



DIOGO EZEQUIEL PERONI

**PLANO DE NEGÓCIOS:
IMPLANTAÇÃO DE CULTIVO DE ERVA MATE ORGÂNICA PARA
EXPORTAÇÃO**

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, **Implantação de cultivo de erva mate orgânica para exportação**, elaborado por **Diogo Ezequiel Peroni** 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.

Curitiba, 18 de novembro de 2015

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Diogo Ezequiel Peroni, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 1-14, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE – Instituto Superior de Administração e Economia, no período de 17/02/2014 a 01/11/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Plano de Negócios: Implantação De Cultivo De Erva Mate Orgânica para Exportação, é autêntico e original.

Curitiba, 01 de novembro de 2015.

DIOGO EZEQUIEL PERONI

“Aos mestres, pela lição de vida...”

Fazer um MBA, numa área de conhecimento que não é da minha formação foi um tanto desafiador, apesar de já atuar no mundo organizacional a mais de 12 anos.

Tive incentivos muito importantes como da minha gestora Suzane Regina Drongek Dal Negro que é uma grande inspiração de pessoa e de profissional. As vezes sinto que ela acredita mais em mim do que eu mesmo. Muito obrigado!!!

Não poderia deixar de agradecer também a minha colega de trabalho Gisele Maria Cruzeta Ramos que na hora do “desanimo” sempre tem uma palavra amiga, um sorriso alegre e uma crença no bem e na vida incomparáveis.

A minha turma de colegas, estudantes e amigos que me surpreendeu bastante na maturidade e nas discussões em sala, de onde eu consegui consolidar muito de meu aprendizado. Destes, eu realmente não posso deixar de citar Alessandro Ricardo de Souza, Ana Lucia Dias Plaza de Almeida, Camila Silva Pereira e Vanessa de Souza Oliveira Oliveira, a turma do “MBA TOP FIVE”. Foram momentos de grandes alegrias, trabalhos, discussões, crescimento e de aprendizado e de uma amizade que espero levar para a vida.

Por fim, ainda me falta agradecer as pessoas que mais considero na vida, a minha família: meu pai Ademir Peroni, meu irmão Douglas André Peroni e minha cunhada Jéssica Sandi, minhas irmãs Daieli e Delaine Seledes Peroni, que souberam entender os momentos que não pude estar com eles em virtude do curso. As minhas mães in memoriam Roseli Rosana Reali Peroni e a Loiri Seledes, que sei, se estivessem aqui comigo estariam agora emocionadas, orgulhosas e felizes comigo.

E também aos meus novos amigos de Natal, que souberam entender a necessidade que tive de parar com os passeios para concluir este trabalho!!!

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA.....	17
FIGURA 2 – ANÁLISE SWOT.....	20
FIGURA 3 - SEGMENTO E UTILIZAÇÃO DA ERVA MATE.....	22
FIGURA 4 - EXPRESSÃO DE UMA ANALISE SWOT.....	31
FIGURA 5 - ANÁLISE SWOT DA EMPRESA.....	32
FIGURA 6 – FLUXO DA CADEIA OPERACIONAL DO NEGÓCIO.....	33
FIGURA 7 – ORGANOGRAMA NO NÍVEL MÁXIMO DE MATURIDADE DO NEGÓCIO	40

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DA EMPRESA.....	36
TABELA 2 – DRE PROJETADA 5 ANOS.....	44
TABELA 3 – RETORNO DO PL.....	47
TABELA 4 –VALOR PRESENTE DOS FLUXOS DE CAIXA.....	47
TABELA 5 – PARTICIPAÇÃO CAPITAIS DE TERCEIROS.....	48
TABELA 6 – ENDIVIDAMENTO GERAL.....	49
TABELA 7 – IMOBILIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO.....	50
TABELA 8 – LIQUIDEZ GERAL.....	50
TABELA 9 – LIQUIDEZ CORRENTE.....	51
TABELA 10 - LIQUIDEZ SECA.....	52
TABELA 11 - GIRO DO ATIVO.....	53
TABELA 12 – MARGEM LÍQUIDA.....	54
TABELA 13 - RENTABILIDADE DO ATIVO.....	55
TABELA 14 - RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO.....	56
TABELA 15– ANÁLISE COMPARATIVA.....	57
TABELA 16 – ÍNDICES DE COMPARAÇÃO.....	58

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - PARTICIPAÇÃO DE TERCEIROS.....	49
GRÁFICO 2 - ENDIVIDAMENTO GERAL.....	49
GRÁFICO 3 - IMOBILIZAÇÃO DO PL.....	50
GRÁFICO 4 - LIQUIDEZ GERAL.....	51
GRÁFICO 5 - LIQUIDEZ CORRENTE.....	52
GRÁFICO 6 - LIQUIDEZ SECA.....	53
GRÁFICO 7 - GIRO DO ATIVO.....	54
GRÁFICO 8 - MARGEM LÍQUIDA.....	55
GRÁFICO 9 - RENTABILIDADE DO ATIVO.....	55
GRÁFICO 10 - RENTABILIDADE DO P.L.....	56

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	9
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	12
3. ANÁLISE DE MERCADO	18
4. OFERTA DA EMPRESA.....	25
5. PLANO OPERACIONAL.....	33
6. PLANO FINANCEIRO	43
7. CONCLUSÃO	60
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócio teve por objetivo analisar a viabilidade financeira da implantação do cultivo de Erva Mate Orgânica, abrangendo, inicialmente, 5ha (120 mil m²), com objetivo de atender principalmente mercados internacionais por meio de revenda da produção direta das folhas da planta, para empresas importadoras deste insumo.

O terreno mencionado tem medidas totais de 24ha (240 mil m²), sendo que atualmente metade do mesmo é reflorestado com madeira (Pinus) e é preciso aproveitar os 12ha restantes (atualmente inutilizados), com uma cultura que gere pouco trabalho de manutenção e traga rentabilidade. Daí advém a ideia do plantio de erva-mate. Importante citar que o terreno está localizado na cidade de Bituruna/PR, sul do Paraná. Esta é uma grande região produtora de erva-mate.

A ideia se apresentou interessante ao se considerar que:

- Possibilidade de usos múltiplos da erva-mate, não somente como chimarrão;
- Dado seu bioma, esta planta só se reproduz No Brasil (especificamente Região Sul, parte de São Paulo e Minas Gerais), Paraguai, Uruguai e Argentina – nenhum outro lugar do mundo consegue bioma favorável para seu plantio;
- Exportação do produto tem aumentado nos últimos anos, principalmente da erva-mate orgânica, especialmente em países com Estados Unidos e as Arábias;

Um estudo elaborado pela Fundação CERTI e publicado pela Fundação Grupo Boticário de Proteção a natureza, corrobora que o consumo da erva mate tem aumentado nos últimos anos em virtude de novos usos atribuídos a esta planta, que não só para chimarrão. A erva-mate atualmente é bastante utilizada na indústria cosmética além de que tem crescido a exportação para países como Estados Unidos e Emirados Árabes (grandes consumidores de chá) (FUNDAÇÃO CERTI, 2012. Volume I).

A expectativa era de que o cultivo da erva mate pudesse trazer um retorno mais rápido em relação ao custo / benefícios de implantação, cultivo e manejo.

O que chamou a atenção para o desenvolvimento deste plano de negócio foi justamente a constatação do crescimento do uso dessa matéria prima (erva-mate) em

mercados alternativos – além do consumo no chimarrão – e o quanto a exportação desse produto tem aumentado. Esse é um fator que, nos dias de hoje é muito relevante, uma vez que, em um mercado onde a maioria dos segmentos tem manifestado a insatisfação quanto a redução na comercialização de seus produtos e serviços, o setor agrícola, de modo geral, tem experimentado um crescimento vertiginoso e o quesito produto orgânico faz toda a diferença no mercado. (FUNDAÇÃO CERTI, 2012. Volume I).

Em resumo, a empresa que aqui se propôs quer ser fornecedora de folhas de erva-mate para empresas, nacionais ou internacionais, com foco na exportação desta matéria prima, que tenham interesse em beneficiá-la para os diversos consumos possíveis. Cabe esta empresa, então, apenas o cultivar, colher as folhas e vende-las no período de colheita.

Descreveu-se como sua Missão “oferecer erva-mate selecionada preocupada sempre em promover uma vida mais saudável” e como sua Visão (inicial) “Ser referência nacional no plantio e cultivo de erva-mate orgânica para exportação”. Para isso, foram escolhidos os seguintes valores:

- Compromisso com a qualidade
- Excelência no trabalho
- Integridade e Coerência
- Respeito a todos

Sua principal vantagem competitiva é a produção de erva orgânica, algo que hoje na cidade de Bituruna não existe. Segundo a EMATER local, Bituruna apenas produz erva-mate plantada ou erva mate-nativa (exploração de pés nascidos na floresta), mas sem essa preocupação com a qualidade orgânica do material produzido.

Para que isso tudo aconteça, constatou-se como tecnologia mais importante a necessidade de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, para aprimoramento genético da espécie. Porém, também se observou que a EMBRAPA poderia ser um parceiro fundamental para este processo. O plantio e cultivo de erva-mate, apesar de ter tido uma boa evolução, ainda é feito de maneira muito rústica, o que atenderia este primeiro momento de implantação do projeto.

Por se tratar de uma empresa fornecedora de insumo, se definiu que a marca estabelecida para ela “Ervas Peroni”, sendo uma abreviação de sua razão social. Dado o

mercado de atuação, não se identificou necessidade de desenvolvimento de uma marca específica, pois não trata-se da venda de um produto.

- Indicadores de Viabilidade:

Conclui-se, então, que os indicadores do empreendimento de erva mate orgânica e suas porcentagens estão próximos do desempenho setorial como um todo e seus resultados correspondem às expectativas financeiras.

Porém é **inviável** do ponto de vista de retorno à curto prazo, visto que os primeiros 7 anos são praticamente de investimento no terreno, para então o retorno começar a ser dado por volta do 6º ano para frente.

No entanto, como se trata de um empreendimento familiar, com objetivo de tornar a terra produtiva, com uma implementação mais moderada e sem expectativa de retorno imediato, torna-se atrativo, considerando que:

- O trabalho e manutenção da cultura de erva-mate não exige um trabalho constante e é de fácil administração.
- Após a maturidade da planta, aproveita-se a colheita, ou seja, a partir de 7º ano estimam-se que os custos caiam consideravelmente, aumentando a rentabilidade.

2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL

O plano é o cultivo de erva mate orgânica, sendo que “erva-mate” é o termo utilizado para designar tanto a *Ilex paraguariensis*, planta da família Aquifoliace, quanto o produto obtido da transformação das suas folhas e seus ramos. É também chamada de cerveja, erva-chimarrão, mate-legítimo, chimarrão, tererê ou simplesmente mate (FUNDAÇÃO CERTI, 2012. Volume I).

A atividade de produção da erva-mate é uma atividade tradicional, realizada em grande parte por agricultores familiares. Devido a esses fatores, é comum a existência de vínculos de confiança e parceria entre produtor e indústria.

A atividade de exploração da erva-mate é praticada, de modo geral, em caráter de extrativismo com pouca profissionalização. Ainda não há uma organização efetiva na cadeia produtiva da erva-mate e nenhuma política eficiente de desenvolvimento estratégico para o setor, resultando em alto grau de individualismo, baixo nível de difusão de inovações e tecnologias e pobre valorização institucional do produto perante o mercado nacional. (FUNDAÇÃO CERTI, 2012. Volume I).

- A solução encontrada

Atualmente a erva-mate tem tido maior foco no consumo de chimarrão. Porém, como já visto, vem crescendo seu consumo como chás e até mesmo em outros tipos de indústrias, como a de cosméticos. No entanto, é pouco difundida ainda a produção orgânica desta planta.

Dado este contexto, propõe-se a criação da “Ervas Peroni S.A.”, uma empresa que trabalhará exclusivamente no plantio, cultivo, manejo, produção, colheita e venda de folhas de erva-mate orgânica. Não cabe a esta empresa beneficiar a erva-mate, transformando-a em produto acabado para consumo final.

