

ISAE/FGV
Fundação Getúlio Vargas
Gestão Financeira, Controladoria & Auditoria

Felipe Pereira Vaz Póvoas

**Viabilidade Financeira de Produção de Frutas Desidratadas na Agricultura
Sintrópica**

Trabalho de Conclusão de Curso

Curitiba - PR
2019

Felipe Pereira Vaz Póvoas

**Viabilidade Financeira de Produção de Frutas Desidratadas na Agricultura
Sintrópica**

Trabalho de conclusão de curso,
apresentado como requisito à
obtenção de pós-graduação em
Gestão Financeira, Controladoria e
Auditoria pelo ISAE/FGV de Curitiba.

Orientador: Prof. Augusto Dalla
Vecchia

Curitiba - PR

2019

Dedico à minha mãe, engenheira agrônoma, professora, consultora e empresária
Patrícia Pereira Vaz da Silva.

RESUMO

A análise da viabilidade financeira de uma empresa é essencial para propiciar segurança a quem deseja iniciar uma empresa e obter maiores condições de sucesso. Este estudo tem como objetivo avaliar o lançamento de um produto novo numa empresa familiar rural, a qual utiliza-se técnicas inovadoras de plantio conhecida como sistema agroflorestal (SAF). O escopo do projeto passou pela análise setorial de fornecedores e clientes, interpretou o macroambiente inserido, as variáveis mercadológicas e a demanda existente do nicho de mercado, através da escassa quantidade de dados disponíveis no Brasil. O estudo aprofundou as possibilidades do mercado e as concorrências mais competitivas. O leitor será capaz de observar ferramentas de marketing estratégicas, como Matriz BCG, Ansoff, 5 Forças de Porter e tudo isso refletido na estratégia de mix de marketing.

Palavras-chave: viabilidade financeira, sistema agroflorestal, plano de negócios, agricultura sintrópica.

ABSTRACT

Analyzing the financial viability of a company is essential to provide security for those who want to start a business and achieve greater conditions of success. This study aims to evaluate the launch of a new product in a rural family business, which uses innovative planting techniques known as agroforestry system (SAF). The scope of the project was the sectoral analysis of suppliers and customers, interpreted the inserted macroenvironment, market variables and the existing market niche demand, through the scarce amount of data available in Brazil. The study deepened the market possibilities and the most competitive competitions. The reader will be able to observe strategic marketing tools such as BCG Matrix, Ansoff, Porter's 5 Forces and all of this reflected in the marketing mix strategy.

Keywords: financial viability, agroforestry system, business plan, syntropic agriculture.

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	9
2. A EMPRESA	9
VISÃO, MISSÃO, OBJETIVOS E VALORES	10
VANTAGENS COMPETITIVAS	11
3. ANÁLISE DE MERCADO	11
4. ANÁLISE SETORIAL.....	12
FORNECEDORES	12
CLIENTES.....	13
MACRO AMBIENTE.....	13
OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	14
5. ANÁLISE DA DEMANDA.....	15
PERFIL DO CLIENTE	15
SEGMENTO.....	15
QUANTIFICAÇÃO.....	16
PREÇO	16
TENDÊNCIAS	17
MERCADO POTENCIAL.....	17
MERCADO DISPONÍVEL.....	17
MERCADO ALVO	18
6. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	18
CONCORRENTES.....	18
CONCLUSÃO.....	22
7. OFERTA DO PRODUTO	23
POSICIONAMENTO E VANTAGEM COMPETITIVA.....	23
ESTRATÉGIA DE MARKETING	27
8. PLANO OPERACIONAL.....	30

INFRA-ESTRUTURA	33
CAPACIDADE PRODUTIVA.....	34
TECNOLOGIA ADOTADA	37
LOGÍSTICA	38
FORNECEDORES	38
ORGANIZAÇÃO / RECURSOS HUMANOS	40
GERÊNCIA.....	41
9. PLANO FINANCEIRO	43
INVESTIMENTO	43
ESTIMATIVAS	44
DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS	51
FONTE DE RECURSOS	56
FLUXO DE CAIXA.....	57
10. ANÁLISE DE VIABILIDADE	63
ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	63
11. CONCLUSÃO.....	64
12. BIBLIOGRAFIA.....	65
13. APÊNDICE	67
APÊNDICE A - SUPORTE AO CÁLCULO DE FATURAMENTO	67
APÊNDICE B - ESTIMATIVA DA DEMANDA DA INDÚSTRIA	68
14. ANEXO.....	69
ANEXO A – TRIBUTOS. O REGIME TRIBUTÁRIO ESCOLHIDO FOI “SIMPLES NACIONAL” ATRAVÉS DE UMA SIMULAÇÃO TRIBUTÁRIA OBTIDA PELA PLANILHA DO SEBRAE. (SEBRAE, 2017)	69
ANEXO B - BASE DE CÁLCULO.....	71

1. Sumário Executivo

Este plano de negócios tem como objetivo avaliar a viabilidade econômica, financeira e técnica de expandir um negócio rural familiar com o plantio e beneficiamento de frutas desidratadas, situada na cidade de São Lourenço - MG. O escopo do projeto passou pela análise setorial de fornecedores e clientes, interpretou o macroambiente inserido, as variáveis mercadológicas e a demanda existente do nicho de mercado, através da escassa quantidade de dados disponíveis no Brasil. O estudo aprofundou as possibilidades do mercado e as concorrências mais competitivas. O leitor será capaz de observar ferramentas de marketing estratégicas, como Matriz BCG, Ansoff, 5 Forças de Porter e tudo isso refletido na estratégia de mix de marketing.

O plano operacional fará uma análise das necessidades de investimento, capacidade produtiva, fornecedores utilizados e finalmente a viabilidade financeira com o plano financeiro. Este que decupou as estimativas de receitas e despesas, demonstrativo de resultados e fluxo de caixa.

Na análise de viabilidade, o leitor poderá observar quantitativamente o retorno do projeto, o qual se encontra em 28,1% de taxa de retorno.

2. A empresa

O Diversitah é uma empresa fundada em 01/01/2015, com intuito de produzir alimentos de alto valor agregado, seja pelo beneficiamento ou proposta de produção. Atualmente, a Diversitah possui 1.800 pés de café, resultando em 60 sacas de café especial por ano.

A agricultura e parte do beneficiamento são feitos dentro da empresa, a qual arrenda uma fazenda localizada em São Lourenço/MG.

Localizado na Serra da Mantiqueira, o município se encontra a aproximadamente 950 metros de altitude. De clima ameno, tem uma temperatura média de 18 °C. O clima tropical de altitude e o solo propício para produção de cafés de alta qualidade tornam a região famosa para essa atividade. O clima também favorece o plantio de frutas, entre as quais estão na mira dos gestores para produção de frutas desidratadas: banana, abacaxi, manga e caqui.

O Diversitah possui em seu diferencial uma técnica de plantio inovadora, onde é possível consorciar diferentes espécies vegetais no mesmo espaço e tempo, formando um sistema agrícola. O resultado é uma elevação da quantidade e da qualidade de vida naquele local, conduzindo a uma melhora ambiental como um todo e, conseqüentemente, à progressiva independência de insumos externos e à total desnecessidade de uso de agrotóxicos. Com esta recuperação da capacidade produtiva da área, é recuperado também o potencial de elevar-se a variedade e oferta de produtos, conseqüentemente ampliando as possibilidades de beneficiamento e venda.

Devido à sua característica, não apenas de recuperação do meio ambiente, mas também de conseguir manter uma saudável relação entre a geração de renda e a preservação ambiental ao longo do tempo, este modelo agrícola é bem visto pelos potenciais consumidores, sendo um fator positivo na construção do valor agregado.

Apesar de gerar receita com a venda de café especial, é necessário aumentar a diversidade de produtos ofertados uma vez que se usa uma técnica de plantio poli produtiva. O objetivo desse estudo é avaliar a viabilidade da produção e venda de frutas desidratadas.

