



FABIANO CAMILO DOS SANTOS

Expansão de Negócios – Produtos Orgânicos

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Expansão de Negócios – Produtos Orgânicos**, elaborado por Fabiano Camilo dos Santos e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: 01/11/2015

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

Eu, aluno, Fabiano Camilo dos Santos, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 01/2014 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE, no período de 17/02/2014 a 01/11/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Expansão de Negócios – Produtos Orgânicos**, é autêntico e original.

01 de novembro de 2015

Fabiano Camilo dos Santos

SUMÁRIO

ITEM	DESCRIÇÃO	PÁGINA
1	SUMÁRIO EXECUTIVO	4
2	A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	5
2.1	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	5
2.2	VISÃO DA EMPRESA	5
2.3	MISSÃO DA EMPRESA	5
3	ANÁLISE DE MERCADO	6
3.1	ANÁLISE SETORIAL	6
3.1.1	AMBIENTE	6
3.1.2	MERCADO	7
3.1.3	CLIENTES	8
3.1.4	FORNECEDORES	8
3.2	ANÁLISE DA DEMANDA	8
3.2.1	SEGMENTO	9
3.2.2	PREÇO	12
3.2.3	TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS	12
3.2.4	MERCADO ALVO	13
3.2.5	RECEITA (QUANTIDADE VS PREÇO) E MERCADO POTENCIAL	14
3.2.5.1	DEMONSTRATIVO DE COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS E POTENCIAL DE MERCADO	14
3.3	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	15
3.3.1	ANÁLISE SWOT DO PROCESSO E AMBIENTE	15
3.3.2	ANÁLISE DE CENÁRIOS	16
3.3.3	MARKETING	17
4	OFERTA DA EMPRESA	18
4.1	ANÁLISE DE VIABILIDADES	19
5	PLANO OPERACIONAL	20
5.1	ESTRUTURA OPERACIONAL	20
5.2	DEFINIÇÃO DE PROCESSOS	25
5.3	ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS	26
6	PLANO FINANCEIRO	27
6.1	BALANÇO PATRIMONIAL	27
6.2	DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	28
6.3	DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	29
6.4	ANÁLISE DE FLUXO DE CAIXA	30
6.5	ANÁLISE DO VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)	31
6.6	TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)	31
6.7	RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (PAYBACK)	32
7	CONCLUSÃO	33
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	34

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Na contra mão dos países desenvolvidos, o Brasil possui um consumo imenso de produtos não orgânicos. Todavia, o mercado de produtos orgânicos está crescendo cerca de 20% ao ano em nosso país. Apesar de o número refletir dados históricos do segmento, a porcentagem é animadora, uma vez que o crescimento mundial não passa de 10%.

Em um país que ostenta o título de maior consumidor de agrotóxico do mundo, a expansão do mercado de orgânicos, demonstra, segundo especialistas, o aumento da consciência de um consumidor mais exigente com o que coloca no prato.

O mercado interno (Brasil) e mercado externo (Exportações) veem crescendo e as empresas ligadas aos produtos orgânicos estão investindo em logística de distribuição para comercializar os produtos em varejo e atacado.

Objetivo do plano de negócios será avaliar a viabilidade financeira para aporte de capital e Expansão de Negócios – Produtos Orgânicos, no que se refere a, processo decisório, fluxo das informações e decisões, seguindo os padrões da legalidade, legitimidade e confiabilidade.

Outro componente importante que vem sendo tratado para expansão do mercado de produtos orgânicos é a redução de preço desses produtos, geralmente elevado em relação aos convencionais. Nesse sentido, as empresas, dizem apostar no volume, vez que, pelas próprias características de cultivo, sem uso de agrotóxicos, adubação química ou hormônios, os alimentos orgânicos são produzidos por agricultores familiares em pequena escala.

Apesar do cenário para expansão do negócio de produtos orgânicos no Brasil e Exterior serem promissores, face, a crescente demanda desses produtos no mercado, o aumento no volume de produção e a propensão de redução do preço dos referidos produtos na mesa do consumidor final, o plano de negócios da empresa “B” necessita de uma reavaliação em termos de resultado, pelo fato de não atender as expectativas de mercado e investidores para o plano em comento, uma vez que, a oferta era de rentabilidade mínima de 9,0% ao ano sobre o capital investido e *payback* em 5 anos, e através da avaliação do plano de negócio, verificou se que a empresa “B” apresentou retorno sobre investimento de 0,02% e o *payback* superior a 5 anos.

2 A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL

2.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

A empresa “B” Comércio de Produtos Orgânicos Ltda., localizada no Sudoeste do Paraná, tem por atividade econômica a produção e processamento de soja, milho, arroz, feijão, mandioca, trigo e óleo de soja orgânicos para atender o mercado interno e externo.

2.2 VISÃO DA EMPRESA

Em 2020 estar entre as cinco maiores empresas de exportação de produtos orgânicos para Europa, e ser reconhecida como uma das melhores empresas de fornecimento de produtos orgânicos pelas organizações certificadoras do Brasil, Europa e Estados Unidos da América.

2.3 MISSÃO DA EMPRESA

Contribuir para um mundo sustentável através da agricultura orgânica e de comércio de commodities orgânicas e marcas de consumo, por meio de produtos orgânicos de qualidade certificada, sem deixar de valorizar a vida do agricultor e a preservação da terra para as gerações futuras.

3 ANÁLISE DE MERCADO

O ponto de partida da agricultura orgânica, em específico, soja, milho, arroz, feijão, mandioca, trigo e óleo de soja, é uma terra saudável livre de fertilizantes artificiais, produtos químicos e organismos geneticamente modificados, e, desta forma, produtos orgânicos definidos por critérios econômicos, ecológicos e sociais para todos os elos da cadeia do agricultor até ao consumidor, se constrói da seguinte forma:

- **Social**

O respeito pelos direitos das crianças, direitos trabalhistas e as circunstâncias de trabalho;

Educação e treinamento;

Benefícios financeiros.

- **Ecológico**

Agricultura ambiental e produção;

Conservação de áreas e da terra em geral.