Também se pretende que a “Ervas Peroni” atue de forma íntegra, seguindo as legislações e normas vigentes no país no que tange mão de obra (em todas as fases da cadeia produtiva), pesquisa e desenvolvimento, normas e certificações cabíveis para o cultivo orgânico da planta, e outras que possam ser aplicáveis.

- Identificação do negócio

Devido à pluralidade de configurações que a cadeia de produção da erva-mate pode assumir, bem como as variações regionais de preços praticados, torna-se difícil estabelecer uma análise de agregação de valor ao longo da cadeia que contemple todas as possibilidades.

Por isso, com o objetivo de viabilizar o cultivo da erva-mate orgânica, sendo este um projeto empreendedor, utilizar-se-á as ferramentas de marketing para analisar seu mercado e conquistar o mercado a fim de fidelizar a marca.

Segundo Philip Kotler (2000, p. 29), "marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos das pessoas, através dos processos de trocas mercantis"

Segundo (SAMARA; BARROS, 2007, p.17) a pesquisa de marketing consiste em projetos formais que visam à obtenção, de dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de problemas ou oportunidades específicas relacionadas ao marketing de produtos e serviços.

Através desses conceitos científicos que envolvem toda a administração organizacional, é possível identificar o mercado alvo, os concorrentes, fornecedores, processo de venda a ser utilizado, clientes, e o posicionamento que nossa organização exercerá sobre a região em que se instala.

- Visão:

“Ser referência nacional no plantio e cultivo de erva-mate orgânica para exportação”.

- Missão:

“Oferecer erva-mate selecionada preocupada sempre em promover uma vida mais saudável”.

Essa missão oriunda dos estudos lidos que apresentam que a erva-mate é uma das plantas nacionais mais ricas em antioxidantes, que previnem, ao sequestrar radicais livres, o envelhecimento e doenças como o câncer. Além disso, a cafeína presente no extrato da erva-mate é estimulante natural que ativa a circulação do sangue e diminui a retenção de líquidos. Existem diversas opções de bebidas a base de mate no mercado que exploram esses benefícios

que a erva possibilita e ainda a incorporação do extrato de mate em cosméticos naturais, que atuam na prevenção do envelhecimento da pele através da ação dos seus polifenóis naturais. Além disso, o extrato de erva-mate tem como componentes fitoquímicos as saponinas, conhecidas como detergentes suaves para a pele e para o cabelo, limpando e tendo uma ação bactericida, emulsificante e antioxidante, e taninos, que tem ação adstringente e cicatrizante. (FUNDAÇÃO CERTI, 2012. Volume I).

- Objetivos:

1. Criar uma empresa de cultivo de erva-mate orgânica;
2. Implantar o cultivo de Erva Mate Orgânica, abrangendo, inicialmente, 5ha (120 mil m²) do terreno, com objetivo de atender principalmente mercados internacionais por meio da venda da produção de folhas para empresas importadoras.
3. Tornar-se referência no plantio, cultivo, manejo e colheita de erva-mate orgânica no país;

- Valores:

Os valores de uma empresa traduzem a sua cultura organizacional, esta, no entanto, formada pela Cultura de Gestão (ligada a forma de conduzir processos) e pela Cultura de Liderança (diz respeito a forma de se gerir e liderar as pessoas), ambas definidas pelo *board* empresa.

Por isso, torna-se fundamental traduzir esta cultura organizacional em valores que vão permear todos os níveis dentro da empresa, transmitindo uma mensagem única do “jeito de ser” da empresa.

Entendendo que isso é fundamental e participando do pensamento acima, a “Ervas Peroni S.A.” define que as frases a seguir traduzem seus anseios e expectativas, por tanto seus valores:

- Compromisso com a qualidade
- Excelência no trabalho
- Integridade e Coerência

➤ Respeito a todos

- Vantagens competitivas.

Para Zaccarelli (2000, p.152) “O perfil competitivo é o conjunto das notas obtidas por uma empresa em todos os seus fatores de competitividade, que sintetiza sua posição competitiva em um determinado momento”.

A matriz de competitividade é elaborada através de três variáveis, são elas: fatores de competitividade, importância dos fatores e avaliação em relação aos concorrentes.

Destaca-se como fator primordial de competitividade da “Ervas Peroni” a produção de erva-mate orgânica.

- Tecnologia

O decorrer do ciclo produtivo da erva-mate os produtores utilizam insumos e equipamentos em alta tecnologia de análise, no intuito de aumentar a produção e a qualidade, e para facilitar a manipulação da matéria-prima. Muitos utilizam fertilizantes e adubos químicos e orgânicos para obter alta produtividade. (STURION et al., 2002)

Raramente o produtor busca desenvolver ou incorporar tecnologias novas que possam tornar seu processo mais eficiente (ANDRADE, 2002).

As pesquisas científicas sobre a erva-mate são desarticuladas e fortemente vinculadas a realidades regionais, não havendo grandes esforços de integração para produção de conhecimento aplicável em larga escala.

Sturion et al. (2002, *apud* Embrapa, 2015) afirma que no futuro próximo características associadas à qualidade dos produtos da erva-mate deverão ser considerados nos programas de melhoramento genético da espécie. Isso já parece estar acontecendo, por meio de projetos como o Cambona 4 e as pesquisas desenvolvidas por empresas como a Guayakí e a Baldo.

Destaca-se que ainda necessitam de agrotóxicos para eliminar as pragas, e herbicidas e equipamentos para controlar as plantas invasoras, garantir a manutenção do erval para podar das árvores (CARMO,2007).

- Marca

O exportador dará incentivos monetários aos comerciantes por quatro razões: para convencer o varejista ou atacadista a estocar a marca, para convencê-lo a ter em estoque mais unidades do que o habitual, para induzir os varejistas a promover a marca, expondo-a mais ou reduzindo seu preço, e para estimular os varejistas e seus vendedores a aumentar a venda da erva-mate.

O Grande potencial de continuidade da marca, com aumento da área de plantio e ainda expansão do cultivo em outras regiões. Os objetivos da empresa não são apenas de curto prazo, pois pretende ampliar suas atividades a médio e longo prazo, pois a marca é tipo exportação.

- Mercados

O grande mercado atual da erva-mate ainda é para consumo do chá e chimarrão. Além disso, é um consumo extremamente regionalizado, tendo a quase totalidade dos seus consumidores brasileiros nos estados de SC, PR, RS e MS. Quanto a outros países, observasse consumo mais expressivo de mate na Argentina, Paraguai, Síria, Alemanha e Uruguai, sendo este último o principal importador do produto brasileiro.

- Fornecedores / consumidores

Embora secundários, também são atores na cadeia produtiva da erva-mate os fornecedores de insumos agrícolas, de embalagens, de lenha (para a secagem), de substâncias aromáticas e de equipamentos industriais (sapeadores, misturadores etc). (FUNDAÇÃO CERTI, 2012. Volume I).

Como consumidores tem-se os mercados, mercearias e supermercados que vendem o produto aos consumidores finais.

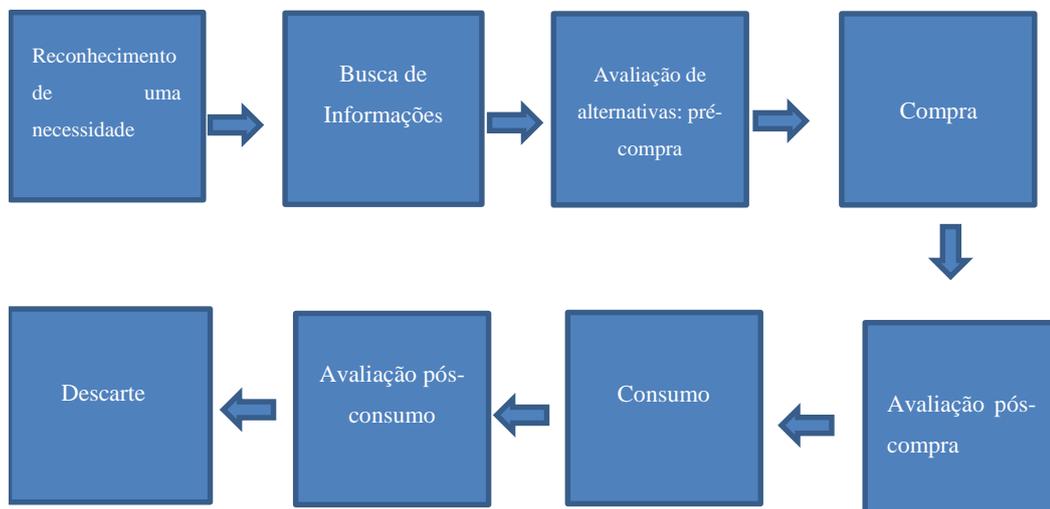
São consumidores principais da erva-mate pessoas físicas, adultas, que compram o chimarrão ou o chá para preparo em casa. Cabe ressaltar que, é um consumo altamente

regionalizado, tendo sua principal concentração nos estados produtores (em especial no Rio Grande do Sul). (FUNDAÇÃO CERTI, 2012. Volume I).

Os consumidores desta empresa serão as empresas que beneficiam a folha da erva mate: Empresas produtoras de produtos a base de erva-mate orgânica / Importadoras de erva-mate orgânica.

No fim, o consumidor avaliará sua escolha e ficará satisfeito ou insatisfeito com a mesma. A figura 1 abaixo ilustra como o consumidor avalia e decide em seu processo de compras:

Figura 1 – Processo De Decisão De Compra



Fonte: Baseado em Kotler (2000)

Em geral, o consumo da erva-mate no Brasil está associada a fatores culturais. É bebida predominantemente como chimarrão, em cuja apropriada a esse uso. As propriedades funcionais do mate – como sua ação antioxidante e estimulante – são pouco exploradas pela indústria ervateira, fazendo com que esses atributos não sejam percebidos como diferenciais do produto. (FUNDAÇÃO CERTI, 2012. Volume I).

3. ANÁLISE DE MERCADO

O mercado da erva mate nos dias de hoje é disputado por diversas empresas, ou em segmentos muito próximos tornando-se cada dia mais competitivo.

Para Churchill e Peter (2000), a análise ambiental ajuda as organizações a perceberem suas oportunidades e ameaças.

Poucas organizações podem se dar ao luxo de limitar sua visão do ambiente ao país em que estão sediadas. Grande parte do crescimento econômico de muitos países nos anos recentes resulta de exportações (nos Estados Unidos esse valor corresponde a 70%). Até mesmo organizações que comercializam apenas localmente, podem ter concorrentes globais. Os profissionais modernos de marketing precisam adotar uma visão global do ambiente externo. (CHURCHILL e PETER, 2000, p.27).

A ameaça de ser deslocado para a margem do mercado torna-se presente através da criação de novas tecnologias e ferramentas que surgem rapidamente fazendo empresas correrem o risco de se tornarem obsoletas, antiquadas ou simplesmente se limitando a um mercado restrito.

Bastos e Torres (2003) entendem que o consumo de bebidas a base de erva-mate remonta de centenas de anos e sua utilização na medicina popular e por herboristas é recomendada para artrite, dor de cabeça, constipação, reumatismo, hemorroidas, obesidade, fadiga, retenção de líquido, hipertensão, digestão lenta e desordens hepáticas. As xantinas, cafeína, teobromina, a teofilina e os compostos fenólicos como ácido cloro gênico, ácidos cafeico e flavonoides são responsáveis por vários dos efeitos farmacológicos (BASTOS e TORRES, 2003, p. 82). E é neste sentido que se vê boa oportunidade de atuação.

De acordo com Fiedler et. al, 2008 (apud Rigo et. al, 2014) apresentam que a exploração de produtos florestais (não oriundos da atividade madeireira), tem crescido e movimentado o interior do Brasil, pela sua representatividade social, econômica e ambiental, pois esse tipo de atividade movimenta pequenas propriedades. No entanto, parece que não é uma atividade sistematizada, dificultando acesso a informações (FIEDLER et. al, 2008 apud RIGO et. al, 2014).