Visão, missão, objetivos e valores

A Missão, visão e valores são conceitos estratégicos de gestão de empresas. Fazem parte do planejamento de um negócio e servem, depois, como uma bússola para orientar a busca de resultados.

No Diversitah, sua missão é a produção de alimentos com base nos processos e ciclos naturais que garantem no planeta o aumento da quantidade e qualidade de vida em qualquer ambiente, fazendo da intervenção do ser humano na produção agrícola uma forma de gerar ambientes cada vez mais ricos, com mais vida e recursos naturais.

Sua visão é se tornar referência no mundo em alimentos ecologicamente sustentáveis.

Seu objetivo é fornecer produtos agrícolas sustentáveis produzidos utilizando-se conceitos e técnicas agroecológicas, segundo a agrofloresta sucessional biodiversa.

Os valores são:

- recuperar nascentes e cursos d'água, solo e biodiversidade na mesma área que se produz;
- utilizar energia renovável, quando possível;
- respeitar a vida em suas diversas formas; e
- ter produtos que motivem clientes, funcionários, alunos e visitantes e se sintirem parte do ambiente natural;

Vantagens competitivas

Apesar de nova, a empresa é inovadora pela sua capacidade de aliar a agricultura com recuperação ambiental, o SAF. Com essa técnica, há possibilidade de produção ambientalmente integrada, intensiva e biodiversa; não há uso de agrotóxicos e insumos químicos; não há os tradicionais problemas com “pragas”; e há a promoção da vegetação nativa. O resultado é um alimento completamente livre de impacto ambiental, natural e orgânico. Somando-se a isto, também são livres de conservantes e outros aditivos químicos.

O SAF permite que as atividades econômicas do homem estejam completamente integradas e fazendo parte do funcionamento do sistema vivo do planeta, uma vez que tem por base os processos e ciclos naturais que mantêm o planeta vivo, como o ciclo da água, dos nutrientes, da floresta, dos seres vivos.

Uma parte considerável da sociedade busca produtos com essas características, sendo possível desenvolver a entrega de alto valor agregado através de uma comunicação adequada ao público-alvo, este que é inelástico (insensível) ao preço.

3. Análise de mercado

As pesquisas realizadas pelo plano são de natureza secundária, ou seja, realizado por outras empresas ou grupos de interesse.

Para Spers (SPERS, BEGIATO, *et al.*, 2008), o mercado de frutas desidratadas carece de informações sobre consumo brasileiro e é muito fragmentado, o que dificulta levantar pesquisas direcionadas com acurácia. Entretanto, algumas tendências de consumo são observadas e correlacionam diretamente com o estilo de vida de quem consome tais frutas.

O mercado de frutas desidratadas está relacionado à alimentação saudável, e por ter um *shelf life* maior, é disponível ao consumidor em qualquer período do ano (SEBRAE, 2014). Segundo estudos realizados pelo Euromonitor, o setor de alimentos naturais cresceu 12,3% de 2012 a 2017 (EUROMONITOR, 2017), um mercado de ampla expansão e com possibilidades de ganho a curto, médio e longo prazo.

4. Análise Setorial

A empresa está inserida no setor de alimentos, mais especificamente nos alimentos naturais prontos para consumo, ou conhecidos como *ready-to-eat*. São *snacks*, pequenas porções, que podem ser convenientemente consumidos entre as refeições principais.

O setor de alimentos naturais tem acompanhado um crescimento saudável com uma média de 12,3% ao ano no período de 2012 a 2017 (EUROMONITOR, 2017).

Fornecedores

Os principais fornecedores do setor são de embalagem, insumos agrícolas naturais, logística e ativos (ferramentas, forno industrial etc.)

Exceto pelo forno industrial, que é específico, os fornecedores são pulverizados e oferecem pouco risco ao negócio quanto ao poder de barganha, além de alguns já terem relacionamento de longo prazo com os gestores. Entretanto, é importante levantar outras parcerias (como por exemplo uma empresa de transporte), a fim de obter bons negócios e condições melhores de pagamento, preço, previsibilidade e segurança do negócio.

O desenvolvimento dos fornecedores será melhor detalhado ao longo do projeto.

Clientes

A empresa possui uma carteira de clientes varejistas para o café especial, entretanto as frutas desidratadas constituem um público-alvo parcialmente novo.

Apesar de algumas similaridades demográficas, a interação do produto e local de aquisição será diferente, entre outras características que serão abordadas ao longo do plano de negócio.

O objetivo do Diversitah é impactar pessoas que estejam preocupadas em se alimentar com saúde e procurem o consumo sustentável. Esse setor é consideravelmente amplo, uma vez que 80% dos brasileiros estão inclinados a ter um maior gasto ao se alimentar, contanto que estejam consumindo algo com um maior valor nutricional (EXAME, 2018) e 63% da população têm preocupação com áreas verdes e recuperação ambiental (ORGANIS, 2019)

Macro ambiente

Os indícios desse mercado promissor foram comprovados pelos números (GLOBO G1, 2018). Mesmo com a crise, empresas de alimentos naturais mantiveram sua produção, crescendo gradualmente. Com a economia se recuperando, indica-se que o comportamento do consumidor migre gradualmente para alimentos mais nutritivos e ecologicamente corretos.

Essa tendência já é parcialmente uma realidade, onde grandes varejistas disponibilizam setores e gôndolas separadas para alimentos orgânicos e veganos.



Figura 1 Gôndolas no supermercado Super Muffato: espaço bem definido para alimentos orgânicos.

As frutas desidratadas do Diversitah se encaixam perfeitamente na tendência mundial para alimentos naturais e com consciência de consumo. Por se adiantar em necessidades que os grandes *players* ainda não oferecem, é possível abastecer essa demanda ainda suprimida, dentro do nicho de mercado.

Oportunidades e ameaças

Após o “boom” dos alimentos naturais em 2008/2009 os produtos dessa categoria são encontrados com mais facilidade, sendo possível adquiri-los em diversas lojas físicas e na internet. Com isso, a empresa possui capacidade de capilarizar sua venda sem grande esforço de conscientização na ponta (B2C) e pequeno varejo.

Grandes *players* já estão se adequando às tendências mundiais da alimentação saudável, sejam produtores e varejistas. Entretanto, não foi encontrado nenhum produto que tenha adotado em sua operação a atividade que, além de produzir, também recupera o meio ambiente de forma natural e intrínseca à sua atividade. Uma oportunidade para que o Diversitah se posicione como grande diferencial no mercado.

Outra ameaça é a falta de informação do setor, tanto em consumo de frutas desidratadas como a produção. (SPERS, BEGIATO, *et al.*, 2008)

5. Análise da Demanda

Perfil do cliente

O público-alvo que irá consumir as frutas desidratadas Diversitah segue uma demografia similar ao do café. Homens e mulheres de 25 a 44 anos, classe A e B1, moradores dos grandes centros urbanos, preocupados com o meio ambiente e que procuram alimentos saudáveis, saborosos e nutritivos para um consumo consciente.

Segundo uma pesquisa sobre alimentos orgânicos, realizado pela Organix, 63% da população têm preocupação com áreas verdes e recuperação ambiental (ORGANIX, 2019). Tal informação é essencial para construir a comunicação da marca, que opera através de recuperação ambiental.

O comportamento de compra pode ser dividido em 3 situações.

A de **oportunidade/por impulso**, onde é oferecido o snack próximo dos caixas de pagamento em restaurantes naturais, lojas de produtos naturais, supermercados etc.

A **compra planejada**. Nos supermercados e lojas de produtos naturais gôndolas específicas destinadas aos alimentos orgânicos. Geralmente o cliente procura mais informações acerca o produto, o qual terá um trabalho de comunicação voltado para os benefícios do alimento, a forma inovadora de produção e a responsabilidade socioambiental da empresa.