- **Econômico**

Troca justa entre a exploração da terra e o benefício financeiro.

3.1 ANÁLISE SETORIAL

3.1.1 Ambiente

Nos últimos anos, com o consumo crescente de alimentos naturais, têm surgido questionamentos sobre a competitividade de produtos orgânicos em relação a outras fontes de alimentos como os convencionais, transgênicos, ecológicos e outros.

Nesse sentido, o Instituto de Economia Agrícola – IEA desenvolveu um estudo através de técnicas da estatística descritiva e multivariada, a análise fatorial, em que os resultados evidenciaram cinco principais Fatores de Competitividade, cujas variáveis foram agrupadas conforme segue:

- (a) o primeiro fator diz respeito aos aspectos legais e de certificação;
- (b) o segundo fator está relacionado à ética da empresa;
- (c) o terceiro fator é relativo ao preço e à comercialização;
- (d) o quarto fator se ocupa das influências políticas e por último;
- (e) o quinto fator, diz respeito às questões ambientais.

Outro resultado importante evidenciado foi à melhora do meio ambiente, como o aspecto que mais influencia os consumidores na tomada de decisão para a compra de produtos orgânicos. Como recomendação final, este estudo sugere ajustar a demanda do produto orgânico, que se mostrou favorável a um consumidor exigente, tornando-o assim, uma realidade viável e acessível a um mercado crescente.

Ademais, vale reiterar que, o mercado de produtos orgânicos cresce 20% e 10% ao ano no Brasil e Exterior respectivamente.

3.1.2 Mercado

Os produtos orgânicos caracterizam-se como um mercado tipo *commodity*, onde não há influência da marca do produto, e o que atrai o consumidor é um conjunto de aparência e preço, por meio da qualidade e da confiança dos consumidores.

Os produtos orgânicos também agregam valor pelo aspecto ecológico que confere ao consumidor e ao meio ambiente, além da possibilidade de oferecer também aspectos de limpeza, sem contaminação terra. A logística de produtos perecíveis deste tipo, cuja distribuição e consumo devem ser realizados diariamente, é um fator crucial ao produtor, pois este não tem a possibilidade de armazenar produtos e entregá-los para o ponto de venda quando houver demanda ou quando for mais vantajoso. A cadeia produtiva de produtos

orgânicos pouco se diferencia da cadeia de produtos convencionais, a não ser pela presença da certificação.

3.1.3 Clientes

No mercado interno, os produtos orgânicos são adquiridos por indústrias de alimentos para produção de alimentos orgânicos, farinha, biscoitos, arroz, etc, redes de supermercados que revendem produtos orgânicos e consumidores finais. Já para o mercado externo, os produtos orgânicos são em quase sua totalidade adquiridos pela Europa em forma de atacado para distribuição naquela região.

3.1.4 Fornecedores

Em gênero os fornecedores são produtores rurais, localizados no sudoeste do Paraná e Mato Grosso do Sul, que são desenvolvidos para fins específico do cultivo de produtos orgânicos.

3.2 ANÁLISE DA DEMANDA

Uma pesquisa divulgada pela Market Analysis revelou o perfil do consumidor de produtos orgânicos no Brasil.

Segundo a avaliação, somente 2% dos produtores brasileiros cultivam alimentos orgânicos, enquanto que um em cada seis brasileiros, cerca de 17% da população, adquirem esse tipo de produto de uma a cinco vezes por semana.

Segundo o instituto de pesquisas de mercado e opinião pública, o Brasil já possui 90 mil estabelecimentos que declaram praticar agricultura orgânica. Quantidade relativamente baixa, se comparada aos mais de 3,5 milhões de brasileiros que já consomem esses produtos semanalmente.

Em São Paulo, por exemplo, já são mais de 1.161.980 compradores de frutas, verduras, legumes, carnes e todos os tipos de alimentos produzidos sem agrotóxicos. Nas cidades de Recife e Porto Alegre o mercado já ultrapassa os 153 mil consumidores semanais.

A pesquisa aponta ainda que, a maioria da população compra apenas uma vez por semana, e, em 77% dos casos, dentro dos supermercados. Tradicionalmente, as compras de orgânicos ocorriam nas feiras ecológicas ou de rua semanais, ou então, nas lojas especializadas, e atualmente, essas compras cada vez mais ocorrem no âmbito das grandes redes de supermercado.

Para Echegaray o conceito dos orgânicos ainda é visto como algo periférico entre os consumidores e é preciso mais esforço do varejo alimentar para inserir de vez esse tipo de produto no hábito de compra da população. “Alguns deles (varejistas) não apenas apontam a cobrir uma demanda importante e crescente entre os consumidores, mas também a posicionar-se de forma efetiva no campo do varejo sustentável, só que a efetividade desse esforço ainda está por ver-se”, defende.¹

3.2.1 Segmento

As sociedades no Brasil e no mundo vêm sofrendo profundas modificações nos padrões de consumo. É essencial entender e atender aos desejos de consumidores cada vez mais informados e, portanto, mais exigentes em relação aos produtos que consomem. Inovação é palavra permanente no vocabulário de empresários e gestores ligados ao segmento de alimentos e bebidas. O aumento do poder de compra da população, o maior acesso à informação, o aumento da escolaridade, a modificação na estrutura das famílias e o envelhecimento da população, entre outros fatores, modificam diretamente as percepções e, conseqüentemente, as preferências e as escolhas em relação ao alimento a ser consumido. Nesse sentido, o Brasil Food Trends 2020 (BFT) identificou as principais tendências da alimentação e os impactos delas nas diferentes atividades e setores de alimentos no Brasil.

¹ <http://www.ecodesenvolvimento.org/noticias/pesquisa-revela-perfil-do-consumidor-de-produtos>



QUADRO 1 – Tendências da alimentação do setor

Fonte - Instituto de Tecnologia de Alimentos (Ital) e da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp).