Dados do Ministério da Agricultura em relação a produtividade, preço, exportação e importação. Esse relatório mostra que a última década se mostra estável no que tange quantidade produzida, vendida, preço etc. No entanto, nota-se que a exportação do produto não é forte, tendo uma longa trajetória de queda, sendo seu principal importado o Uruguai. Apesar desta atividade mostra-se muito baixa na cadeia de venda e distribuição, os dados mostram leve recuperação de 2012 para cá.

Esse relatório conclui que, mesmo que existam perspectivas otimistas quanto ao que o negócio erva-mate pode trazer de lucro, a sua liquidez pode demorar, por conta do ciclo produtivo da planta (que será mais discutido no tópico Plano Operacional), diferente de outras atividades agrícola que mostram ciclos menores e rotatividade maiores.

Análise Setorial

Atualmente a principal concorrência não se dá no interior da cadeia, mas sim com relação a outras cadeias, como a do chá verde e a do chá preto, e que a deficitária estrutura de muitas ervateiras refletem em todo o setor. (FUNDAÇÃO CERTI, 2012. Volume I).

- Macro ambiente: A indústria ervateira é um ramo promissor, estando em constante ascensão dado o alto índice de consumo do produto.
- A economia do setor é promissora, visto que o investimento não é tão expressivo e muito lucrativo.

O macro ambiente, de uma forma geral, é definido por variáveis que afetam todas as empresas e as mesmas não tem o poder de modificar e interferir nessas variáveis que podem representar ameaças ou oportunidades. Entre elas podemos destacar mudanças políticas e econômicas, sociais e culturais, tecnológica e natural.

- Micro ambiente

A empresa está inserida na região Sul é grande produtora de erva-mate, por tanto a região onde irá se instalar a planta possui inúmeras propriedades rurais com este fim

(impossível precisar o número exato). No entanto, na cidade em questão – Bituruna/PR, não há histórico de produtores que fazem este trabalho, porém é forçoso acrescentar que o negócio de boa rentabilidade a longo prazo.

Já o microambiente é composto por variáveis que afetam a organização diretamente no setor onde está inserida e a mesma pode atuar nessas variáveis a seu favor, ele engloba a força dos seus concorrentes, os clientes e os fornecedores.

Abaixo destacam-se as ameaças e fraquezas:

Figura 2: Análise SWOT

<p style="text-align: center;">AMEAÇAS/RISCOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complexidade de fatores que influenciam na qualidade do produto • Crescimento nulo ou vegetativo do mercado atual • Intensificação na fiscalização do Ministério do Trabalho e custos crescentes da mão-de-obra rural • Aumento nas exigências dos mercados externos 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de integração da cadeia e baixos níveis de associativismo • Pequena profissionalização do setor e baixa difusão tecnológica • Parque industrial defasado e falta de capital para investimento • Ausência de padrões de produto e fiscalização sobre a qualidade do mesmo • Fraco marketing institucional do produto
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requalificação do mercado consumidor, com aumento do interesse por produtos orgânicos e alimentos funcionais • Crescimento do mercado de chás e bebidas naturais • Preocupação crescente com a produção ética, sustentável e preservação do meio ambiente • Pressão legal/institucional para proteção da FOM 	<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grandes extensões de ervais "nativos" em território brasileiro • Propriedades funcionais do mate, tanto na sua forma de consumo tradicional quanto para novos produtos

Fonte: FUNDAÇÃO CERTI, 2012. Volume I

Oportunidades / ameaças (setor)

Souza (1998) acredita que existem grandes oportunidades para a revalorização das formas tradicionais de produção do mate, uma vez que o mercado está valorizando cada vez mais a produção livre de agrotóxicos e realizada em caráter tradicional.

As empresas em geral exigem dos produtores certificações de produção orgânica e de comércio justo, associado aos custos de manutenção reduzidos e à melhor conservação do solo, pode representar vantagens econômicas interessantes no longo prazo.

Análise da Demanda

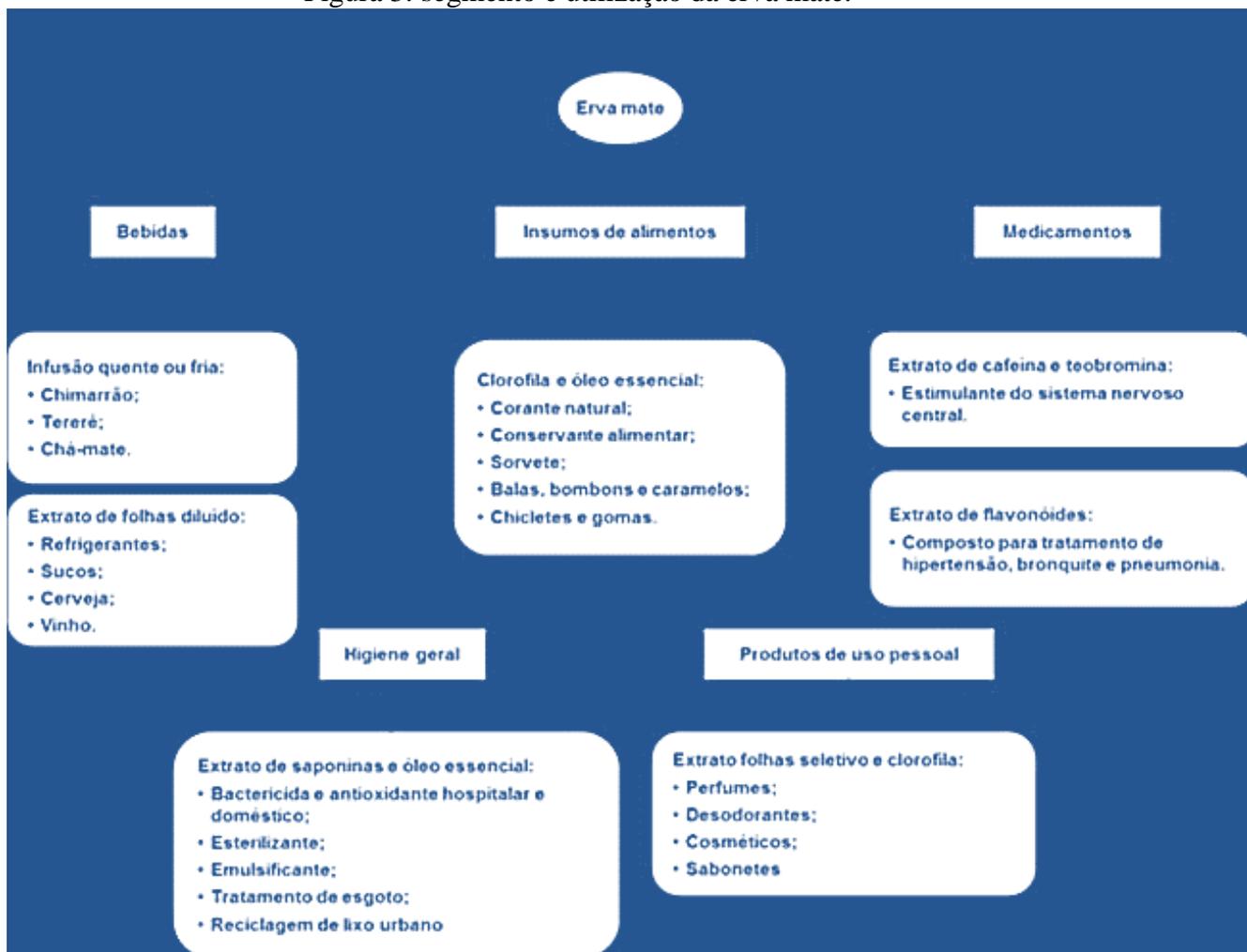
- Perfil Cliente - De modo geral, na Região Sul do Brasil o consumidor brasileiro prefere uma erva mais verde e mais suave, enquanto o consumidor de outros países tem preferência por uma erva mais amarelada e de sabor mais acentuado.

Os habitantes do Planalto Norte Catarinense preferem uma erva um pouco descansada, menos verde, sempre suave e com gosto mais pronunciado. No restante do Estado, se tem a preferência por uma erva mais verde, com sabor não muito forte. Destaca-se que o mercado gaúcho consome a erva mais verde possível, de gosto mais doce e suave, a ser consumido no prazo de dois meses a partir da produção.

- Segmento

O segmento deste plano se atem a cadeia produtiva da erva mate orgânica onde observa-se que, o ciclo produtivo da mesma envolve vários segmentos, desde a produção da matéria prima até chegar ao consumidor final, conforme aponta a figura 3 abaixo:

Figura 3: segmento e utilização da erva mate.



Fonte: FUNDAÇÃO CERTI, 2012. Volume I.

Assim, percebe-se que esta atividade contribui significativamente para a geração de emprego, renda e desenvolvimento econômico, fomentando a industrialização e proporcionando a expansão do mercado no decorrer dos últimos anos, ganhando o campo internacional.

- Preço

Os preços são altamente competitivos, são considerados baixos perante aos diferenciais que o produto fornecido apresenta, ou seja, a erva mate orgânica, se traduz e ainda eleva o custo benefício para os clientes.

O sistema de promoção da empresa é escasso, pois agora que será implantado um serviço maior de divulgação e atrativos para o cliente.

- Mercado Potencial

Os produtos que se beneficiam de "rótulos ecológicos" formam um mercado em plena expansão, neste novo contexto de requalificação da alimentação por parte dos consumidores, principalmente nos mercados estrangeiros (SOUZA, 1998). Destaca-se ainda que no Brasil é proibido o uso de produtos químicos para a erva-mate. Deste modo, observam-se fortes alinhamentos com os princípios da produção agroecológica.

O mercado de chás e de bebidas preparadas a base de ingredientes naturais é um mercado em franca expansão, no qual a erva ainda se posiciona de maneira tímida quando comparada, por exemplo, ao chá verde e ao chá preto. Considerando-se que a erva-mate consumida em suas formas tradicionais (chimarrão e chá) é um produto com propriedades funcionais similares e até superiores ao de outras ervas com maior penetração no mercado, como o chá verde, há um potencial marketing do produto ainda a ser explorado.

Análise da Concorrência

Segundo Kotler e Keller (2006), pode-se analisar a concorrência do ponto de vista setorial ou de mercado. Para ele, setor é um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma categoria de produtos que são substitutos próximos uns dos outros. Os setores são classificados de acordo com a quantidade de fornecedores e os níveis de diferenciação do produto; a presença ou não de barreiras à entrada; à mobilidade e à saída; as estruturas de custo; o grau de integração vertical e o grau de globalização. O ponto de partida para descrever um setor é especificar a quantidade de fornecedores, ou empresas vendedoras, que atuam nele e definir se o produto é homogêneo ou altamente diferenciado.

Kotler e Keller (2006) ainda entendem que pela abordagem de mercado, concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. Por exemplo, um cliente que compra um processador de textos na verdade quer "algo que lhe possibilite escrever" – uma necessidade que pode ser atendida por lápis, caneta ou máquina de escrever. Os profissionais de marketing precisam superar a "miopia de marketing" e parar de definir a concorrência em termos de categorias tradicionais.

Como pontos fracos destaca-se que o manejo necessita de um controle em campo mais complexo, devido à heterogeneidade das condições ambientais, evitando-se colheitas muito

intensas ou frequentes, o que pode reduzir a capacidade autossustentável dessa alternativa de manutenção e utilização da floresta;

E ainda a ocorrência de doenças da erva-mate vem aumentando em função de sua domesticação, do aumento da área plantada e das práticas de manejo utilizadas;

4. OFERTA DA EMPRESA

O empreendimento que aqui se propõe é de uma empresa fornecedora de folhas de erva-mate para empresas, nacionais ou internacionais, com foco na exportação desta matéria prima, que tenham interesse em beneficiá-la para os diversos consumos possíveis. Cabe esta empresa, então, apenas:

- Cultivar – tratar e trabalhar o solo para receber as mudas das plantas; desenvolver mudas de erva-mate; manter terreno limpo e livre de pragas para o ideal crescimento das plantas; etc
- Colher as folhas – processo que “poda” das árvores de erva-mate para retirada de suas folhas;
- Venda da colheita – oferecer ao mercado (empresas que vão beneficiar o produto) as folhas colhidas;

Para que isso tudo aconteça, constatou-se como tecnologia mais importante a necessidade de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, para aprimoramento genético da espécie. Porém, também se observou que a EMBRAPA poderia ser um parceiro fundamental para este processo. O plantio e cultivo de erva-mate, apesar de ter tido uma boa evolução, ainda é feito de maneira muito rústica, o que atenderia este primeiro momento de implantação do projeto.