A **compra de conveniência**. São lugares próximos do trabalho/casa, onde o cliente aproveita o movimento pendular para adquirir snacks saborosos, saudáveis e nutritivos. Os locais de venda podem ser variados: lojas de posto de gasolina, lanchonetes que possuem o mix de marketing de acordo com o público alvo ou lojas de conveniência.

Segmento

O segmento de frutas desidratadas não conta com informação disponível o suficiente para uma análise aprofundada (SPERS, BEGIATO, *et al.*, 2008), entretanto

sabe-se que há uma demanda de 26,8 milhões de Kg por ano, segundo o IBGE (SEBRAE, 2014).

Uma análise sobre o consumo do mercado alvo será feita posteriormente, nesse plano de negócios.

Quantificação

A aproximação da quantidade de produtos a serem vendidos obedece ao estudo realizado pelos gestores do Diversitah. O terreno de 3 hectares tem como expectativa a produção de 50 toneladas de frutas, que resulta em 9.000 Kg de frutas desidratadas no ano.

Ao observar o mercado, foi avaliado que o mais usual é a adoção de embalagens de 60 gramas. Portanto a empresa oferece aproximadamente 150.000 unidades ao ano. A estimativa mensal não pode ser executada através da divisão exata das unidades, uma vez que a safra é irregular ao longo do ano. Abaixo, podemos observar o comportamento da safra, segundo os gestores do Diversitah.

Safra												
	jan.	fev.	mar.	abril	maio	junho	julho	ago.	set.	out.	nov.	dez.
Manga												
Caqui												
tangerina												
amora												
Abacaxi												
Banana												

Figura 2 Safra do manejo a ser implementado. Fonte: gestores.

A quantificação será melhor descrita na fase do plano operacional, onde será avaliado o custo de investimento e operacional em relação à receita. Ocasionalmente a quantidade poderá ser maior se assim for necessária, uma vez que há espaço físico disponível para tal.

Preço

O valor entregue ao varejista foi indicado pelo gestor a R\$3,50 sendo repassado para o consumidor final a R\$9.

A análise do preço será melhor desenvolvido no mix de marketing.

Tendências

O estudo The Top 10 Consumer Trends for 2017 (EUROMONITOR, 2017) confirmou que a busca por alimentos mais saudáveis é tendência. Cerca de 79% dos participantes (globais) dizem substituir alimentos “convencionais” por versões mais nutritivas, enquanto 53% dos brasileiros vêem na alimentação saudável o caminho para evitar ou controlar doenças e ganhar mais qualidade de vida.

Outra tendência é a preocupação global com a sustentabilidade ambiental do negócio ao longo de toda cadeia produtiva. O relatório da agência de pesquisa Mintel (MINTEL, 2018) e o artigo The Top 10 Consumer Trends for 2019 (EUROMONITOR, 2019) mostram que o consumo consciente é uma realidade que já saiu de nichos de mercado e se espalha por toda sociedade. As empresas devem, portanto, se adaptar à nova realidade e oferecer opções sustentáveis e com ética na produção.

Mercado Potencial

O mercado potencial para o produto é relativamente amplo, já que todos que apreciam as frutas desidratadas são potencialmente clientes com nível de interesse suficiente para a oferta.

Como 34,6% da população brasileira consome frutas e vegetais pelo menos cinco dias por semana (SNA, 2019), o mercado potencial se estende aos incríveis 72,4 milhões de brasileiros.

Mercado Disponível

O mercado disponível compreende a população que possui também a renda e acesso para os produtos ofertados.

Segundo a ABEP, 7,4% da população brasileira se enquadra nas classes econômicas A e B1 (ABEP, 2017), o que representa pouco menos de 15,5 milhões de pessoas.

Para efeito de análise de acesso ao produto, é possível observar a população que se situa nos grandes centros urbanos como uma forma de filtragem. Das principais cidades, 9 Regiões Metropolitanas foram analisadas, formando um total de 6,8 milhões de pessoas numa média de 11% da população dessas regiões.

Mercado Alvo

O Diversitah tem como objetivo prospectar os mercados das Regiões Metropolitanas próximas geograficamente e, com o tempo, expandir sua operação conforme a capacidade da empresa. Desta forma, as capitais Rio de Janeiro e São Paulo foram elencadas como alvo primário. O mercado, portanto, é de 4,362 milhões de pessoas.

Como o consumo anual de frutas desidratadas é de 26,8 milhões de Kg (SEBRAE, 2014), o mercado alvo adquire proporcionalmente 556.674 Kg, ou aproximadamente 9,3 milhões de pacotes de frutas desidratadas por ano (considerando pacote de 60 gramas).

6. Análise da Concorrência

A concorrência de frutas desidratadas como *snack* (aperitivo) é bastante acirrada e existe um grande número de *players*. Podemos classificá-las em dois grupos, os concorrentes diretos e indiretos.

Os diretos são outros fabricantes da mesma categoria de produto. Alguns produtores vendem em embalagens que oferecem maior percepção de valor, enquanto outras frutas desidratadas são comercializadas à granel. A seguir, uma descrição dos concorrentes diretos.

Concorrentes

Flora Frutas

Fabricante do Nostro Campo, abacaxi desidratado e Croc Apple, as maçãs desidratadas com um leve toque de canela. Possui embalagem de estética plástica, como em salgadinhos, para facilitar a conveniência do produto, porém sem uma unidade de comunicação entre os produtos.

São comercializados em vários pontos-de-venda conhecidos, como Lojas Americanas, Zona Cerealista e Mundo verde. Possui distribuidores pelos estados do Sul, Sudeste (exceto Espírito Santo), Bahia, Mato Grosso, Goiás, Pernambuco e Distrito Federal.

Cada unidade da Croc Apple (40gr.) é vendida por R\$2,50 pelo fabricante e alcança valores diversos no PDV, entre R\$5 e R\$7. O abacaxi (60 gr.) é oferecido a R\$1,50 pelo site da fabricante, com valores no PDV entre R\$5 e R\$9.

Ao observar a funcionalidade e estética do site, o fabricante não possui esforços de comunicação e inteligência de marketing. A empresa optou por reagir à tendência do mercado de comercializar frutas desidratadas à granel, mais baratas e sem entrega de percepção de valor, o que foge da proposta inicial da marca. (FLORA FRUTAS LTDA, 2019)

Bio2

Famosa marca de alimentos naturais e nutritivos, a Bio2 é localizada na cidade de São Paulo. Possui uma comunicação ativa, atrelando o alimento ao esporte, meio ambiente e qualidade de vida. Seus principais parceiros comerciais são supermercados como Carrefour, Hortifruti, Hortifruti Oba, Sam's Club, Saint Marché, Sprouts, Angeloni, Pão de Açúcar São Luiz; farmácias Droga Raia, Drogaria Onofre, Drogasil; lojas especializadas em produtos naturais como Mundo Verde, casa Santa Luzia e até varejistas esportivos como Centauro e Decathlon.

Um dos sócios da Bio2 também possui em seu nome uma empresa fabricante de alimentos naturais, a Renk&Apos;S Industrial Ltda (QUADRO SOCIETÁRIO, 2019). É provável que houve um processo de verticalização da operação, onde a primeira produz e vende diretamente para Bio2, a qual é responsável pelo comércio e marketing dos produtos.

A Bio2 vende frutas desidratadas em conjunto com oleaginosas, em sacos de plástico de alta gramatura, disponíveis em 50 gr. Os sabores são abacaxi & amêndoa, blueberry & maçã, cranberry e amêndoa, Uva passacom damasco & castanha do pará e por último de frutas sortidas (banana passa, uva passa, semente de girassol, maçã desidratada e cranberry desidratado). O preço no varejo é encontrado a R\$9,99.

Fit Foods

Empresa produz macarrões proteicos, chocolates fontes de fibra e sem adição de açúcares, snacks livres de fritura. Sua proposta de valor são alimentos nutritivos,

orgânicos e voltados para o estilo de vida “fit”. É comercializado em quase todas as regiões do Brasil, exceto Palmas (Tocantis).