As exigências e tendências dos consumidores mundiais de alimentos foram agrupadas em cinco categorias:

i. Sensorialidade e prazer

As tendências de “sensorialidade e prazer” estão relacionados ao aumento do nível de educação, informação e renda da população, entre outros fatores. Em diversos países, os consumidores estão valorizando as artes culinárias e as experiências gastronômicas, influenciando tanto o setor de serviços de alimentação como também o desenvolvimento de produtos industrializados.

ii. Saudabilidade e bem-estar

As tendências de “saudabilidade e bem-estar” originam-se em fatores como o envelhecimento das populações, as descobertas científicas que vinculam determinadas dietas às doenças, bem como a renda e a vida nas grandes cidades, influenciando a busca de um estilo de vida mais saudável. São diversos os segmentos de consumo que estão surgindo a partir dessas tendências, entre os quais é possível destacar a procura de alimentos funcionais, os produtos para dietas e controle do peso, e o crescimento de uma nova geração de produtos naturais que estão se sobrepondo ao segmento de produtos orgânicos.

iii. Conveniência e praticidade

As tendências de “conveniência e praticidade” são motivadas, principalmente, pelo ritmo de vida nos centros urbanos e pelas mudanças verificadas na estrutura tradicional das famílias, fatores que estimulam a demanda por produtos que permitem a economia de tempo e esforço dos consumidores. Por isso, cresce a demanda por refeições prontas e semiprontas, alimentos de fácil preparo, embalagens de fácil abertura, fechamento e descarte, com destaque para produtos preparados em forno de micro-ondas, além de serviços e produtos de delivery.

iv. Confiabilidade e qualidade

Os consumidores mais conscientes e informados tendem a demandar produtos seguros e de qualidade atestada, valorizando a garantia de origem e os selos de qualidade, obtidos a partir de boas práticas de fabricação e controle de riscos. Nessa direção têm sido valorizadas características que são intrínsecas aos produtos, tais como a rastreabilidade e a garantia de origem, os certificados de sistemas de gestão de qualidade e segurança, a rotulagem informativa e outras formas de comunicação que as empresas possam utilizar para demonstrar os atributos dos seus produtos.

v. Sustentabilidade e ética

Além da exigência com a qualidade dos produtos e processos, as tendências de “sustentabilidade e ética” têm provocado o surgimento de consumidores preocupados com o meio ambiente e também interessados na possibilidade de contribuir para causas sociais ou auxiliar pequenas comunidades agrícolas por meio da compra de produtos alimentícios.

3.2.2 Preço

O preço dos produtos orgânicos merece uma discussão que abarque todas as variantes envolvidas nesse processo produtivo. De forma simplificada, alega-se que o valor agregado - que pode variar de 20 até 100% a mais para os produtos orgânicos em relação aos de origem convencional - tem uma das causas na lei da oferta e da procura.

Em nosso plano de negócios, em específico, o preço de comercialização dos produtos orgânicos, mencionados, são negociados pelo valor de *commodity* divulgado em cotação de bolsas acrescido de 50% do valor da mesma cotação como prêmio de orgânico.

3.2.3 Tendências e Perspectivas

Frente à baixa demanda, quando comparado aos alimentos convencionais, o produto orgânico ainda não se faz competitivo o suficiente no grande mercado, porém, outros aspectos relativos à comercialização precisam ser analisados nesse contexto.

A comercialização dos produtos orgânicos tem se mostrado o maior desafio para os agricultores familiares e para as associações de produtos orgânicos no Brasil. O confronto entre os supermercados e os de feiras e vendas diretas ainda é um desafio.

Os supermercados impõe ao agricultor barreiras à entrada, como a incorporação de serviços aos produtos (uso de embalagens plásticas ou isopor), padronização dos produtos, contratos regulares de entrega (nem sempre possíveis se tratando da sazonalidade dos alimentos in natura), a não remuneração do produto não comercializado, entre outras.

Além disso, faz uso de margens altas, que visam a aumentar sua lucratividade, mas que dificultam as vendas e elitizam o consumo de alimentos orgânicos.

O sobre preço justo que o alimento orgânico merece ter deve ser compreendido dentro da ótica dos benefícios ambientais e sociais que ele gera. Esse acréscimo deve ser repassado ao agricultor para permitir que ele se consolide na produção. De outra forma, tende a se fortalecer o chamado industrial agrorganic business.

O supermercado representa uma possibilidade legítima e importante de veiculação dos orgânicos, mas é preciso ter em mente a necessidade da diversificação dos pontos de venda. Essa condição de diversidade permitiu o fortalecimento a Agricultura Orgânica em muitos países e só ela pode garantir a soberania dos agricultores familiares orgânicos, especialmente os que trabalham com o valioso conceito de produção local de alimentos. O supermercado permite que uma fatia de consumidores urbanos descubra o produto orgânico e o torne mais conhecido, mas é preciso igualmente fortalecer e estimular o mercado mais restrito, ou seja, o mercado de lojas e feiras de produtos naturais.

3.2.4 Mercado Alvo

Tal qual exposto em análise de mercado, o mercado alvo são as redes de varejo, supermercados, determinados clientes, fabricantes de farinha, óleo, etc e exportação para Europa.

3.2.5 Receita (Quantidade x Preço) e Mercado Potencial

Como plano de negócios para captação de investimento a empresa apresenta o demonstrativo abaixo (quadro 2) que contempla o orçamento de produtos que serão comercializados e potencial de mercado:

3.2.5.1 Demonstrativo de comercialização de produtos e potencial de mercado							
Produto	VolumeTM		Preço UnitárioTM (R\$ mil)	Faturamento (R\$ mil)		Mercado Potencial	
	Fechado	Potencial		Fechado	Potencial	Qt	R\$ mil
Soja Grão	569	711	2,5	1.425	1.781	142	356
Farelo de Soja	368	1.028	2,1	793	2.210	660	1.419
Óleo de Soja	113	120	5,0	565	600	7	35
Milho Grão	592	840	0,9	536	760	248	224
Linhaça Grão	42	50	6,2	261	310	8	49
Trigo Grão	478	674	1,9	916	1.293	196	377
Farinhas de Trigo	343	382	3,2	1.073	1.195	39	122
Feijão	69	78	5,0	345	390	9	45
Fécula de Mandioca	164	186	3,5	568	644	22	76
Chia	36	95	17	604	1.615	59	1.000
Total	2.774	4.164	-	7.086	10.798	1.390	3.703

QUADRO 2 – Orçamento de vendas e potencial de mercado
 Fonte – Biorgânica Indústria de Produtos Orgânicos Ltda.