Por se tratar de uma empresa fornecedora de insumo, se definiu que a marca estabelecida para ela “Ervas Peroni”, sendo uma abreviação de sua razão social. Dado o mercado de atuação, não se identificou necessidade de desenvolvimento de uma marca específica, pois não trata-se da venda de um produto.

- Análise de Porter

I. Rivalidade entre os Concorrentes:

Existem atualmente grandes propriedades, pertencentes a indústrias como a Baldo S.A. em São Mateus do Sul/PR, que produzem erva-mate orgânica, porém são de número muito pequeno.

Ainda assim, estas grandes indústrias compram matéria-prima de terceiros, dada a demanda.

A região Sul do Paraná é grande produtora de erva-mate, por tanto a região onde irá se instalar a planta possui inúmeras propriedades rurais com este fim (impossível precisar o número exato). No entanto, na cidade em questão – Bituruna/PR, não há histórico de produtores que fazem este trabalho.

A principal vantagem competitiva desta proposta, por tanto, é a produção de erva orgânica, algo que hoje na cidade de Bituruna não existe. Segundo a EMATER local, Bituruna apenas produz erva-mate plantada ou erva mate-nativa (exploração de pés nascidos na floresta), mas sem essa preocupação com a qualidade orgânica do material produzido.

II. Poder de negociação dos Clientes:

Por se tratar de pequena produção vendida para grandes industriários e importadores da erva-mate orgânica, sabe-se que não há poder de negociação com estes, ou seja, os mesmos determinam o preço que pagarão pela arroba ou tonelada do produto.

Por exemplo, de acordo a Emater Local de Bituruna, o preço médio do Kg da erva-mate comum está entre R\$ 0,80 e R\$ 1,00. Estima-se que a erva-mate orgânica possa agregar 40% do preço praticado, chegando o Kg a ser negociado em torno de R\$ 1,40. No entanto, como a proposta da empresa é vender a folha diretamente depois de colhida, ou seja, sem secagem e cancheamento, o Kg da erva-mate orgânica neste caso é negociado a R\$ 0,80.

De acordo com o relatório da Fundação CERTI (2012),

Devido à pluralidade de configurações que a cadeia de produção da erva-mate pode assumir, bem como as variações regionais de preços praticados, torna-se difícil estabelecer uma análise de agregação de valor ao longo da cadeia que contemple todas as possibilidades (FUNDAÇÃO CERTI, 2012. Volume I).

III. Ameaça de entrada de novos concorrentes:

Dada a complexidade exigida das certificações de produto orgânico, tempo de maturação da produção da planta, investimentos necessários e por se tratar de uma cultura bastante estabilizada em termos de produção, não foram identificados ameaças de novos concorrentes na região.

IV. Ameaça de Produtos Substitutos:

Como trata-se da ideia de ser fornecedor da cadeia produtora de erva-mate, por tanto, produtor da matéria prima propriamente dita, não há riscos de substituição do produto. Exceto se a própria indústria da erva-mate deixa-la de lado em seu portfólio de produtos (o que, de acordo com as pesquisas realizadas até aqui, não deve acontecer, muito pelo contrário, pois a demanda apresenta ligeiro aumento nos últimos anos (Relatório SEAB, 2013).

- Estratégia MKT (4 P's)

Produto

As mudas de erva mate provem dos fornecedores, sendo todos os produtos de alta qualidade, satisfazendo todas as necessidades de nossos clientes distinguindo de nossos concorrentes pela especialização em lanches.

Será realizado marketing de relacionamento, com ênfase na primeira visita e no programa de fidelidade, a fim de verificar quais os gostos dos nossos clientes, suas preferências para quem sabe promover a inserção dessa marca no mercado.

Preço

A definição das estratégias relacionadas aos preços é de extrema importância, já que os mesmos afetam a demanda, influenciam a imagem do produto e ajudam atingir o mercado-alvo.

Para determinação do preço de venda foram considerados, principalmente, os preços praticados pelos concorrentes e o padrão do nosso fornecimento.

Ofereceremos possibilidades quanto à forma de pagamento, com parcelamento de até duas vezes, de acordo com o volume da compra de cada cliente.

Os preços são altamente competitivos, porém são considerados baixos perante os diferenciais que a erva mate orgânica apresenta, traduzindo elevado custo-benefício para os clientes.

No custo entram componentes como: pesquisa e desenvolvimento, análise e preparação do solo, mão-de-obra, distribuição, impostos, instalações e outros. É importante

não esquecer desses custos na formação do preço, para que em longo prazo não se venha ter uma surpresa ao perder participação no mercado, provocada pela não contabilização real dos custos.

Por se tratar de um processo de produção de matéria prima, o maior cuidado será no controle destes custos, pois o preço do produto é determinado pelo mercado.

Praça

A divulgação da empresa será realizada por meio de distribuição de folhetos em locais estratégicos. O marketing boca a boca é muito expressivo, além de não ter custo financeiro para a empresa. Vamos primar pela qualidade dos produtos oferecidos, fazendo com que nossos clientes sejam os principais vendedores da empresa.

Promoção

Neste item, estabelecemos todas as estratégias relacionadas à promoção da empresa. Elas são consideradas fundamentais para o conhecimento da mesma por parte do público-alvo e para que cada vez mais conquiste a sua fatia no mercado. Sendo assim, a empresa, promoverá da seguinte forma:

1. Oferecendo descontos consideráveis para clientes fiéis.
2. Firmando parcerias com associações do setor, tais como:
 - a. SINDIMATE – Sindicato Patronal da Erva Mate do Paraná: representa junto às autoridades administrativas e judiciárias, os interesses gerais da categoria e os interesses individuais de seus associados;
 - b. Sindicato Rural de Bituruna;
 - c. IBRAMATE – Instituto Brasileiro da Erva Mate: entidade que reúne as entidades representativas dos produtores, industrialistas e viveiristas;
3. Além das associações, a propaganda do produto se dará por visitas locais ao terreno dos *stackholders* interessados, instituições de ensino que desejam atuar com pesquisa e desenvolvimento e fechamento de parcerias com indústrias da região.

Destaca-se que a evolução do conceito de marketing reflete a mudança de orientação das organizações do produto para o cliente. Inicialmente, as empresas se preocupavam em desenvolver o produto, através de um processo produtivo que atendesse aos requisitos da massificação. Buscavam-se as economias de escala, cujo resultado final era um produto pronto a ser “empurrado” para o mercado consumidor. A ênfase do marketing, nessa fase, era o “ciclo de vida do produto” (XAVIER, 1992).

Para alcançar os objetivos, a implantação de cultivo de erva mate orgânica para exportação tem como compromisso o cumprimento da legislação aplicável à organização e a seus produtos, processos e serviços, e de acordos e princípios voluntariamente subscritos pela empresa. Também tem uma política de qualidade a partir da visão e necessidades do cliente, adotando como princípios proatividade, rapidez, flexibilidade, inovação e criatividade. Mantém rígidos controles de qualidade com foco na prevenção de problemas e busca permanentemente o aperfeiçoamento em todas as suas atividades e da qualidade de seus processos, produtos e serviços, pautando suas ações no desenvolvimento sustentável.

A empresa investirá em infraestrutura e qualidade de serviços, assim como na valorização de sua marca e no crescimento e qualificação das instalações, além de buscar maior equilíbrio no portfólio dos mesmos.

Produto

A empresa deve ao determinar a os atributos do produto, levar em consideração as características dos consumidores a quem se destinam seus produtos e devem também analisar a demanda que será exigida pelo mercado. (SAMPAIO, 1999, p.34)

O diferencial da plantação de erva mate orgânica está no atendimento de um nicho de mercado que, ainda de forma tímida, vem crescendo, dada a exigência dos consumidores finais, que valorizam cada vez mais a produção orgânica (como comentado até aqui).

Para garantir esse diferencial competitivo do produto, a empresa irá:

- Investir em tecnologia de desenvolvimento de plantas com alta qualidade de nutrientes, em parceria com a EMBRAPA;

- Buscar as certificações necessárias para garantir entrada no mercado, iniciando pela certificação de qualidade alimentar da EMATER/RS, hoje referência no Brasil neste Tema (FUNDAÇÃO CERTI, 2012. Volume I).

Ponto

A localização é um fator muito importante para o sucesso do negócio, ela deverá combinar menor despesa (o terreno já é propriedade do autor) com maior receita (fácil acesso aos clientes, plantação conhecida). O processo decisório deverá levar em conta alguns fatores tais como: facilidade de acesso, custo de terreno, infra estrutura adequada.

Como mencionado, o terreno localiza-se na cidade de Bituruna/PR, com dimensões de 24 há (240 mil m²).

- *Análise Swot*

O erva-mate é uma das culturas mais suscetíveis à competição com invasoras. O controle de plantas daninhas deve ser uma atividade permanente. Entre os métodos de controle, estão os mecânicos - uso de roçadeiras com pequenos tratores – e os métodos de controle culturais – utilizando-se a cobertura verde, rotações de cultivo nas entrelinhas e cobertura morta. O uso de químicos para o controle de invasoras é proibido por lei para a erva-mate, contudo é uma prática amplamente utilizada entre produtores brasileiros, conforme constatado por entrevistas e visitas a ervais.

Segundo Andrade (2002) e Souza, (1998): Os processos de industrialização da erva-mate pouco mudaram com o decorrer do tempo. Houve a adoção de engenhos e barbaquás automáticos com grande capacidade de processamento, mas, o formato geral do processo é o mesmo desde o início do ciclo do mate.

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo identificar as forças e fraquezas da empresa perante seus concorrentes, relacionadas aos processos internos, bem como identificar as oportunidades e ameaças do mercado (setor) em que a empresa está inserida. Segue demonstração na Figura abaixo:

Figura 4 - Expressão de uma Análise SWOT.



É evidente que o negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar as oportunidades para as quais dispõe de recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças. (KOTLER e KELLER, 2006, p.51).

A figura abaixo mostra os principais pontos levantados na SWOT desta empresa:

Figura 5 - Análise SWOT da Empresa

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Terreno próprio *Apoio da Emater local *Estar em região propícia para cultivo da erva-mate *Conhecimento de administração e mercado *Fácil acesso a instituições de apoio 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Desconhecer de negócios agrícolas *Ser novo num mercado estabilizado *Tempo de implantação e primeira produção
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Gerar diferencial pela forma de produção e valorização do capital humano neste tipo de trabalho *Crescimento da demanda pela erva-mate orgânica *Alta rentabilidade, após maturidade da produção *Exportar para mercados externos 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Mão de obra pouco qualificada na região *Terreno pode ser improdutivo *Pragas na plantação *Clima

5. PLANO OPERACIONAL

A figura a seguir demonstra de forma macro como deve ser cadeia operacional do negócio:

Figura 6 – Fluxo da Cadeia Operacional do Negócio



De modo geral, cada etapa corresponde as descrições abaixo:

Preparo: trata-se da fase de preparo / adequação / correção, testes e análises químicas do solo, adubação, marcação das curvas de nível, etc. Como pretende-se cultivar erva-mate orgânica, essa fase é crucial para o desenvolvimento do produto. Dado o tempo de alguns destes procedimentos e também ao estado químico do solo, o preparo pode vir a ser feito com antecedência de até 1 ano antes do plantio.

Mudas: trata-se da escolha e/ou desenvolvimento, com posterior compra das mudas que tragam a produtividade desejada. Isso pode ocorrer das seguintes formas: desenvolvimento próprio – com criação de viveiro próprio ou por meio de terceiros. Neste primeiro momento, a opção é fazer via terceiros, que já possuem estrutura e conhecimento para isso. No decorrer da maturidade da empresa essa será uma atividade internalizada. Para isso será feita parceria com o Viveiro Municipal de Bituruna, com apoio técnico da EMATER/PR (local) e da EMBRAPA.