Dentre os produtos concorrentes, comercializa banana, maçã e abacaxi desidratados, em embalagens plásticas opacas contendo 30gramas cada. É possível adquirir um pacote por R\$7,00 no varejo.

Roots To Go

Em 2016 produziu 15 toneladas de salgadinhos por mês, em uma fábrica na cidade de São João da Boa Vista (SP) e tem pontos de venda em 16 estados brasileiros. Segundo o executivo, para atingir essa capacidade produtiva, a empresa conta ainda com uma fazenda na região de Mococa, distante cerca de 80 quilômetros da planta, que colhe 100 toneladas de vegetais mensalmente.

Seus principais itens concorrentes são as bananas chips salgadas e doces, em pacotes de 45 gramas com embalagem similar ao dos salgadinhos. No varejo é possível encontrar por R\$8 a unidade.

Amazon Brazil Group

Dona da marca FrutNut, a Amazon Brazil tem o objetivo de difundir alimentos de produtores locais da Amazônia para o Brasil e mundo.

Hoje, atuam na América do Norte (EUA, Canadá); Ásia (China, Coreia do Sul, Malásia, Taiwan), Europa (Portugal, Espanha, Alemanha, Polônia, República Tcheca, Bulgária); e também no Oriente Médio. A maior parte das exportações é para venda ao atacado, porém, a marca FrutNut, de varejo, já está sendo comercializada em alguns pontos da China.

Para intermediar e facilitar as exportações e aumentar velocidade nas negociações internacionais, o grupo possui um escritório operacional em Lisboa, Portugal.

Os damascos, uvas e cranberry desidratados são comercializados em embalagens zip contendo 60 gramas por R\$13.

Frutos da Amazônia

Empresa que aposta na produção consciente em harmonia com a natureza e com grupos ribeirinhos da Amazônia. Vende um mix de frutas desidratadas por R\$13 o pacote zip com 55 gramas.

A empresa contou com dois profissionais (Raimundo Saraiva Cardoso e Joana Lira) de artes plásticas, ceramista e designer para desenvolver a comunicação dos produtos, design e linguagem utilizada em consonância com a proposta da marca.

Crokan

Com sede na Bahia, a Crokan produz e comercializa banana e abacaxi desidratados, com valor sugerido de R\$8,00 por um pacote de 50 gramas. Não foi possível avaliar a cobertura de região e a suficiência da comunicação da empresa. Entretanto, os produtos estavam disponíveis em grandes varejistas online, como Americanas.com e outros especializados como zona Cerealista e Mundo Verde.

Banana Brasil

Produzem banana desidratada desde 1985 e era facilmente encontrada em vários pontos-de-venda nos anos 90 e 2000. Os gestores Após o remodelo do mix de marketing, os produtos foram diversificados em barras de cereais e banana desidratada orgânica, em embalagens de 60 gramas a R\$6,37 cada.

Frutas a granel

Atualmente é comercializado em quase todo grande supermercado ou loja especializada. A fruta desidratada a granel geralmente não comunica a marca ou é embalada com a marca do varejista, tornando-a quase como uma *commodity*. É uma forma de reduzir o custo do produto e escoar a produção com maior facilidade. Porém, não agrega valor à marca, o que torna um ponto fraco para as empresas que assim o fazem. Dessa forma, a empresa produtora reduz seu poder de barganha frente ao varejista, perde preço, aumenta a ameaça a produtos substitutos e concorrentes, mas aumenta a capacidade de venda.

Uma tabela comparativa de valor foi levantada abaixo, com a fruta mais comercializada atualmente, a banana passa.

Tabela de Valores	
Banana Passa - out./2019	
Loja	Preço por Kg
Mercado Livre	R\$ 22,90
Armazén do Verde	R\$ 28,54
Relva Verde	R\$ 29,50
Empório Quatro Estrelas	R\$ 35,00
Bem Natural.com	R\$ 49,90
Mundo Cerealista	R\$ 51,25
Zona Cerealista	R\$ 51,86
Extra.com	R\$ 52,45
Submarino	R\$ 54,96
Americanas	R\$ 55,22
Preço médio	R\$ 43,16

Tabela 1 Valores médios da banana passa. Fonte: Próprias lojas.

Na outra ponta, existem os concorrentes indiretos. Quaisquer alimentos que possuam o mesmo propósito e entrega de valor ao cliente podem ser considerados concorrência. Existe uma enorme quantidade de produtos substitutos, como doces “snacks” naturais de frutas, legumes desidratados, chips saudáveis (legumes e raízes), outras frutas desidratadas diversas, sementes, nozes e amêndoas diversas.

Conclusão

Existe uma grande quantidade de *players* concorrentes já existentes que competem num mercado de franca expansão. Há possibilidade de exportação para outros países, assim como alguns já fazem atualmente. A tecnologia empregada dificilmente é um diferencial entre eles, com técnicas de desidratação passando de fornos elétricos, a gás ou solar. A resposta a novos entrantes é desconhecida, entretanto alguns *players* estão em constante observação no mercado.

Os mais ativos no mercado são Bio2, Flora Frutas, Roots to Go e Frutos da Amazônia, os quais possuem mix de marketing adequado ao público-alvo, oferecendo uma boa percepção de valor, além da observação das preferências do mercado. Com destaque a Bio2, que possui uma força de comunicação excepcional, e recentemente lançou a linha de frutas desidratadas em conjunto. Ao invés de apenas um tipo de fruta, são oferecidos combos de frutas que combinam os sabores.

Os canais de distribuição são em geral grandes redes varejistas como Americanas.com, supermercados diversos, redes de farmácias e lojas de produtos naturais. Em suma, lugares de compra de alimentos e varejo de conveniência. A prospecção é bastante alta, portanto uma cidade pode contar com vários pontos de venda, apesar da desconhecida disponibilidade dos produtos em loja.

Grandes marcas já contam com produtos a granel, o que ajuda na *comoditização* das frutas secas. O diferencial, portanto, está no trabalho de comunicação adequado ao público-alvo, que deve perceber a proposta de valor vigente.

7. Oferta do Produto

A proposta da empresa é verticalizar a produção, beneficiamento e venda ao varejo de frutas desidratadas. Segundo os gestores, serão produzidos bananas, mangas, caquis e abacaxis desidratados em embalagens de 60 gramas cada, com valores a definir pelo mix de marketing.

Como o controle da produção será total, o diferencial está no modo de produção que não agride a natureza, recupera o meio ambiente, sem adição de agrotóxicos e é justo com todos os agentes da cadeia produtiva (fair trade).

No futuro, será analisado a possibilidade de levantar parcerias com outras unidades produtivas que vão ao encontro da proposta de produção em Sistema Agroflorestal, bem como o beneficiamento dentro dos padrões de qualidade estabelecidos pelo Diversitah. O resultado é o fortalecimento da marca, sortimento de novos produtos, maior capacidade produtiva e difundir os valores da empresa para outros agentes do mercado.

Devido ao diferencial ser bastante específico, seu posicionamento deve ser de nicho, como será descrito a seguir.

Posicionamento e Vantagem Competitiva

O posicionamento da marca deve ser de nicho, voltado para aqueles consumidores que estão preocupados com a consciência do consumo, ou seja, se

todos os *stakeholders* estão devidamente atendidos. Inclusive o meio ambiente. Tais consumidores em geral são de classe A e B1, pois estão dispostos a pagar mais por um produto que oferece mais para a sociedade.

Como os *players* concorrentes não possuem controle da produção, a vantagem competitiva se torna uma barreira para eles, pois adequação produtiva dessa tendência mundial ainda é bastante demorada, difícil e custosa.

As 5 Forças de Porter

Rivalidade Entre os Concorrentes

Como descrito anteriormente, são muitos concorrentes dispostos a abocanhar uma fatia no mercado de frutas secas. Com isso, eles estão aumentando a proposta de valor frente ao cliente e em alguns casos reduzindo o preço (frutas à granel).