3.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Conforme já mencionado, o mercado de produtos orgânicos no Brasil cresce a cada ano e com isso, novas empresas se lançam no mercado, trazendo maior competitividade, entretanto, também desenvolvendo novos produtores de orgânicos e reduzindo o preço desses pela quantidade negociada. Não obstante, a empresa “B” Comércio de Produtos Orgânicos Ltda., tem como principal concorrente à empresa “G” Brasil., também localizada no sudoeste do Paraná, que além dos mesmos produtos processados e comercializados pela empresa “B”, possui milho e farelo de milho orgânicos.

3.3.1 Análise SWOT do Processo e Ambiente

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu ambiente interno e externo, através da análise SWOT, vejamos:

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Pontos Fortes	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda do mercado por produtos orgânicos – consumo de alimentos saudáveis e livres de agrotóxicos • Melhora no meio ambiente • Certificações • Aspectos ambientais de proteção ao solo • Sustentabilidade • Melhorar o preço do produto orgânico • Uso da mídia como informação e propaganda • Avanço na biotecnologia na produção dos produtos orgânicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão do mercado de orgânicos – crescimento de 20% ao ano • Leis que regulamentam os produtos orgânicos • Identificação de produto orgânico no rótulo • Informações de procedência dos produtos orgânicos • Rastreabilidade

Pontos Fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Preço e Comercialização • Melhora no ambiente de produção • Local apropriado para processamento e estocagem dos produtos orgânicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de produtores rurais • Logística no Brasil • Política econômica de governo para orgânicos • Perda na safra por conta de condições climáticas desfavoráveis, tais como: chuva, sol, secas, estiagem, temperaturas, etc.

QUADRO 3 – Análise SWOT

Fonte – Criação pessoal 2015

3.3.2 Análise de Cenários

Como análise de cenários para fins estratégicos do plano de ação do negócio, podemos destacar os seguintes posicionamentos e/ou vantagens competitiva da empresa:

a. Mercado de Produtos

Nesse cenário, vislumbramos o mercado brasileiro de consumo de produtos orgânicos que cresce 20% ao ano e a previsão de crescimento da empresa é de 10% ao ano, ou seja, o tema crescimento de mercado e produtos está alinhado em termos de macroeconomia e posicionamento estratégico de mercado da empresa, além é claro de contar com um parceiro distribuidor de produtos orgânicos na Europa.

b. Economia

Na contramão da economia mundial e principalmente da economia industrial brasileira o mercado de produtos orgânicos tem potencial de crescimento, pelos seguintes fatos perceptivos: O aumento do poder de compra da população, o maior acesso à

informação, o aumento da escolaridade, a modificação na estrutura das famílias e o envelhecimento da população, dentre outros fatores.

c. Política

Em termos políticos, o mercado de produtos orgânicos tem se valorizado bastante e apresentado crescimento, por conta das certificações, não somente para fins de comercialização no Brasil, mas também para fins de exportação para outros países. Essa certificação que demonstra a qualificação do produto, trás confiabilidade para quem adquire o produto e qualificação para os produtores.

d. Tecnologia

A tecnologia empregada no campo, junto aos produtores, em termos de mecanização, estudos de solos, herbicidas, pesticidas, tem se desenvolvido face ao crescimento do mercado de produtos orgânicos.

e. Capital e Trabalho

Nos quesitos, capital e trabalho, ainda há uma demanda muito grande de pré-financiamento de safras, uma vez que, a produção de alimentos não apenas de orgânicos, mas também de convencionais requer, antes de ser levado a mesa dos consumidores, um alto custo de preparação de solo, cultivo, colheita, armazenagem, distribuição, embalagens até chegar a mesa do consumidor final.

Nesse contexto, geralmente, os pré-financiamentos de safras, são efetuados por grandes clientes ou instituições bancárias.

3.3.3 Marketing

Também conhecido como o Mix de Marketing, os 4 P(s) do marketing, são um conjunto de ferramentas para se alcançar estratégias relacionadas ao mercado de marketing, ligadas diretamente às áreas de, preço, praça (distribuição), produto e promoção, vejamos:

- **Preço:** Como já abordamos o preço para produtos orgânicos é definido pela demanda e consumo, diretamente ligados ao valor da *commodity* acrescido de um prêmio de 50% do valor pelo cultivo de orgânico.
- **Praça (Distribuição):** A empresa conta com transportadoras terceirizadas para anteder os clientes, tais como indústria de alimentos e supermercados e distribuidor parceiro na Europa, localizada na Holanda.
- **Produto:** a estratégia dos produtos orgânicos comercializados é atender a demanda de mercado.
- **Promoção:** Além da própria demanda do mercado sobre a produção de produtos orgânicos, as principais estratégias de marketing adotadas pela empresa são, relacionamento com a rede de supermercados que visam ter boa visibilidade com a prática de orgânicos, abordagem de indústria de alimentos que só trabalham com produtos orgânicos e parceiro distribuidor na Europa com *know-how* em produtos orgânicos.

4 OFERTA DA EMPRESA

Nesse cenário, a empresa “B” Comércio de Produtos Orgânicos Ltda., através de um evento transformação da organização, busca investidores interessados em produtos orgânicos, e tem por intenção lançar um aumento de 1.000.000 (um milhão) de quotas ao valor de R\$ 1,00 (um) real, como aumento de capital, com a finalidade de captação de recursos para expansão de negócios, capital de giro e exploração do mercado potencial no valor de R\$ 3.700.000 (três milhões e setecentos mil reais) de produtos orgânicos que está à disposição para comercialização, porém ainda não foram adquiridos.