O site ambientalbrasil.com.br (portal destinado a comunidade corporativa brasileira com foco ao estímulo à ampliação do conhecimento ambiental, com praticidade e rapidez) divulga em sua página orientações da EMATER/PR e da EMBRAPA quanto às recomendações técnicas para produção de mudas de erva-mate. De acordo com o portal, este processo começa:

- Pela a seleção das árvores porta-sementes ou matrizes (onde se observa o tipo da erva, seu histórico, idade e produtividade);

- Preparo dos canteiros;
- Tipo de terra utilizada no viveiro;
- Estratificação das sementes (método para quebrar a dormência das sementes);
- Semeadura (ato de semear a terra. Idealmente deve ser feito nos meses de agosto e setembro);
- Repicagem da muda (processo de transpor a muda da sementeira para embalagens plásticas);
- Estaquia (técnica que permite a reprodução de plantas com características idênticas da matriz);

Plantio: momento de colocar a muda da árvore no seu lugar definitivo. Isso acontece quando a muda atinge entre 15 a 25 cm, entre 8 a 12 meses depois de sua repicagem. O melhor momento para isso acontecer, de acordo com os estudos da Silvicultura é no inverno. Neste primeiro momento, o plantio será feito a céu aberto, onde as plantas são expostas à luz direta do sol. No entanto, em conjunto serão plantadas outras espécies de árvore, de modo que com o passar do tempo o plantio torne-se sombreado ou por cobertura – método que agrega valor nutricional a planta, por conseguinte à proposta desta empresa.

Cultivo: esta etapa trata dos cuidados do erval já implantado, ou seja, o acompanhamento do desenvolvimento da árvore de erva-mate, ocasionando a proteção das mudas plantadas. Essa etapa, apesar de no gráfico estar como sendo uma etapa do processo, a partir do plantio o cultivo será feito por todo o período de vida do erval. Ao longo do tempo consiste em:

- Replântio: após 30 dias das mudas plantadas, verifica-se falhas decorrentes das que não sobreviveram e faz-se a cobertura deste espaço, plantando-se outra muda.
- Limpeza: com capinadas periódicas ou roçadas.
- Poda: estimula a formação e o crescimento de ramos e folhas
- Corte de árvores velhas: acontece quando a árvore produz poucos galhos e muito altos, dificultando sua colheita ou quando está tomada ao ataque de brocas.

Colheita: momento de colheita das folhas maduras da planta. Ocorre preferencialmente no inverno. Também é possível fazer a colheita do verão, conhecida como safrinha, no entanto o produto obtido tende a ser mais fraco. Esta deve ser feita com equipamentos próprios para isso e de forma manual. Com o amadurecimento do negócio, pode se estudar métodos mecânicos para isso.

Venda: processo de negociação da produção com as empresas de interesse.

Entrega: momento da entrega do produto à empresa compradora. Não será responsabilidade desta empresa o frete da carga, sendo este ponto já informado nas negociações.

Como trata-se da criação e implementação da empresa, a operação está faseada no tempo, conforme demonstrado na tabela a seguir:

TABELA 1 – FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DA EMPRESA

Fase	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Preparo	1) Necessária limpeza do terreno 2) Contratar aserções de patrolagem para nivelamento do solo 3) Adubação orgânica para correções necessárias 4) Confecção das curvas de nível 5) Contratação de mão de obra temporária para execução da limpeza e adubagem	1) Análises e testes no solo 2) Adubação orgânica para correções necessárias 3) Contratação de mão de obra para execução destes serviços (e também dos cuidados com o plantio e cultivo)	1) Análises e testes no solo 2) Adubação orgânica para correções necessárias	1) Análises e testes no solo 2) Adubação orgânica para correções necessárias	1) Análises e testes no solo 2) Adubação orgânica para correções necessárias	1) Análises e testes no solo 2) Adubação orgânica para correções necessárias	1) Análises e testes no solo 2) Adubação orgânica para correções necessárias

Mudas	<p>1) Firmar parcerias com EMATER e EMBRAPA 2) Escolher parceiro de desenvolvimento de mudas 3) Promover a negociação e a compra das mudas necessárias (total de 5.000 mudas - para cobrir 2,5 há iniciais)</p>	<p>1) Manter / renovar parcerias com EMATER e EMBRAPA 2) Promover a negociação e a compra das mudas necessárias (total de 5.000 mudas - para cobrir 2,5 há finais) 3) Preparar local para desenvolvimento próprio de mudas a partir do ano 2</p>	<p>1) Manter / Renovar parcerias com EMATER E EMBRAPA 2) Iniciar desenvolvimento próprio de mudas (conforme necessidade)</p>	<p>1) Manter / Renovar parcerias com EMATER E EMBRAPA 2) Manter desenvolvimento próprio de mudas (conforme necessidade)</p>	<p>1) Manter / Renovar parcerias com EMATER E EMBRAPA 2) Manter desenvolvimento próprio de mudas (conforme necessidade)</p>	<p>1) Manter / Renovar parcerias com EMATER E EMBRAPA 2) Manter desenvolvimento próprio de mudas (conforme necessidade)</p>	<p>1) Manter / Renovar parcerias com EMATER E EMBRAPA 2) Manter desenvolvimento próprio de mudas (conforme necessidade)</p>
Plantio	Não se aplica	<p>1) Fazer o plantio das 5.000 mudas em 2,5 ha.</p>	<p>1) Fazer o plantio das 5.000 mudas em 2,5 ha.</p>	<p>1) Conforme necessidade</p>	<p>1) Conforme necessidade</p>	<p>1) Conforme necessidade 2) Rever plano estratégico para decisão de expandir ou não a produção</p>	<p>1) Conforme necessidade e/ou revisão do plano de expansão</p>
Cultivo	Não se aplica	<p>1) Fazer o replantio após 30 dias do plantio das mudas 2) Manter limpeza do terreno 3) Proteção e cuidado com as pragas</p>	<p>1) Fazer o replantio após 30 dias do plantio das mudas 2) Fazer poda das mudas plantadas no ano anterior 3) Manter limpeza</p>	<p>1) Fazer poda das mudas plantadas nos 2 anos 2) Manter limpeza do terreno 3) Proteção e cuidado com as pragas</p>	<p>1) Fazer poda das mudas plantadas nos 2 anos 2) Manter limpeza do terreno 3) Proteção e cuidado com as pragas</p>	<p>1) Fazer poda das mudas plantadas nos 2 anos 2) Manter limpeza do terreno 3) Proteção e</p>	<p>1) Fazer poda das mudas plantadas nos 2 anos 2) Manter limpeza do terreno 3) Proteção e cuidado com as pragas</p>

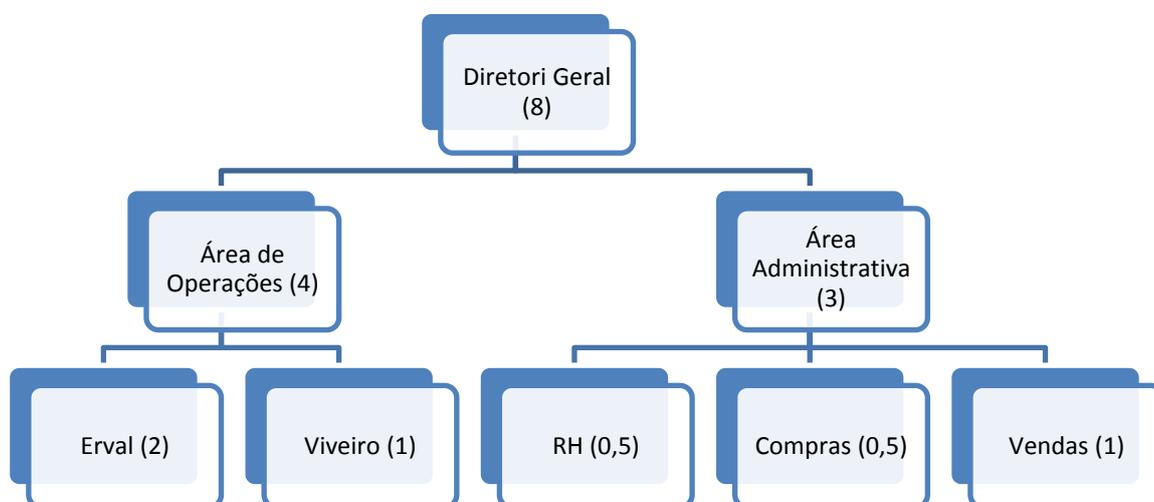
			do terreno 4) Proteção e cuidado com as pragas			cuidado com as pragas	
Colheita	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	1) Colheita dos primeiros 2,5 ha. Plantados *Expectativa é colher 10.500t de folha de erva-mate	1) Colheita de todo o terreno plantado *Expectativa é colher 25.000t de folha de erva-mate	1) Colheita de todo o terreno plantado *Expectativa é colher 25.000t de folha de erva-mate
Venda	1) Iniciar contatos com associações produtoras de Erva-Mate 2) Iniciar processo de certificação de produção orgânica	1) Manter / Renovar contatos com associações produtoras de Erva-Mate 2) Iniciar relacionamento com as indústrias ervateiras e importadoras 3) Manter processo de certificação de produção orgânica	1) Manter / Renovar contatos com associações produtoras de Erva-Mate 2) Reforçar relacionamento com as indústrias ervateiras e importadoras 3) Manter processo de certificação de produção orgânica	1) Manter / Renovar contatos com associações produtoras de Erva-Mate 2) Reforçar relacionamento com as indústrias ervateiras e importadoras 3) Manter processo de certificação de produção orgânica	1) Manter / Renovar contatos com associações produtoras de Erva-Mate 2) Conquistar selo de produção orgânica 3) Reforçar relacionamento com as indústrias ervateiras e importadoras 4) Negociar com indústrias e importadoras o produto colhido	1) Manter / Renovar contatos com associações produtoras de Erva-Mate 2) Conquistar selo de produção orgânica 3) Reforçar relacionamento com as indústrias ervateiras e importadoras 4) Negociar com indústrias e	1) Manter / Renovar contatos com associações produtoras de Erva-Mate 2) Conquistar selo de produção orgânica 3) Reforçar relacionamento com as indústrias ervateiras e importadoras 4) Negociar com indústrias e importadoras o produto colhido

						importadoras o produto colhido	
Entrega	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	1) Realizar entrega à empresa compradora	1) Realizar entrega à empresa compradora	1) Realizar entrega à empresa compradora

- Recursos Humanos

Estiam-se chegar a 8 funcionários quando a empresa atingir seu nível máximo de maturidade, esperado a partir do 6º ano, distribuídos na seguintes estrutura, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 7 – Organograma no Nível Máximo de Maturidade do negócio



Onde:

- Diretor Geral – responsável por todas as decisões estratégicas da empresa, assinatura de contratos, etc. Este é o administrador maior da empresa, responsável pela gestão dos profissionais definidos nas duas áreas seguinte, Será o sócio proprietário da empresa.
- Área de Operações: responsável por toda administração da cadeia de operações descrita, no que tange o erval e o Viveiro de Mudás. Estimam-se 3 funcionários fixos, que podem trabalhar tanto no erval quanto no viveiro. Nos períodos de picos como colheitas, serão admitidos funcionários temporários para execução da tarefa.
- Área administrativa: responsável pela administração de RH, Compras e Vendas, e todos os subprocessos advindos da administração, que sejam necessários ser cumpridos. Como se trata de poucos empregados na empresa, RH e Compras poderão ser de responsabilidade de um único profissional, enquanto Vendas terá uma pessoa dedicada exclusivamente para esta área.