A estratégia é oferecer uma proposta única para se diferenciar dos demais. Uma comunicação atrelada ao *storytelling* verdadeiro que os gestores possuem em conjunto com a história do sistema agroflorestal e o que ele representa de mudança de paradigma pode tornar a marca única num oceano azul da tendência do consumo consciente.

Poder de Barganha dos Fornecedores

Os fornecedores de curto a médio prazo serão locais, responsáveis por fornecer embalagens, insumos agrícolas, transporte e adequação do espaço para produção. Os principais e recorrentes (embalagem, insumos e transporte) possuem outros concorrentes e não têm capacidade de influenciar negativamente na operação do negócio.

A ideia é firmar relações de longo prazo com os melhores fornecedores para assim adquirir melhores preços, condições de pagamento e previsibilidade.

Ameaça de Produtos Substitutos

Por ser alimento que está disponível no varejo, é barato e muito fácil para o público-alvo substituir o produto por outro concorrente ou até outra categoria de alimento.

A proteção contra substituição está na estratégia de conscientização dos potenciais clientes em conhecer a proposta inovadora da marca. Entretanto, a venda

por impulso e oportunidade sempre serão presentes no desafio da marca para não perder vendas.

Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

A desidratação de frutas é relativamente barata, e novas ações do governo estão tornando a certificação de produção de alimentos ainda mais fácil.

Para desidratar frutas, basta adquirir fornos industriais elétricos ou à gás, montar uma rede de fornecedores e buscar representantes comerciais.

O varejo é relativamente aberto a novos entrantes, sempre oferecendo espaço para aqueles que vendem mais barato (granel) ou produtos que ofereçam valor ao cliente.

A Anvisa recentemente foi alvo do governo federal para reduzir a burocracia. Em breve, a expectativa é facilitar a certificação de empresas inclusive a alimentícia. (ANVISA, 2019)

Poder de Negociação dos Clientes

Como os clientes terão acesso aos produtos em lojas especializadas, grandes varejos ou conveniências e também pela natureza do produto, não será de interesse do cliente a negociação de preço do produto.

Aqueles que terão contato direto com a Diversitah serão pessoas jurídicas, os quais possuem um grande poder de barganha. Entretanto, como a produção será inicialmente pequena e de nicho, não haverá dificuldade na negociação com varejos especializados.

Matriz BCG

A matriz BCG tem como propósito analisar a carteira de produtos ou serviços de uma empresa de acordo com o ciclo de vida do produto.

O produto já existente, o café especial, possui uma *Market share* baixo, entretanto o mercado tem um crescimento excepcional. Segundo a Associação Brasileira de Indústria do Café, esse mercado de nicho cresceu 19% somente em 2018 (ABIC, 2018). Devido à falta de pesquisas relacionadas no ano de 2019, será considerado uma manutenção do crescimento, haja visto sua robustez de crescimento nos anos anteriores.

Já o mercado de frutas desidratadas, o Euromonitor divulgou um crescimento no mercado de alimentos saudáveis em 12,3% ao ano no período de 2012 a 2017 (EUROMONITOR, 2017).

A participação dos dois produtos no mercado é muito baixa, haja visto ser uma produção familiar. A análise BCG se torna, portanto, inócua frente o seu propósito. Entretanto mostra o crescimento dos dois mercados-alvo e o potencial de expansão da empresa nos dois segmentos.



Figura 3 Matriz BCG com os dois mercados avaliados. Fonte: ABIA e Euromonitor

Matriz Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Figura 4. Matriz Ansoff

A estratégia adotada pela Diversitah é de desenvolvimento de produto. A empresa já possui o café especial e agora busca um produto novo para um mercado que já existe.

O desafio está na comunicação adequada para entregar valor ao cliente. Este que o mercado ainda não está acostumado, de produzir enquanto recupera o meio ambiente.

Estratégia de marketing

Produto

O produto, conforme já descrito, serão comercializados 4 sabores de frutas desidratadas em embalagens zip abre e fecha de 60 gramas cada, com possibilidade de reaproveitamento da própria embalagem. A percepção que o público-alvo deve ter é de um produto de alta qualidade e cuidado por trás de um alimento nutritivo, saboroso e conveniente.

O Diversitah terá esforços em conquistar selos de certificação dos seus produtos e processos, para que seja visto e devidamente reconhecido como uma empresa orgânica, socioambientalmente responsável e ético.



Figura 5 Selo Orgânico com sistema participativo. Fonte: Ministério da Agricultura

Certificação Orgânica é o procedimento pelo qual uma certificadora credenciada pelo Ministério da Agricultura e pelo Inmetro assegura por escrito que determinado produto, processo ou serviço obedece às normas e práticas de produção orgânica. É o selo indispensável para o início das vendas do Diversitah.

O credenciamento pode ser realizado por uma certificadora independente, ou através de um sistema participativo, reconhecido pelo ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). O custo desse sistema é mais barato, porém aglutina o comprometimento do grupo. Isso porque caso um membro do grupo esteja fora dos padrões estabelecidos pelo MAPA, todo o grupo terá o selo suspenso até que aquele membro se regularize novamente. A mensalidade, de R\$30,00 é paga todo mês.

Outros selos também são importantes para divulgar ao público-alvo que o Diversitah efetivamente trabalha com recuperação ambiental, sustentabilidade sócio-ambiental e respeito à biodiversidade. Dentre os que melhor se adequariam ao Sistema Agroflorestal são os selos UEBT, Fairtrade e Rainforest Alliance (RFA). Obter um dos selos já é o suficiente para alcançar o objetivo.

A empresa certificadora dos selos (IBD) informou que o custo de certificação é de R\$5.000,00 a R\$10.000,00 com prazo de 60 a 90 dias. Para obter o valor exato, seria necessário se associar a cada uma das organizações emissoras do selo e preencher um formulário extenso e específico, o qual não é o proposto desse projeto. Segundo os gestores do Diversitah, o selo terá relevância a longo prazo, o que também foge do escopo do plano de negócios.

Promoção

Além do desenvolvimento das frutas desidratadas, outro desafio é a Promoção do produto.

Segundo o estudo de tendências contidas no plano de negócios, foi possível observar que há um movimento internacional pelo consumo consciente, sustentabilidade ambiental e economia solidária.

Portanto, o valor principal que a marca deve comunicar é que o cultivo de todas as frutas do Diversitah tem um efeito de recuperação ambiental dentro de onde é produzido. Essa técnica inovadora não precisa de insumos agrícolas, pesticidas, fertilizantes e ainda impede pragas e doenças. O *storytelling* deve explorar também o lado humano dos gestores, seus desafios e ideais de um mundo mais sustentável, além da preocupação com o comércio justo e a produção familiar.

Como a empresa terá poucos recursos disponíveis, o investimento será feito diretamente no ponto-de-venda. O wobblers é uma ferramenta poderosa para chamar a atenção de clientes nos corredores da loja, convidando-o para saber mais sobre o produto. A embalagem terá um efeito chamativo e envolvente com seu *storytelling*, que irá comunicar todos os diferenciais do produto.

Preço

O preço deve obedecer a um valor aproximado dos concorrentes, mas ao mesmo tempo deve comunicar a superioridade do produto, uma vez que o manejo (plantio) faz a recuperação ambiental e conta com mais mão-de-obra especializada.

Para obter o preço adequado ao mix de marketing e posicionamento da marca, é feito uma comparação do valor ofertado com os concorrentes.

O comparativo foi construído com a metodologia de preço-índice. Para se chegar ao índice, foi eleito o Diversitah como o preço base, com 100 pontos. Em seguida divide-se o preço do produto comparado (valor proporcional à 60 gramas do produto) com o do Diversitah, e multiplica-se o resultado por 100.

