7.902,54</b>	<b>-7.902,54</b>	<b>-6.374,36</b>	<b>17.580,22</b>

Indicadores: TIR = **-0,2%** (Taxa Interna de Retorno)

VPL < 0 (Valor Presente Líquido) [Taxa de desconto 8%]

Lucratividade = 4,6% (Resultado Total Líquido/Receita Total)

Rentabilidade = 9,9% (Resultado Total Líquido/Investimento Total)

Prazo de Retorno do Investimento = 10,1 anos (Investimento Total/ Resultado Total Líquido)

As variações projetadas nesses cenários para as quantidades poderiam ser piores se fossem nos preços, uma vez que aí a quantidade de mercadoria transportada seria a mesma, impossibilitando o aumento da receita com fretes e passageiros.

Portanto, o negócio apresenta um risco financeiro importante, que deve ser considerado na tomada de decisão. Por outro lado, percebendo este risco, deve-se esforçar por convencer os cooperados a receberem o aiantamento à vista pelo preço mínimo, como está previsto, pois caso os preços de venda da cooperativa melhorem a sobra será devolvida.

Todavia, independente do resultado financeiro, considerando o caráter compensatório e desenvolvimentista da proposta, ela deve ser tomada como um bom laboratório para os futuros projetos das agroindústrias, uma vez que o presente plano abarca a primeira fase completa de todos eles: receber, classificar, transportar e colocar os produtos in-natura nos seus pátios. Reforça-se a importância de um acompanhamento burocrático externo significativo, pelo menos no primeiro ano de implantação.