- Não se vê necessidade de ter gestores intermediários nestas duas áreas;

Remuneração

A todos os empregados será atribuído o piso salarial de trabalhadores rurais, do estado do paraná, definido atualmente pelo Decreto PR 1198/2015 :

- GRUPO I – R\$ 1.032,02 (um mil e trinta e dois reais e dois centavos) para os Trabalhadores Empregados nas Atividades Agropecuárias, Florestais e da Pesca, correspondentes ao Grande Grupo Ocupacional 6 da Classifica o Brasileira de Ocupa es;
- GRUPO II – R\$ 1.070,33 (um mil e setenta reais e trinta e três centavos) para os Trabalhadores de Serviços Administrativos, Trabalhadores Empregados em Serviços, Vendedores do Comércio, Lojas e Mercados e Trabalhadores de Repara o e Manuten o, correspondentes aos Grandes Grupos Ocupacionais 4, 5 e 9 da Classifica o Brasileira de Ocupa es;
- Ao Cargo de Vendedor será atribuído um % de comissão de vendas, estimado em 1% do total do valor das vendas.
- A partir do 2  ano de colheita, será concedido aos empregados, mediante negocia o sindical, Participa o na Produ o e Resultados, distribuídos igualmente e com base no atingimento de metas estabelecidas anualmente, no valor de até 10% ao ano (condicionados ao faturamento anual x produtividade)

Benefícios

Além dos benefícios obrigatórios por lei, serão concedidos os seguintes benefícios aos empregados:

- Assistência média
- Seguro de Vida
- Cesta Básica no valor de R\$ 150,00

Política de Recrutamento e Sele o

Para se tornar um funcionário neste plano não   tão simples. Antes, o profissional terá que passar por um rígido processo seletivo composto por entrevista e testes práticos dos serviços correspondentes a sua área sobre o conhecimento e cultivo do erva mate orgânico. O

funcionário ficará em fase de experiência durante três meses para que seu conhecimento seja avaliado, após esta fase, ele será contratado ou não. Assim, será iniciado seu treinamento, para que aprenda a cultura da empresa, as regras a serem seguidas, a convivência com outros funcionários.

6. PLANO FINANCEIRO

O montante do capital foi destinado o aluguel de equipamentos para benfeitoria do local escolhido para o empreendimento, para suprir todos os outros gastos provenientes dos ajustes e funcionamento do cultivo da erva mate orgânica para exportação bem como para financiar o capital de giro.

Para a operacionalização do processo é necessário a contratação de pessoal, gerando gastos com encargos e salários, e outros gastos como impostos, custos diretos e indiretos, despesas com vendas, administrativas e de marketing que no início das operações é aplicado em maior quantidade, sendo reduzido no decorrer dos meses.

Para os rateios, apropriações de custos, DRE e cálculo do preço de venda foram utilizados os dados da previsão do 2º mês de comercialização.

A seguir apresentamos a descrição das contas.

A estimativa de vendas para o primeiro mês de colheita é de 20%.

Para o segundo mês, estimamos um crescimento de 20% na venda da erva mate orgânica, tendo em vista os resultados do esforço de marketing da empresa.

Observando-se a situação econômica, seus índices de rentabilidade encontram-se dentro do esperado pela empresa. Sua margem líquida é equilibrada e em percentual suficiente para garantir um retorno em curto prazo dos investimentos iniciais realizados.

A rentabilidade sobre o PL apresenta índices oscilantes e verifica-se queda gradativa a partir do terceiro ano, contudo seu último indicativo (24,55%) é superior a mediana do setor (12,4%). Portanto, pode-se considerar bom o retorno do patrimônio líquido.

Verifica-se que a empresa não apresenta dependência de capital de terceiros para realizar suas atividades operacionais e apresenta um excelente índice de endividamento, cujos valores estão abaixo do nível apresentado pelo mercado. O grau de imobilização de recursos também situa-se em um plano satisfatório.

Quanto a liquidez a empresa apresenta aumento da sua capacidade de pagamento na maioria das análises realizadas, o que evidencia que esta tem plenas condições de saldar suas

dívidas a curto e longo prazo. Este índice também apresenta-se acima da média de mercado, podendo-se considerar muito boa sua liquidez.

- Demonstrativos de Resultados do Exercício.

Em análise geral os indicadores do cultivo da erva mate organiza e suas porcentagens estão próximos do desempenho setorial como um todo e seus resultados correspondem às expectativas de seu investimento.

Verificou-se uma série de informações quanto ao comportamento e política administrativa adotada pela organização no gerenciamento de seus recursos. A principal dificuldade está em compreender a dinâmica dos acontecimentos para julgar-se efetivamente se um determinado índice demonstra uma expectativa negativa e se está realmente comprometendo o desempenho global ou ainda se poderia, mediante algumas ações, recuperar-se o resultado esperado.

A tabela 2, abaixo, demonstra a DRE projetada para os primeiros 5 anos do empreendimento:

TABELA 2 – DRE PROJETADA 5 ANOS

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	204.598,75	248.749,01	263.382,17	278.876,15	295.281,80
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA					
Impostos (ICMS - 12%)	(24.551,85)	(29.849,88)	(31.605,86)	(33.465,14)	(35.433,79)
= RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	180.046,90	218.899,13	231.776,31	245.411,01	259.847,81
(-) CUSTOS DAS VENDAS					
Custo dos Produtos Vendidos	(160.374,60)	(194.083,43)	(207.142,80)	(220.214,74)	(232.979,88)
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	19.672,30	24.815,70	24.633,51	25.196,27	26.867,93
(-) DESPESAS OPERACIONAIS					
Despesas com vendas	(1.615,00)	(1.890,01)	(2.001,19)	(2.118,91)	(2.243,56)
Financiamentos Bancários	(7.585,06)	(4.947,12)	-	-	-
Depreciação	(1.048,38)	(1.143,69)	(1.143,69)	(1.143,69)	(1.143,69)
Amortização	(463,83)	(506,00)	(506,00)	(506,00)	(506,00)
= RESULTADO OPERACIONAL LIQUIDO	8.960,03	16.328,89	20.982,63	21.427,67	22.974,67
= LUCRO LIQUIDO ANTES DO IR E CSLL	8.960,03	16.328,89	20.982,63	21.427,67	22.974,67
(-) Provisão p/ IR E CSLL - 24%	(2.150,41)	(3.918,93)	(5.035,83)	(5.142,64)	(5.513,92)
LUCRO LIQUIDO DO EXERCÍCIO	6.809,62	12.409,96	15.946,80	16.285,03	17.460,75

Sem dúvida, contratemplos surgirão à medida que a plantação for se desenvolvendo e medidas preventivas, como já foi dito, deverão ser tomadas para se controlar os efeitos e atacar as causas, sem parar nem prejudicar o fluxo do negócio voltado para o cliente, o bom relacionamento com fornecedores e a satisfação dos colaboradores e dos sócios.

- Fonte de recursos

Para a implantação da plantação de erva mate orgânica foram calculados investimentos no montante de R\$ 196.039,00, sendo o aporte do capital próprio no valor de R\$ 111.623,40 integralizado e 40% do capital, correspondente a R\$ 74.415,60, é proveniente de terceiros sendo negociado junto ao BRDE/BNDES/PMPE com prazo de 60 meses, carência de 06 meses e encargos financeiros de 3,5% a .a mais variação da TJLP. Um empréstimo de curto prazo no valor de R\$ 10.000,00 também será feito junto ao Banco do Brasil através do BB Giro Rápido do Banco do Brasil, com prazo de 03 meses e juros de 1,95% a. m mais a TR.

- Fluxo de Caixa
- *Produção estimada é de 25.000 toneladas, a partir do ano 7 (até lá é praticamente só despesa)*
- *Preço da tonelada estimado (de acordo com informações da EMTAER) – R\$ 1000/tonelada.*
- *Custo hora máquina para arrumar o terreno: R\$ 200/hora. Estimado 20 horas de trabalho (no primeiro ano)*

Investimento Inicial  196.039,00

Ano	Total dos Fluxos de Caixa
2015	202.795,38
2016	276.024,35
2017	361.916,95
2018	443.996,77
2019	526.800,19

O retorno do investimento ocorrerá no 7º ano.

Análise de Viabilidade

- Indicadores de viabilidade econômico-financeiro.

Segundo *Gitman*, TIR - Taxa de Retorno Interna é a taxa definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto. (PRESS, 2007)

Cálculo:**Entrada média de Caixa: R\$ 68.896,21****Investimento Inicial: R\$ 196.039,00****Pay-back médio: $196.039,00 / 68.896,21 = 2,84$ anos**

O valor mais próximo a 2,84 na Tabela A-4 de Gitman corresponde a 15%.

Como a maioria das entradas do ano são maiores que a entrada média, escolheu-se subjetivamente a taxa de 17%.

TABELA 3 – RETORNO DO PL

2015	2016	2017	2018	2019
69,87%	83,04%	49,09%	32,73%	24,55%

TABELA 4 – VALOR PRESENTE DOS FLUXOS DE CAIXA

Ano	Fluxo de Caixa	FJVP (9%)	Valor Presente
2015	202.795,38	0,917	185.963,36
2016	276.024,35	0,842	232.412,50
2017	361.916,95	0,772	279.399,89
2018	443.996,77	0,708	314.349,71
2019	526.800,19	0,650	342.420,12
			1.354.545,59

Valor Presente dos Fluxos de Caixa - Investimento Inicial = VPL

$$1.354.545,59 - 196.039,00 = 1.158.506,59$$

Destaca-se que o gerenciamento das informações será da seguinte maneira

Tempo de execução, cumprimento de prazos, medição de custos, medição de lucratividade;

Relatórios Semanais

Reuniões quinzenais

Após as atividades serão elaborados gráficos estatísticos para análise dos seguintes itens: medição dos custos e lucros, grau de insatisfação, cumprimento de prazos, tempo de execução, etc.

Como instrumento de planejamento gerencial, a análise financeira permite ao administrador visualizar em que situação está o capital da empresa e quais medidas devem ser tomadas (PORTER, 1989).

Possibilita-lhe ainda discorrer sobre índices de liquidez, sobre limites de endividamento e risco de empréstimos financeiros. O objetivo desta análise é extrair os principais indicadores da situação econômica e financeira, visando com isso realizar um estudo das principais características apresentadas pela saúde financeira do empreendimento.

A seguir apresenta-se os resultados dos principais índices, que irão relatar a estrutura de capitais, liquidez e rentabilidade da empresa.

Participação de Capitais de Terceiros

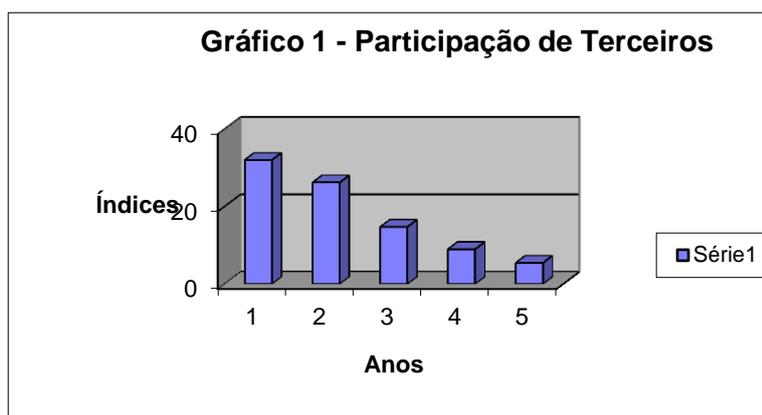
Capitais de Terceiros X 100

Patrimônio Líquido

TABELA 5 – PARTICIPAÇÃO CAPITAIS DE TERCEIROS

2015	2016	2017	2018	2019
32%	26,18%	14,73%	9%	5,47%

Este índice de estrutura de capital indica quanto a empresa tomou de capital de terceiros para cada 100 de capital próprio investido, ou seja, em 2016 para cada R\$ 100,00 de patrimônio líquido a empresa tomou de capital de terceiros R\$ 32,00 apresentando redução constante chegando no último ano avaliado com o percentual de 5,47%, o que indica uma boa performance do empreendimento durante a evolução dos períodos apurados.