Comparação de preços de banana passa no varejo				
2019				
Pos.	Marca	Peso líquido (gr.)	Valor proporcional	Índice
1	Frutos da Amazônia	55	R\$ 14,18	105
2	Fit Foods	30	R\$ 14,00	104
3	Diversitah	60	R\$ 13,50	100
4	Flora Frutas	40	R\$ 13,50	100
5	Amazon Brasil Group	60	R\$ 13,00	96
7	Bio2	60	R\$ 11,99	89
8	Roots To Go	45	R\$ 10,67	79
9	Crokan	50	R\$ 9,60	71
10	Banana Brasil	60	6,37	47
11	Granel (\$ médio)	1.000	R\$ 2,59	19

Figura 6 Comparação de preços de banana passa no varejo.

O valor deve ser percebido como *premium*, uma vez que o público-alvo deve perceber valor num produto que recupera e, principalmente, progride com o meio ambiente que foi inserido o cultivo da planta. Por isso, ele se encaixa adequadamente na terceira posição, empatado com o quarto colocado.

Praça

A “Praça” deve compreender as cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. Inicialmente, em lojas especializadas de bem reconhecidas pelo público-alvo de classe A e B1 ou que tenham compromisso corporativo em economia solidária ou ambiental.

A partir do ápice da produção no plantio (ano 4), o trabalho de desenvolvimento de mercado deve abranger outros PDV's, como grandes redes de mercados e farmácias (que possuem governança corporativa e preocupação ambiental).

8. Plano Operacional

A operação do negócio, apesar de verticalizada, é relativamente simples em sua operação, exceto o cultivo o qual é inovador e necessita de mão-de-obra especializada.

A operação é dividida em dois, sendo o primeiro o manejo (plantio e extração das frutas) e o segundo o beneficiamento, transformando-as em frutas desidratadas.

O esquema abaixo exemplifica a operação do cultivo:



Figura 7 Fluxo do cultivo. Fonte: gestores

No momento atual, o período de preparação do solo, plantio, manejo e colheita requer 1 ano para as bananas e abacaxis, enquanto a manga e caqui necessita de 4 anos para colher os frutos. Após a primeira colheita, o trabalho seguinte se torna cíclico entre manejo e colheita, sendo possível obter a safra anualmente.

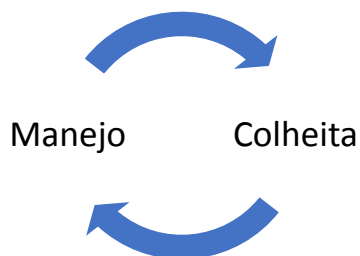


Figura 8: Fluxo do cultivo após implementação inicial. Fonte: gestores

O processo de desidratação segue o fluxo abaixo:

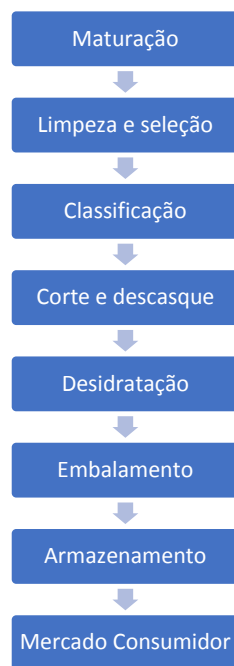


Figura 9 Fluxo do beneficiamento. Fonte: gestores.

O maior diferencial está no cultivo, que reduz custos e aumenta o desempenho do local, e no processo de desidratação solar, que não utiliza insumos externos para sua produção, exceto pela lavagem que requer uso de sanitizante (água sanitária).

A maior fraqueza também se encontra no cultivo, o qual não aceita maquinários tradicionais agrícolas para o processo de manejo e colheita, necessita de mão-de-obra intensiva (1 trabalhador cobre apenas 0,4 hectare) e especializada (deve conhecer as técnicas de SAF adequadamente). Outros desafios estão na distância do local produtivo à cidade, o que encarece a logística, a baixa disponibilidade de terras para cultivo e a inexperiência dos gestores com atividades comerciais.

Algumas ameaças também são avaliadas pelos gestores:

Agrotóxicos em outras propriedades próximas, matando polinizadores das fruteiras e fazendo cair a produção.

Escassez ou ausência de maquinário específico para este tipo de agricultura, que possibilite aumento de produção concomitante à sua diminuição de custo, dando maior competitividade dos produtos na comercialização;

Mercado consumidor próximo ao Diversitah (raio de 100 km) ainda pouco expressivo no consumo de alimentos orgânicos e agroflorestais, fazendo-se necessário maior deslocamento para a distribuição dos produtos até centro consumidores consolidados.

Infra-estrutura

A empresa contará com uso de 3 hectares de terra própria para plantio. O aluguel do hectare foi calculado a preço de mercado na região, no valor de R\$30,00 hectare/mês.

Na operação de processamento, foi construído uma cozinha industrial, montada em 2012, com todas as especificações fitossanitárias necessárias para aprovação da ANVISA. A infraestrutura conta com 45 m² para produção dos alimentos, além de dois banheiros de uso exclusivo, de 1,8 m² cada. O aluguel ficou estipulado em 0,5% do valor de implementação, avaliado em R\$115.200,00, ou seja, R\$576,00 mensais. Os materiais da cozinha industrial são bacias de volumes diversos, facas, descascadores, pallets, carrinho de transporte e outros itens menores, que segundo o gestor somaram R\$2.000,00.

Adicionalmente, o Diversitah fará a construção do desidratador solar e à lenha, ao lado da cozinha industrial.

O forno será construído por um dos sócios, Gilberto Rocha. Ele já possui experiência na construção de forno solar e à lenha, além de ter acumulado conhecimento das técnicas com outros profissionais do mercado, e será assessorado por um engenheiro civil que assinará a obra. Estima-se que o custo da construção seja de R\$3.000,00 com capacidade para 280 Kg de banana passa.

O valor, segundo a empresa MBA Construções Ltda., foi subdividido conforme a tabela a seguir. O prazo estipulado da construção é de 12 dias.

Orçamento - secador Solar			
2019			
Tipo de Custo	Valor	Fonte	forma pagamento
Mão-de-obra	R\$ 1.560,00	Contratados por empreitada	50% 6° dia, 50% 12° dia
Material Construção	R\$ 1.320,00	Organização Gorgulho Ltda	30 dd. Com 10% desconto
Outras Despesas	R\$ 120,00	Diversas	considerado final da empreitada

Tabela 2 Orçamento do Secador Solar. Fonte: MBA Construções e gestores.

Capacidade Produtiva

Como a produção de frutas desidratadas acompanha a produção agrícola, devemos avaliar a safra e o *output* das frutas. Os gestores avaliaram o terreno e estimaram a produção, a qual pode ser encontrada abaixo:

safra produtiva												
por Kg de fruta												
	jan.	fev.	mar.	abril	maio	junho	julho	ago.	set.	out.	nov.	dez.
manga	3300	3300									3300	3300
Caqui			3300	3300	3300							
tangerina						3750	3750					
amora								2000	2000	2000		
Abacaxi								2160	2160	2160		
banana	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600

Figura 10 Safra produtiva. Fonte: Gestores e próprio autor.

Entretanto, a produção em Kg não deve ser parâmetro de capacidade produtiva do secador, pois existem particularidades de *input* (entrada de matéria-prima) e *output* (saída de produto) em Kg de cada fruta no próprio secador. Por isso, foi feita uma análise de acordo com experiências prévias dos gestores e em site especializado (MELONI CONSULTORIA LTDA, 2019)

Capacidade do secador			
Fruta	Input	Tempo (dias)	Output
banana	255	3	77
abacaxi	275	2	27
tangerina	275	2	25
amora	275	2	41
Manga	275	2	55
caqui	294	2,5	59

Figura 11 Capacidade do secador. Fonte: Gestores.