4.1 ANÁLISE DE VIABILIDADE

Face ao investimento de R\$ 1.000.000 (um milhão) de reais, a empresa propõe as seguintes condições aos eventuais investidores:

- a. Prazo de recuperação do Capital, ou capital investido (*pay back*) em 5 (cinco) anos;
- b. Valor Presente Líquido (VPL) positivo;
- c. Inflação média de 6 % ao ano de acordo com a meta do Banco Central;
- d. Taxa Mínima de Atratividade (TMA) do investimento de 3% acima da inflação; e
- e. Restituição do investimento, ou seja, do capital aportado no final dos 5 (cinco) anos.

Considerando que o(s) investidor (es) ingresse (m) com o valor de R\$ 1.000.000 (milhão) de reais como aporte de capital para capital de giro, a empresa “B” passaria a ter a seguinte composição patrimonial:

Capital Social	Valor em R\$	Valor em quotas (%)
Atuais Quotistas	975.000,00	49
Investidor (es)	1.000.000,00	51
Total	1.975.000,00	100

QUADRO 4 – Capital Social
Fonte – Criação pessoal 2015

Desta feita, passaremos a validar as viabilidades propostas pela empresa “B” para fins de definição do plano de negócio.

5 PLANO OPERACIONAL

5.1 ESTRUTURA OPERACIONAL

A empresa “B” opera em um barracão de seis (6) mil metros quadrados na cidade de realeza, cuja estrutura comporta as seguintes áreas, conforme figuras demonstradas abaixo:

- A figura abaixo demonstra a área comercial da empresa, vejamos:



QUADRO 5 – área comercial da empresa DO IT
Fonte – Dutch Organic International Trade - www.organic.nl

- As figuras abaixo demonstram a área de suprimentos da empresa, vejamos:



QUADRO 6 – área suprimentos da empresa DO IT

Fonte – Dutch Organic International Trade - www.organic.nl

- A figura abaixo demonstra a área de controle de qualidade da empresa, vejamos:



QUADRO 7 – área controle de qualidade da empresa DO IT
Fonte – Dutch Organic International Trade - www.organic.nl

- A figura abaixo demonstra a área de Finanças da empresa, vejamos:



QUADRO 8 – área de finanças da empresa DO IT
Fonte – Dutch Organic International Trade - www.organic.nl

- Gerência geral;

- A figura abaixo demonstra a área relação com produtores da empresa, vejamos:



QUADRO 9 – área de relação com produtores da empresa DO IT
Fonte – Dutch Organic International Trade - www.organic.nl

- Tecnologia e informação
- A figura abaixo demonstra a área de logística da empresa, vejamos:



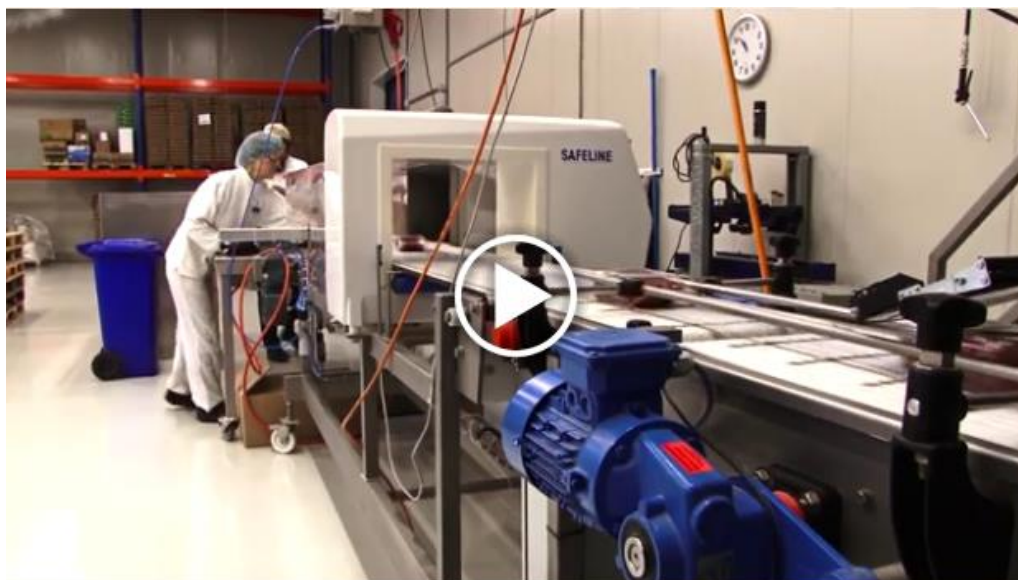
QUADRO 10 – área de logística da empresa DO IT
Fonte – Dutch Organic International Trade - www.organic.nl

- A figura abaixo demonstra a área o estoque da empresa, vejamos



QUADRO 11 – área de estocagem da empresa DO IT
Fonte – Dutch Organic International Trade - www.organic.nl