Endividamento Geral

$$\frac{\text{EXIGÍVEL TOTAL}}{\text{ATIVO TOTAL}} \times 100$$

TABELA 6 - ENDIVIDAMENTO GERAL

2015	2016	2017	2018	2019
24,36%	20,75%	12,84%	8,25%	5,18%

Este índice de estrutura de capital mede quanto dos investimentos totais são financiados por terceiros. A empresa apresenta um índice de 24,36% no primeiro ano e que diminui gradativamente, o que indica o pagamento do empréstimo a longo prazo e a diminuição da dependência de capital de terceiros a cada ano que passa, podendo-se considerar excelente a performance da empresa neste quesito. (KAPLAN, 2004)

Imobilização do Patrimônio Líquido

$$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

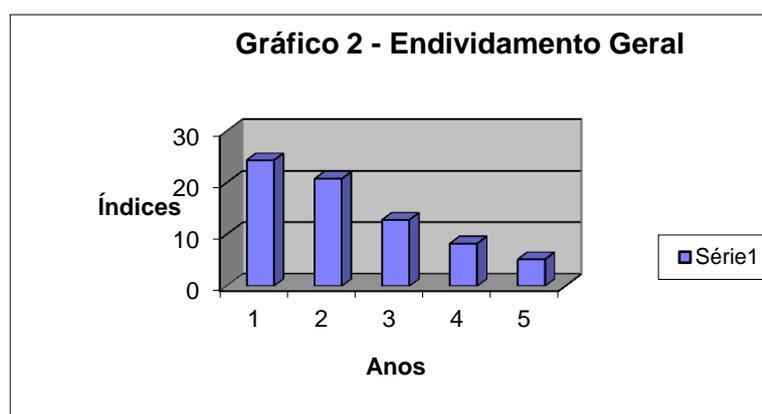
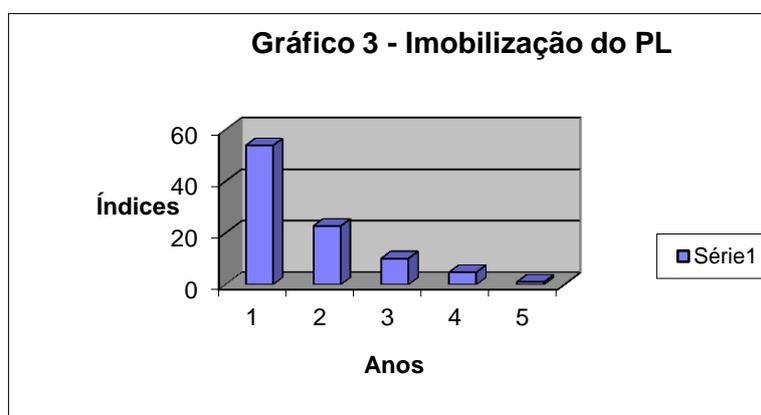


TABELA 7 - IMOBILIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO

2015	2016	2017	2018	2019
53,83%	22,70%	10,13%	4,74%	0,96%

Este índice de estrutura de capitais indica a proporção de recursos próprios investidos no Ativo Permanente. A empresa iniciou suas atividades com um alto índice de aplicação no Ativo Permanente (53,83%) o que significa maior dependência de capitais de terceiros para o financiamento do Ativo Circulante. Entretanto, apresenta redução gradativa desta dependência, chegando a 0,96% devido a constante acumulação da depreciação e também pelo aumento dos saldos do Patrimônio derivado dos lucros e reservas acumulados no período de 05 anos.



Liquidez Geral

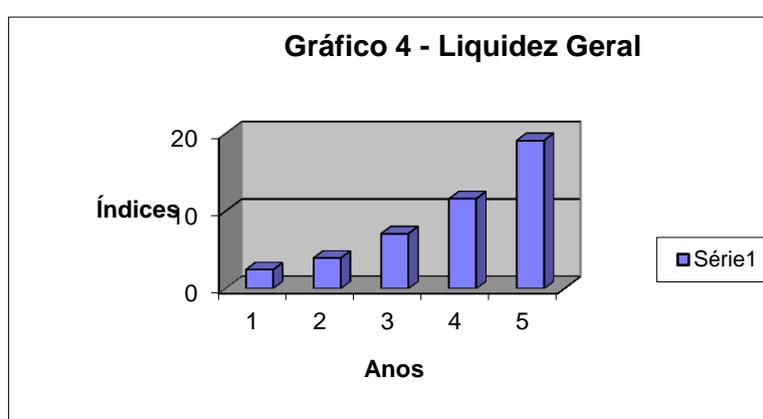
Ativo Circulante + Realizável a LP

Passivo Circulante + Exigível a LP

TABELA 7 – LIQUIDEZ GERAL

2015	2016	2017	2017	2018
2,43%	3,95%	7,10%	11,59%	19,12%

Este índice de liquidez indica quanto a empresa possui no Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo para cada R\$ 1,00 de dívida total. No primeiro ano a empresa apresentava reservas de R\$ 2,43 para cada parte da dívida. Como não se tomou novos empréstimos e através dos exercícios foram quitados aqueles tomados para abertura da empresa, este fator contribuiu para que a liquidez geral crescesse ao longo dos exercícios, podendo ser avaliada como satisfatória. (KAPLAN, 2004)



Liquidez Corrente

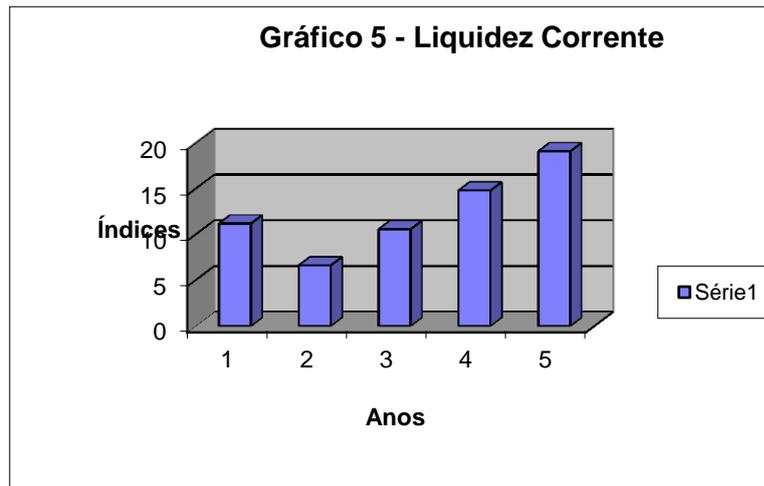
Ativo Circulante

Passivo Circulante

TABELA 9 - LIQUIDEZ CORRENTE

2015	2016	2017	2018	2019
11,22%	6,65%	10,60%	14,83%	19,12%

Este índice de liquidez indica quanto a empresa possui no Ativo Circulante para cada R\$ 1,00 de Passivo Circulante. A empresa apresenta na grande maioria das análises aumento gradativo nos índices o que significa que seus investimentos no Ativo Circulante são suficientes para cobrir as dívidas de curto prazo e ainda permite folgas, podendo-se considerar excelente sua liquidez para o cumprimento de seus compromissos.



Liquidez Seca

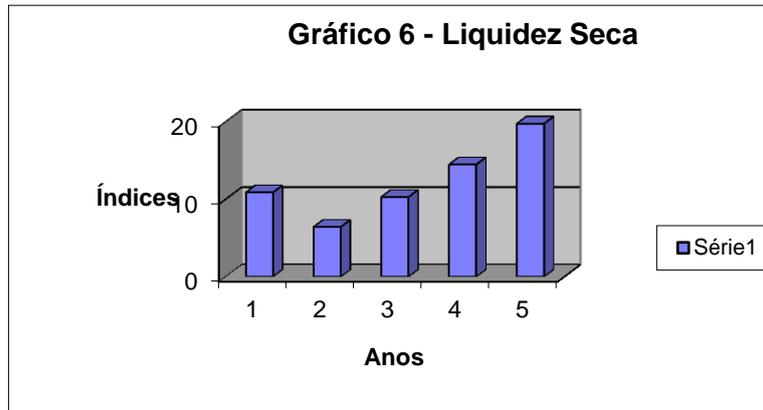
Ativo Circulante – Estoques

Passivo Circulante

TABELA 10 - LIQUIDEZ SECA

2015	2016	2017	2018	2019
10,87%	6,42%	10,29%	14,49%	18,75%

Este índice de liquidez indica a capacidade da empresa em saldar compromissos de curto prazo sem a dependência dos estoques. A plantação apresenta inicia suas atividades apresentando um  ndice de 10,87% e encerra o ciclo de avalia o com um  ndice de 18,75%, apresentando um aumento desta capacidade na maioria dos anos.



Giro do Ativo

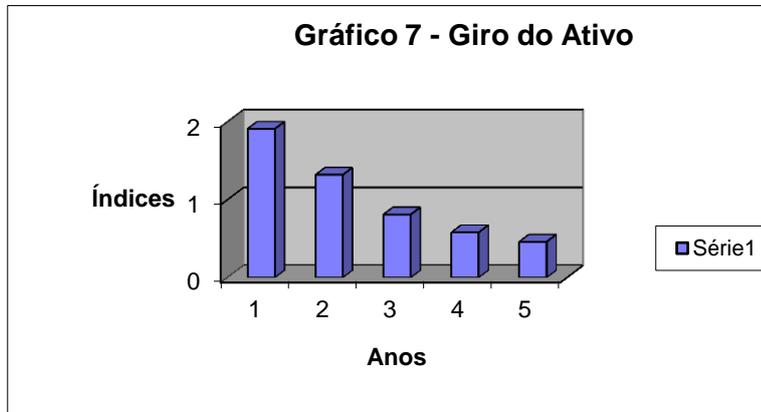
Vendas líquidas

Ativo Médio

TABELA 11 - GIRO DO ATIVO

2015	2016	2017	2018	2019
1,91%	1,32%	0,81%	0,58%	0,46%

Este índice de rentabilidade indica quanto a empresa vendeu para cada R\$ 1,00 de investimento total. No primeiro ano a empresa vendeu R\$ 1,91 para cada R\$ 1,00 investido, entretanto há uma redução gradativa nesta proporção terminando o ciclo de avaliação com índice de R\$ 0,65 para R\$ 1,00 investido, o que significa que a empreendimento passou a vender menos para cada real investido embora o valor absoluto de suas vendas tenha crescido.



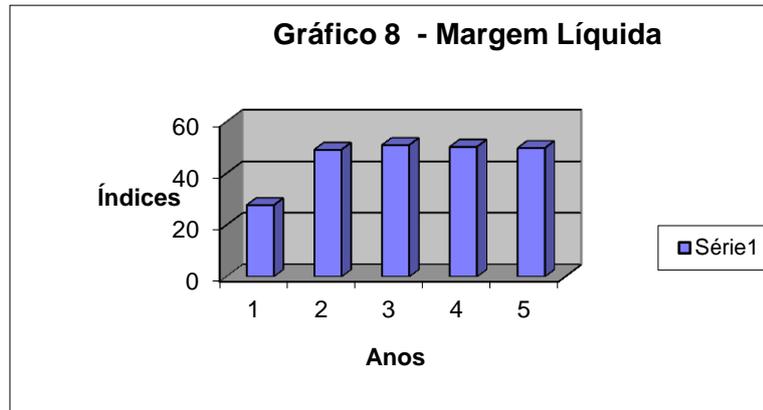
Margem Líquida

$$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$$

TABELA 12 - MARGEM LÍQUIDA

2015	2016	2017	2018	2019
27,67%	49,18%	51%	50,31%	49,84%

Este índice de rentabilidade mostra quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100,00 vendidos. A empresa iniciou suas atividades com um índice relativamente satisfatório de 27,67% e apresentou algumas oscilações destes índices durante os anos analisados, reflexo das oscilações das vendas.



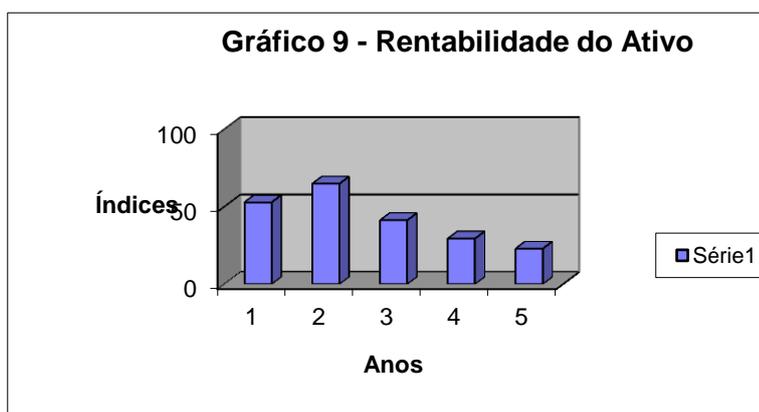
Rentabilidade do Ativo

$$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Médio}} \times 100$$

TABELA 12 - RENTABILIDADE DO ATIVO

2015	2016	2017	2018	2019
52,85%	64,78%	41,23%	29,38%	22,94%

Este índice de rentabilidade indica quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100,00 de investimento total médio. A empresa iniciou suas atividades com um índice satisfatório mas apresentou queda do segundo para o terceiro e continuou em queda mas em proporções menores. Também é um reflexo da queda do volume relativo de vendas.