Em um cálculo simples, é possível avaliar o número de dias necessários para produção de fruta desidratada:

safra produtiva												
demanda do secador em dias												
hectares utilizados: 3												
	jan.	fev.	mar.	abril	maio	junho	julho	ago.	set.	out.	nov.	dez.
Manga	24	24									24	24
Caqui			28	28	28							
tangerina						27	27					
amora								15	15	15		
Abacaxi								16	16	16		
banana	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Total	31	31	35	35	35	34	34	37	37	37	31	31

Figura 12 Safra produtiva em dias. Fonte: Gestores.

Com essa tabela é possível observar, portanto, a necessidade de mais dias produtivos que o mês comporta. Para solucionar o problema, foram listadas quatro alternativas:

- reduzir o tamanho do terreno destinado ao plantio
- reduzir o nº de plantas produtivas
- aumentar o tamanho do secador
- construir dois secadores

Como os gestores já estão utilizando os 3 hectares para outros projetos que demandam as plantas frutíferas, seria uma perda de dinheiro reduzir o terreno. A quantidade de planta produtiva também entraria na perda, uma vez que serão menos Kg de fruta por hectare. Sobram as alternativas de expansão da capacidade unitária do secador ou construir dois secadores.

Após uma reunião dedicada à essa pauta, foi definido que a construção dois secadores é a melhor alternativa. A variação dos dias necessários para desidratar são diferentes entre as frutas, e obter dois secadores oferece flexibilidade de administração produtiva. Esse benefício foi suficiente para a tomada de decisão, não sendo necessário qualquer análise financeira que porventura fosse levantada.

A nova capacidade do secador é apresentada abaixo:

safra produtiva												
demanda do secador em dias												
hectares utilizados: 3												
	jan.	fev.	mar.	abril	maio	junho	julho	ago.	set.	out.	nov.	dez.
Manga	12	12									12	12
Caqui			14	14	14							
tangerina						14	14					
amora								7	7	7		
Abacaxi								8	8	8		
banana	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Total	16	16	18	18	18	17	17	19	19	19	16	16

Figura 13 Safra produtiva em dias. Fonte: gestores e próprio autor.

Apesar da demanda do secador em dias reduzir para apenas 16 dias úteis do mês, a capacidade total se torna confortável para eventual futura necessidade de expansão, além de considerar esse tempo como uma folga na administração da agenda produtiva. Isso é importante para momentos de pico de demanda, como podemos observar nos meses de agosto, setembro e outubro em que são 3 frutas diferentes com características individuais divergentes.

A capacidade produtiva da cozinha, segundo a consultoria especializada, ultrapassa o limite dos dois secadores.

A demanda de mão de obra na cozinha segue uma variação de acordo com a possibilidade da demanda de produtos em conjunto com oferta de insumos pelo plantio. Com isso, calcula-se que a quantidade de fornadas seja a seguinte, ao longo dos anos:¹

Estimativa de demanda da indústria												
Em fornadas por mês												
	jan.	fev.	mar.	abril	maio	junho	julho	ago.	set.	out.	nov.	dez.
ano 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ano 1	1	1	1	2	2	5	7	11	13	14	3	4
ano 2	3	3	3	3	3	9	9	14	14	14	4	4
ano 3	5	5	6	9	10	9	9	14	14	14	16	17
ano 4	14	14	14	14	14	9	9	14	14	14	17	17
ano 5	14	14	14	14	14	9	9	14	14	14	17	17

Figura 14 Estimativa de demanda da indústria. Fonte: gestores e próprio autor.

¹ Cálculo por extenso disponível no apêndice, com título “estimativa da demanda da indústria”

Essa demanda necessita de uma quantidade de funcionários específicos:²

Necessidade de mão-de-obra												
somente indústria, por unidade de funcionários												
	jan.	fev.	mar.	abril	maio	junho	julho	ago.	set.	out.	nov.	dez.
ano 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ano 1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1
ano 2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1
ano 3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3
ano 4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
ano 5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3

Figura 15 Cálculo de necessidade de mão-de-obra na indústria. Fonte: gestores e próprio autor.

Cultivo

Na parte de cultivo, os gestores estimam que a cada hectare seja necessário um profissional. Entretanto, como no mesmo terreno ocorre outras duas atividades econômicas paralelas, o custo do profissional é proporcionalmente repartido. Ao invés de dividir a despesa e multiplicar o número de funcionários, foi adaptado a capacidade de um funcionário a cada 3 hectares para a atividade.

Tecnologia Adotada

A tecnologia adotada no plantio é relativamente nova, apesar de aberta ao público se houver interesse em participar de cursos de SAF.

O processamento da fruta também é de tecnologia aberta. A secagem pelo calor do sol e lenha à noite é virtualmente sem custo uma vez que utiliza insumos que o manejo irá fornecer, e está dentro do ciclo ambiental natural.

A parte administrativa utilizará das ferramentas Open Office, similares ao Office da Microsoft, de uso gratuito.

O cultivo utilizará ferramentas agrícolas disponíveis no mercado para preparação do solo e plantio. Futuramente, é de conhecimento dos gestores que haverá o desenvolvimento e venda de ferramentas específicas voltadas para o SAF com intuito de trabalhar os processos de manejo e colheita, facilitando ainda mais o cultivo.

² Cálculo no apêndice.

Logística

A empresa está situada a 35 Km de São Lourenço-MG, na localidade rural de Ponte Velha - MG. Devido seu acesso relativamente difícil, a logística será realizada parcialmente pelos gestores, que contam com uma camionete de caçamba longa até o local de encontro definido pela empresa contratada (Artec) para o transporte de carga seca fracionada.

No caso, o ponto de encontro será em outra empresa, que se encontra próximo da rodovia asfaltada e também utiliza os serviços da Artec. A distância entre o Diversitah e o local de despacho é de 7Km. O custo de transporte (desgaste carro e gasolina) na estrada de terra é de R\$1,00/Km, chegando assim no valor de R\$14,00 por viagem, que deve ser adicionado sempre quando houver necessidade de transporte. Entretanto, os gestores possuem constante necessidade de se deslocarem à cidade de São Lourenço, o que é caminho para o ponto de encontro. Desta forma, é possível abater 50% do custo por motivos pessoais, chegando assim ao incremento de R\$7,00 ao custo de logística.

Fornecedores

O relacionamento com fornecedores deve ser constante e a longo prazo, a fim de se obter uma parceria sólida, bons prazos, melhores preços e formas de pagamento. Abaixo, os fornecedores selecionados pelos gestores da empresa.

Insumos agrícolas

Ferramentas agrícolas já foram adquiridas antes do projeto, uma vez que a fazenda possui outras atividades que já necessitavam das mesmas. Qualquer outra ferramenta, sementes e/ou mudas são adquiridas no Paiol Agrogurgel, localizado em São Lourenço-MG. O estabelecimento também possui um acordo de fornecimento de sanitizantes (hipoclorito de sódio de alta concentração) a um preço de R\$1,20 por litro de sanitizante resultante (hipoclorito de sódio diluído em água).

A técnica SAF não utiliza agrotóxicos e os fertilizantes são obtidos apenas na implementação, pois retroalimenta o sistema com produção própria de matéria-orgânica.

O maquinário agrícola que será utilizado no plantio – motocultivador, motosserra, roçadeira costal, motoperfurador e ferramentas menores como facão e faca de poda - já fora adquirido anteriormente para outras finalidades. A análise financeira irá vislumbrar o custo de manutenção dos maquinários proporcionais ao uso esperado. A vida útil desse maquinário é bem extensa, de mais de 15 anos, o que ultrapassa o escopo de análise do plano.

Agência de publicidade e Marketing

A empresa contratada para realizar peças publicitárias, design do site, *storytelling* e *budget* de marketing é a agência Fênix, situada em São Paulo/SP. Os donos da Fênix são amigos de longa data dos gestores do Diversitah, o que ajuda na aproximação de negociações, alinhamento de necessidades e boa relação de trabalho.