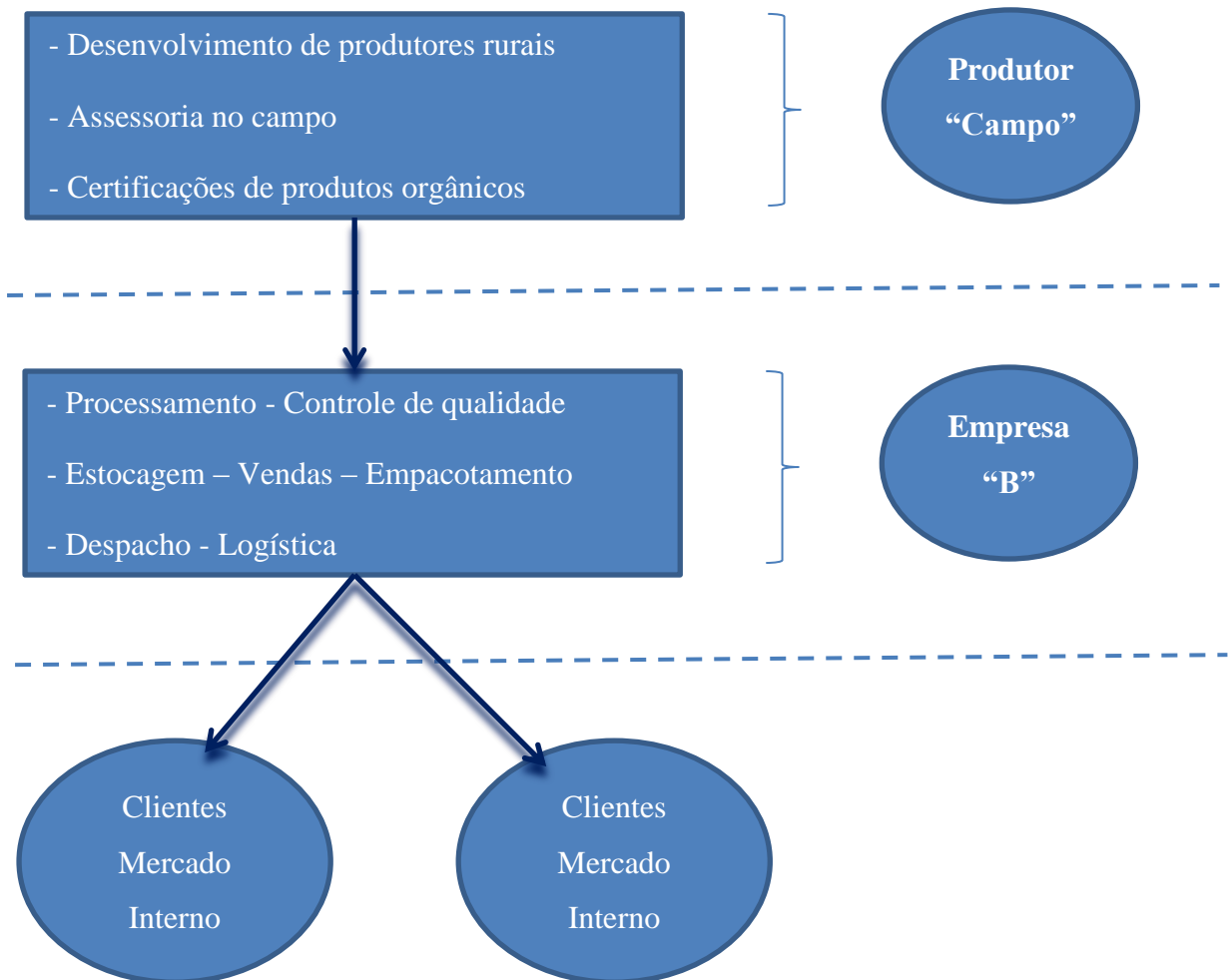
- A figura abaixo demonstra a área de empacotamento e despacho da empresa, vejamos:



QUADRO 12 – área de empacotamento da empresa DO IT
Fonte – Dutch Organic International Trade - www.organic.nl

5.2 DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS OPERACIONAIS

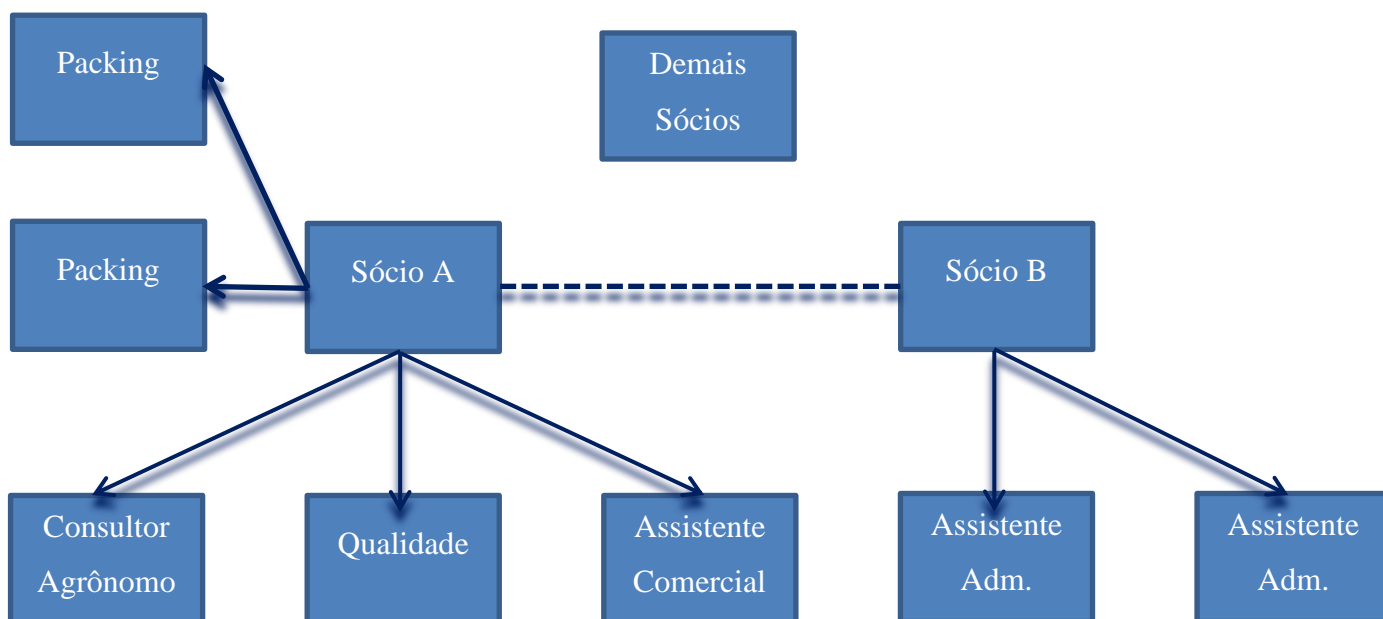
A empresa “B” tem como processos operacionais, o cumprimento das seguintes etapas, desenvolvimento de produtores rurais para cultivo de alimentos orgânicos, assessoria no campo para desenvolvimento da produção, processamento dos produtos, estocagem, vendas, despacho (logística), ilustrados da seguinte forma:



QUADRO 13 – Fluxo dos processos operacionais
Fonte – Criação pessoal 2015

5.3 ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS

Para compor o quadro de empregados, a empresa dispõe de dois sócios que acumulam funções, sendo o primeiro de desenvolver produtores rurais e a área comercial, o segundo cuida da área de finanças e logística, conta com um consultor agrônomo para consultoria de solo junto aos produtores, dois empregados para empacotamento, um empregado para controle de qualidade e testes dos produtos e três assistentes, sendo um comercial e dois administrativos para desenvolver os trabalhos no financeiro, faturamento, cobrança e administração da logística, ilustrados de acordo com o organograma - figura abaixo:



QUADRO 14 – Estrutura de Recursos Humanos
Fonte – Criação pessoal 2015

6 PLANO FINANCEIRO

Em continuidade ao plano de negócios e vislumbrando o ingresso de investidores para potencializar e ou expandir o negócio de produtos orgânicos, a empresa “B” apresenta a previsão de contas no que se refere à evolução patrimonial, demonstração de resultados, e demonstração do fluxo de caixa, vejamos:

6.1	Projeção 2015	(%)	Projeção 2016	(%)	Projeção 2017	(%)
Balanco Patrimonial	R\$ mil		R\$ mil		R\$ mil	
<u>Ativo Circulante</u>	<u>2.009</u>	-	<u>2.082</u>	4	<u>2.789</u>	25
Disponível	909	-	882	(3)	1.387	36
Estoques	1.100	-	1.200	12	1.402	14
<u>Ativo Não Circulante</u>	<u>377</u>	-	<u>866</u>	52	<u>1.093</u>	21
Investimentos	-	-	87	-	87	-
Imobilizado Líquido	377	-	779	48	1.006	23
<u>Ativo Total</u>	<u>2.386</u>	=	<u>2.948</u>	19	<u>3.882</u>	24
<u>Passivo Circulante</u>	<u>1.193</u>	-	<u>1.049</u>	40	<u>990</u>	(6)
Fornecedores, Salários e Encargos	1.168	-	964	62	967	-
Obrigações Tributárias	25	-	85	29	23	(6)
<u>Passivo Não Circulante</u>	<u>-</u>	-	<u>402</u>	-	<u>927</u>	57
Empréstimos	-	-	402	-	927	57
<u>Patrimônio Líquido</u>	<u>1.193</u>	-	<u>1.497</u>	20	<u>1.965</u>	24
Capital Social	975	-	975	-	975	-
Lucros Acumulados	218	-	522	58	990	53
<u>Total Passivo e Patrimônio Líquido</u>	<u>2.386</u>	=	<u>2.948</u>	19	<u>3.882</u>	24

QUADRO 15 – Estrutura de Balanço Patrimonial
Fonte – Criação pessoal 2015

6.2	Projeção		Projeção		Projeção	
Demonstração do	2015	(%)	2016	(%)	2017	(%)
Resultado	R\$ mil		R\$ mil		R\$ mil	
Receita Bruta	4.330	100	6.325	100	7.208	100
Deduções	(356)	8	(670)	11	(722)	10
Custo dos Produtos	(2.946)	68	(4.250)	67	(5.010)	70
<u>Lucro Bruto</u>	<u>1.028</u>	<u>24</u>	<u>1.405</u>	<u>22</u>	<u>1.476</u>	<u>30</u>
Despesa com Pessoal	(118)	3	(171)	3	(193)	3
Despesa com Vendas	(105)	2	(136)	2	(145)	2
Despesas Operacionais e Administrativas	(389)	9	(430)	7	(366)	5
Resultado Fin. Líquido	(138)	4	(222)	4	(187)	3
<u>Lucro antes dos impostos</u>	<u>278</u>	<u>6</u>	<u>446</u>	<u>7</u>	<u>585</u>	<u>8</u>
IRPJ e CSLL	(60)	1	(90)	1	(117)	2
<u>Lucro Líquido</u>	<u>218</u>	<u>5</u>	<u>356</u>	<u>6</u>	<u>468</u>	<u>6</u>
Juros	10	-	48	-	55	-
Impostos	60	-	90	-	117	-
Depreciação	62	-	66	-	80	-
<u>EBITDA</u>	<u>350</u>	<u>8</u>	<u>560</u>	<u>8</u>	<u>720</u>	<u>10</u>
<u>Participação – 51%</u>	<u>178</u>		<u>285</u>		<u>367</u>	

QUADRO 16 – Estrutura de Demonstração de Resultado
Fonte – Criação pessoal 2015

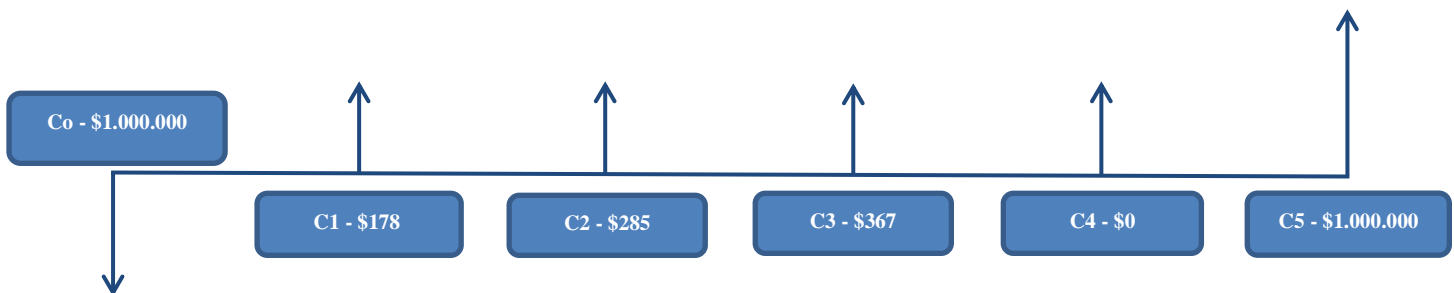
6.3	Projeção 2015	Projeção 2016	Projeção 2017
Demonstração do Fluxo de Caixa	R\$ mil	R\$ mil	R\$ mil
<u>Fluxo de Caixa das Atividades</u>			
<u>Operacionais</u>			
Lucro Líquido do exercício antes do imposto de renda e contribuição social	278	446	585
Ajustes para reconciliar Lucro Líquido e CSLL			
Depreciação	62	66	80
Redução (aumento) nas contas dos ativo:			
Estoques	(1.100)	(100)	(202)
Aumento (redução) nas contas dos passivos:			
Fornecedores, Salários e Encargos	1.158	(252)	3
<u>Obrigações tributárias</u>	<u>25</u>	<u>60</u>	<u>(62)</u>
<u>Caixa gerado nas operações</u>	<u>423</u>	<u>220</u>	<u>404</u>
Juros	10	48	55
Ajuste de variação patrimonial	-	(52)	-
Imposto de renda e contribuição social pagos	(60)	(90)	(117)
<u>Caixa líquido gerado nas atividades operacionais</u>	<u>373</u>	<u>126</u>	<u>342</u>
<u>Fluxo de Caixa das Atividades de Investimentos e Financiamentos</u>			
Aquisição de investimentos e ativo imobilizado	(439)	(555)	(307)
Empréstimos e financiamentos obtidos	-	402	470
<u>Caixa líquido aplicado nas atividades de investimentos e financiamentos</u>	<u>(439)</u>	<u>(153)</u>	<u>163</u>
<u>Aumento (Redução) no Caixa e Equivalentes do Exercício</u>	<u>(66)</u>	<u>(27)</u>	<u>505</u>
Caixa e equivalentes no início do exercício	975	909	882
Caixa e equivalentes no final do exercício	909	882	1.387
<u>Aumento (Redução) no Caixa e Equivalentes do Exercício</u>	<u>(66)</u>	<u>(27)</u>	<u>505</u>