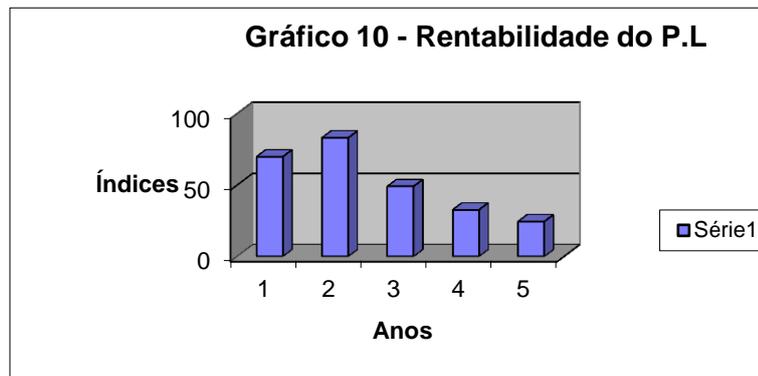
Rentabilidade do Patrimônio Líquido

$$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}} \times 100$$

TABELA 14 - RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO

2015	2016	2017	2018	2019
69,87%	83,04%	49,09%	32,73%	24,55%

Este índice de rentabilidade mostra quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100,00 de capital próprio investido. No primeiro e segundo ano apresentou um índice satisfatório. O mesmo apresenta-se em queda a partir do terceiro ano, em função dos acúmulos e reservas para expansão, aumentando desta forma o P.L., causando um reflexo imediato neste índice. Se comparado aos de outros rendimentos alternativos como CDB, CDI e poupança, ainda é satisfatório e acima dos mesmos.



Análise Comparativa

TABELA 15– ANÁLISE COMPARATIVA

	2015	2016	2017	2018	2019
Situação Financeira					
1 – Estrutura de Capitais					
Part. De Capitais de Terceiros	32%	26,18%	14,73%	9%	5,47%
Endividamento Geral	24,36%	20,75%	12,84%	8,25%	5,18%
Imobilização do P.L	53,83%	22,70%	10,13%	4,74%	0,96%
2 – Liquidez					
Liquidez Geral	2,43%	3,95%	7,10%	11,59%	19,12%
Liquidez Corrente	11,22%	6,65%	10,60%	14,83%	19,12%
Liquidez Seca	10,87%	6,42%	10,29%	14,49%	18,75%
SITUAÇÃO ECONÔMICA					
1 – Rentabilidade					
Giro do Ativo	1,91%	1,32%	0,81%	0,58%	0,46%
Margem Líquida	27,67%	49,18%	51%	50,31%	49,84%
Rentabilidade do Ativo	52,85%	64,78%	41,23%	29,38%	22,94%
Rentabilidade do P.L.	69,87%	83,04%	49,09%	32,73%	24,55%

A análise através de índices exige obrigatoriamente a comparação com padrões do setor. Para tanto, comparou-se o desempenho empreendimento com os índices da empresa X, localizada no interior do Paraná, porém não trabalhando com produção orgânica, cuja análise de endividamento geral, liquidez corrente e rentabilidade do PL do seu exercício de 2010 encontram-se expostos na revista Balanço Anual 2014 da agroindústria, que são:

TABELA 16 – ÍNDICES DE COMPARAÇÃO

Endividamento Geral	81,4%
Liquidez Corrente	0,38%
Rentabilidade do PL	12,4%

Analisando-se, então, a estrutura de capitais do empreendimento, verifica-se que a empresa não apresenta dependência de capital de terceiros para realizar suas atividades operacionais e apresenta um excelente índice de endividamento, cujos valores estão abaixo do nível apresentado pelo mercado. O grau de imobilização de recursos também situa-se em um plano satisfatório. Quanto a liquidez a empresa apresenta aumento da sua capacidade de pagamento na maioria das análises realizadas, o que evidencia que esta tem plenas condições de saldar suas dívidas a curto e longo prazo. Este índice também apresenta-se acima da média de mercado, podendo-se considerar muito boa sua liquidez.

Observando-se a situação econômica, seus índices de rentabilidade encontram-se dentro do esperado pela empresa. Sua margem líquida é equilibrada e em percentual suficiente para garantir um retorno em curto prazo dos investimentos iniciais realizados pelos sócios. A rentabilidade sobre o PL apresenta índices oscilantes e verifica-se queda gradativa a partir do terceiro ano, contudo seu último indicativo (24,55%) é superior a mediana do setor (12,4%). Portanto, pode-se considerar bom o retorno do patrimônio líquido.

Conclui-se, então, que os indicadores do *empreendimento de erva mate orgânica* e suas porcentagens estão próximos do desempenho setorial como um todo e seus resultados correspondem às expectativas.

Verificou-se uma série de informações quanto ao comportamento e política administrativa adotada pela organização no gerenciamento de seus recursos. A principal dificuldade está em compreender a dinâmica dos acontecimentos para julgar-se efetivamente se um determinado índice demonstra uma expectativa negativa e se está realmente comprometendo o desempenho global ou ainda se poderia, mediante algumas ações, recuperar-se o resultado esperado.

Sem dúvida, contratempos surgirão à medida que a organização for se desenvolvendo e medidas preventivas, como já foi dito, deverão ser tomadas para se controlar

os efeitos e atacar as causas, sem parar nem prejudicar o fluxo do negócio voltado para o cliente, o bom relacionamento com fornecedores e a satisfação dos colaboradores e dos sócios.

7. CONCLUSÃO

O grande questionamento que se faz atualmente no que diz respeito à viabilidade de qualquer empreendimento focado no cultivo orgânico, seja de pequeno, médio ou grande porte é com relação ao planejamento que antecede às ações. Num mundo cada vez mais globalizado, onde a concorrência e a briga por novos mercados e oportunidades têm dominado o cenário, as perspectivas de “se aventurar” estão com os dias contados.

Está mais do que evidenciado que a ação preliminar de se planejar a fundo todas as futuras investidas jamais pode ser descartada. Mesmo para se montar uma simples “bodega”, “quiosque”, “quitanda” ou outra empreitada do gênero, o ato de planejar ou simplesmente “tentar prever o futuro” dentro de uma lógica perfeitamente aceitável se faz perfeitamente necessária tendo em vista os vários fatores já largamente apresentados e discutidos.

Como enfrentar em condições de igualdade uma concorrência que através de profundos estudos preliminares já detém todos os conhecimentos possíveis do mercado? Como admitir que se implementará “o novo”, “o arrojado” se nem sequer as velhas técnicas foram discutidas? Assim, é preciso inovar sempre e devidamente munido de todas as variáveis. Prós e contras devem ser levados em conta e amplamente discutidos através de ações preliminares de planejamento coerente e responsável.

A implantação de cultivo de erva mate orgânica para exportação, não se propõe apenas ser o novo, o arrojado, o diferente por puro modismo mas também por não pretender entrar no mercado “só como espírito de aventura” e desprovido de todas as informações necessárias para um projeto de tal envergadura como é o caso de uma produção orgânica. Assim, esforços não foram poupados visando esse fim.

Conclui-se, então, que do ponto de vista econômico trata-se de um projeto promissor, os indicadores do empreendimento de erva mate orgânica e suas porcentagens estão próximos do desempenho setorial como um todo e seus resultados correspondem às expectativas financeiras.

Porém é **inviável** do ponto de vista de retorno à curto prazo, visto que os primeiros 7 anos são praticamente de investimento no terreno, para então o retorno começar a ser dado por volta do 6º ano para frente.

No entanto, como se trata de um empreendimento familiar, com objetivo de tornar a terra produtiva, este projeto é uma realidade na visão de seus idealizadores e agora, munido de todas as variáveis possíveis de um mercado globalizado e movido por uma concorrência “estudada”, querem e vão participar desta fatia de mercado de forma promissora, com uma implementação mais moderada e sem expectativa de retorno imediato. Deste modo, a implantação torna-se atrativa, considerando que:

- O trabalho e manutenção da cultura de erva-mate não exige um trabalho constante e é de fácil administração.
- Após a maturidade da planta, aproveita-se a colheita, ou seja, a partir de 7º ano estimam-se que os custos caiam consideravelmente, aumentando a rentabilidade.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, F.M. **Exploração, manejo e potencial socioeconômico da erva-mate.** In: Simões, L.L. & Lino, F.C. *Sustentável Mata Atlântica: a exploração de seus recursos florestais.* São Paulo: Ed. SENAC/SP, 2002.

BASTOS, M. H. D; TORRES. S. F. A. E. **Bebidas a base de erva-mate (*Ilex paraguariensis*) e saúde pública.** Rev. Soc. Bras. Alim. Nutr. J. Brazilian Soc. Food Nutr., São Paulo, SP. v.26, p. 77-89, dez., 2003.

CARMO, C. B. **Erva-mate: potencialidades locais e inovação tecnológica do processo produtivo em área de fronteira do estado de Mato Grosso do Sul.** 2007. 137 f. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local – Mestrado Acadêmico, Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2007.

CHURCHILL, G. A. e PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

EMBRAPA FLORESTAS. Cultivo da Erva-Mate. Sistemas de Produção, v.1 (versão eletrônica), nov/ 2014. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Ervamate/CultivodaErvaMate/index.htm>>. Acesso em: 20 de out. de 2015.

FUNDAÇÃO CERTI. **Análise integrada das cadeias produtivas de espécies nativas da floresta ombrófila mista e seu impacto sobre este ecossistema: Volume I: Diagnóstico das cadeias produtivas do pinhão e da Erva-mate.** Estudo encomendado e publicado pela FUNDAÇÃO GRUPO BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO A NATUREZA, Florianópolis, 2012. Disponível em < <http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/o-que-fazemos/Araucaria/Pages/default.aspx>>. Acesso em 23 de out. de 2015

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos,** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo: Person, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 19.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIGO, L., et. al. **Análise do Mercado da Erva-Mate no Brasil e no Rio Grande do Sul.** Disponível em: <http://www.fee.rs.gov.br/wp-content/uploads/2014/05/201405267eeg-mesa22-analisemercadoervamatebrasilrs.pdf>. Acesso em 27 de set. 2015.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e metodologia.** 4ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

SANTOS, S.C.L. **Avaliação Comparativa entre Sistema Agroflorestal com Erva-Mate em Fragmento de Floresta Ombrófila Mista quanto à Fitossociologia, parâmetros químicos e físicos do solo e Ciclagem de Nutrientes.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência do Solo, Universidade Federal do Paraná, 2009.

SAMPAIO, R. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento – SEAB; Departamento de Economia Rural – DERAL. **Produtos Florestais - Erva-mate.** Responsável: Engenheira Florestal Rosiane Cristina Dorneles. Curitiba: dez. 2013. Disponível em: <http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/Erva_Mate_2013_2014.pdf>. Acesso em: 10 out. 2015.

SOUZA, A. M. **Dos ervais ao mate: possibilidades de revalorização dos tradicionais processos de produção e de transformação da erva-mate no Planalto Norte Catarinense.** Tese de Mestrado, 1998.

STURION, J. A. et. al. **Estimativas de herdabilidade para peso foliar de erva-mate (*illex paraguariensis* St. Hil.) por ocasião da primeira poda de produção.** Colombo: Embrapa Florestas, 2002. (Embrapa Florestas. Comunicado técnico, 73).

XAVIER, E. P.; **Marketing Bancário: supremacia do cliente.** Porto Alegre, Ortiz, 1992.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2000.