QUADRO 16 – Estrutura de Demonstração de Fluxo de Caixa
Fonte – Criação pessoal 2015

De acordo com os números apresentados pela empresa “B”, podemos depreender as seguintes considerações:

- A empresa precisa manter a disponibilidade alta para aquisição de estoques e capital de giro;
- A empresa tem investido em estoque para giro e incremento das receitas;
- A empresa aumentou o imobilizado através de capital de terceiros – Empréstimos junto a Bancos, sendo um desses, efetuado junto ao BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento;
- O aumento nos passivos circulante e não circulante da empresa são por conta de aquisição de produtos para comercialização (estoques), e os empréstimos para aumento de imobilizado;
- A empresa apresenta um incremento em receita bastante considerável, porém a lucratividade da empresa para o período de 2015 a 2017 ainda está entre 5% e 6%; e
- O EBITDA da empresa possui um crescimento considerável e fecha o período com rentabilidade de 10%. Percentual bastante atrativo para potenciais investidores.

6.4 Análise de Fluxo de Caixa



6.5 Análise do Valor Presente Líquido (VPL) pela Calculadora HP12C

Valor R\$	Operação
1.000.000	CHS g CF0
178	g CF1
285	g CF2
367	g CF3
0	g CF4
1.000.000	g CF5
830	f NPV

QUADRO 17 – Cálculo do Valor presente líquido
Fonte – Criação pessoal 2015

O VPL positivo de R\$ 830.000 mil reais indica lucro econômico.

6.6 Taxa interna de retorno (TIR) pela Calculadora HP12C

Valor R\$	Operação
1.000.000	CHS g CF0
178	g CF1
285	g CF2
367	g CF3
0	g CF4
1.000.000	g CF5
0,02%	f IRR

QUADRO 17 – Cálculo da taxa interna de retorno
Fonte – Criação pessoal 2015

A taxa interna de retorno apresentada para o projeto foi de 0,02% ao ano.

6.7 Cálculo do retorno do investimento “pay back”

Ano	Fluxos de Caixa (FCs)	Valor Presente dos Fluxos de Caixa (VP-FCs) para TMA de 9,0%a.a	Saldo do Investimento (R\$)
2015	(1.000.000)	(1.000.000)	(1.000.000)
2015	178	163	(999.837)
2016	285	240	(999.597)
2017	367	284	(999.313)
2018	0	0	(999.313)
2019	1.000.000	649.933	(349.380)

QUADRO 18 – Cálculo do retorno sobre o investimento *pay-back*

Fonte – Criação pessoal 2015

Considerando o cálculo do *pay back* acima podemos verificar que o investimento não se recupera em cinco anos e está bem distante da proposta de expansão de negócios oferecida pela empresa “B”.

7 CONCLUSÃO

A análise da viabilidade financeira do plano de negócios em comento teve por objetivo orientar e avaliar a proposta de expansão de negócios de produtos orgânicos por meio de aporte de capital na empresa “B”, de forma a proteger os investidores e o capital investido, buscando a eficiência e a eficácia, de forma a atingir o melhor resultado, zelando sempre pela transparência das informações contidas na negociação.

Notou-se deficiência na viabilidade do plano de negócios no que diz respeito á taxa interno de retorno (TIR) e retorno do capital investido (*pay back*), trazendo desta forma, certo desconforto em relação á competitividade do negócio, geração de resultado e remuneração dos investidores.

Sem dúvida, o negócio de produtos orgânicos acrescido da expansão do mercado brasileiro, trata se de um investimento potencial, com geração de resultados e principalmente remuneração de capital para os investidores, entretanto, o plano de negócios apresentado pela empresa “B” necessita de uma reavaliação em termos de resultado pelo fato de não atender as expectativas de mercado e investidores.

Por fim, tendo em vista os temas e análises tratados que versam sobre o plano de negócios da empresa “B”, conclui se que o crescimento do mercado é bastante significativo, porém o plano de negócios ofertado pela empresa não está adequado com a expectativa dos investidores e de mercado em termos de remuneração de capital.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AJZENTAL, A.; CECCONELLO, A.R. **A construção do plano de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SERRA, Fernando; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Candida Sotelino. TORRES, Alexandre Pavan. **Gestão Estratégica das Organizações Públicas** – Florianópolis – Conceito Editorial, 2010.

GITMAN, Lawrence. **Princípios de administração financeira**. 10ª Edição. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2004.

Pesquisa Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL).

Pesquisas SEBRAE-SP.