Embalagem

A embalagem das frutas desidratadas será feita de ziplock (abre e fecha) feito de polipropileno, de fundo prateado e frente com janela transparente, formato 20x14x5 cm, com capacidade de reuso após o consumo do alimento.

O plástico + personalização foi orçado em R\$0,41 cada. As condições são de pagamento no ato do pedido e compras em múltiplo de mil unidades e frete FOB.

Logística

Todo o transporte de insumos que não tenha origem próxima da fazenda ou seja grande demais para operação interna será realizado pela Artec Logística & Transporte.

Representação Comercial

Os gestores refletiram sobre a falta de perfil comercial no quadro de recursos humanos e a indisponibilidade financeira para arcar com um funcionário dedicado à comercialização. Por isso, terceirizaram a atividade e irão contratar os serviços do representante comercial César Navarro, o qual irá desenvolver o mercado e auxiliar com o marketing das cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. A remuneração ficou acordada em 4,5% do faturamento que o César irá trazer à empresa, além de

R\$500,00 nos meses de Novembro e Dezembro do primeiro ano para gerar demanda à produção.

Merchandising

O desenvolvimento de merchandising (aplicação do material de PDV e supervisão da aplicação do material) será feita pelo representante comercial. O valor já está dentro do contrato inicial.

Contabilidade

A contabilidade será feita pela Muri Contabilidade, a qual negociou o valor de 2/5 de salário mínimo, previsto para R\$1039 para o ano de 2020.

Água

O terreno Diversitah conta com uma fonte de água natural suficiente para produção, sem necessidade de gasto energético para captação.

Organização / Recursos Humanos

A empresa, de origem familiar, contará com um pequeno corpo permanente de recursos humanos e contará eventualmente com contratos intermitentes de pessoas oriundas do entorno da fazenda quando houver excesso de demanda nas atividades de cultivo.

Haverá a contratação de um funcionário permanente de regime CLT no segundo ano de atividade, que terá responsabilidade no cultivo e prestará suporte a alguns processos do beneficiamento. O salário será de R\$1.050,00 e terá aumentos de acordo com a evolução do fluxo de caixa.

Adicionalmente, a contratação de funcionários para a produção industrial segue o plano abaixo:³

³ Mais informações no apêndice “Estimativa da demanda da indústria”

Necessidade de mão-de-obra												
somente indústria, por unidade de funcionários												
	jan.	fev.	mar.	abril	maio	junho	julho	ago.	set.	out.	nov.	dez.
ano 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ano 1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	1	1
ano 2	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	1	1
ano 3	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4
ano 4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4
ano 5	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4

Figura 16 Contratação de mão-de-obra por período. Fonte: Gestores e próprio autor.

Os gestores decidiram que não haverá pró-labore. Como eles possuem outras formas de sustento financeiro, a ausência do provento não irá impactá-los financeiramente.

As atividades de plantio serão feitas pelos gestores e estagiários no primeiro ano. Os estágios são realizados mensalmente por 15 dias, através de um evento realizado no Diversitah. Cada estagiário contribui com o custo de alimentação e transporte, realizam atividades no campo e em contrapartida recebem cursos e técnicas práticas de SAF ministradas pelos gestores, além de acomodação com chuveiro solar, internet, camas de beliche e espaços comunitários de refeitório e centro de estudo. Os estagiários pagam um valor de entrada, o qual cobre todos os custos que eles geram.

Gerência

Os gerentes são formados por um casal que se especializou em manejo de sistemas agroflorestais, ministrar cursos, palestras e eventos, além de experiência prática em construção civil.

Patrícia Vaz

Patricia Vaz é engenheira agrônoma, formada pela UFRRJ, e com mestrado em Ciências Florestais pela ESALQ-USP. Trabalha há 29 anos com sistemas agroflorestais e há 28 vem se aprofundando na linha atualmente conhecida como Agricultura Sintrópica ou Sistema Agroflorestal (SAF), desenvolvida e fundamentada pelo pesquisador e agricultor suíço Ernst Götsch.

Foi coordenadora do setor de Sistemas Agroflorestais na organização não governamental AS-PTA, no RJ e vem desde 1998 prestando consultorias e dando

cursos para vários públicos, inclusive para Assentamentos da Reforma Agrária (Sepé, Pontal do Paranapanema, Campo do Meio); Consultorias para diversas instituições, como ICRAF, PROMATA (IEF MG e KFW), PNUD, Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo.

Elaborou o projeto e executou a implantação da recuperação de floresta nativa em área de recarga das águas minerais do Parque das Águas de São Lourenço (na época, Nestlé Waters do Brasil). Condução solo ou participação em equipe na facilitação de 66 cursos e oficinas (alguns com vários módulos) sobre agrofloresta, em diversas regiões do Brasil, em Portugal e na Austrália, inclusive alguns exclusivos para instituições governamentais, como a Secretaria do Meio Ambiente de São Paulo. Participou da equipe do Mutirão Agroflorestal na elaboração e realização do curso EAD sobre agrofloresta, lançado pela Secretaria do Meio Ambiente de São Paulo.

Gilberto Rocha

Gilberto Neves da Rocha, 46 anos, é natural de Belo Horizonte, MG. Biólogo formado pela Universidade Federal de Minas Gerais, concluiu nesta Universidade o bacharelado em Ecologia, cuja monografia foi fruto de pesquisa na área de Agroecologia, no ano de 2000 e, no ano de 2002, concluiu o curso de mestrado em Ciências Florestais na Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz/USP. Na graduação, possui publicação científica na área de parasitologia e, na pós-graduação, publicou em revista científica na área de solos.

Trabalhou com Inventário Florestal, avaliação de Nutrição de Floresta Plantada, elaboração de Relatório de Controle Ambiental e Plano de Controle Ambiental relacionado à atividade silvicultural, caracterização de fitofisionomias, estágios sucessionais e levantamento de espécies arbóreas no Bioma Mata Atlântica, caracterização e análise ictiológica para compor Planos Diretores de Recursos Hídricos das Bacias Hidrográficas e cadastramento Ambiental Rural – CAR.

Desde 2002, no âmbito da Agroecologia, trabalhando no planejamento, implantação e condução de Sistemas Agroflorestais Sucessionais nos moldes de Ernst Götsch, no Sítio Diversitah, em Soledade de Minas, MG. Pertence também ao Conselho Diretor da ONG Mutirão Agroflorestal, órgão com 23 anos de atuação no âmbito da Agrofloresta Sucessional Biodiversa.

9. Plano Financeiro

O plano financeiro segue uma série de planilhas de custos, com estimativas de faturamento, custo unitário do produto, mão-de-obra, depreciação, custos fixos e investimento inicial.

Conforme descrito no plano operacional, a produção só terá crescimento a partir do segundo ano e isso terá consequências no *timing* das variáveis financeiras, como investimento, receita e custos fixos. Por exemplo, nos primeiros meses do negócio, não haverá faturamento, enquanto as máquinas equipamentos devem ser pagos no começo do primeiro ano.

Investimento

O investimento realizado para a atividade segue abaixo:

Investimento		
Item	Subtotal	% depreciação
Máquinas e Equipamentos	7.062,50	10%
Forno solar x2	6.000,00	
motocultivador	600,00	
motoserra	100,00	
roçadeira costal	150,00	
motoperfurador	212,50	
Móveis e Utensílios	2.000,00	10%
utensílios de cozinha industrial	2.000,00	
ferramentas gerais de plantio	87,50	
Total Investimento Fixo	9.062,50	
Total depreciação mensal		75,52

Tabela 3 investimento realizado, em R\$

Vale ressaltar que os valores de máquinas e equipamentos já haviam sido realizados pelo Diversitah para outros propósitos. Como o objetivo do estudo é avaliar a viabilidade do negócio, o custo fora distribuído proporcional à atividade.

Grande parte do valor que seria investido (terreno e cozinha industrial) fora adquirido através de aluguel, o que reduziu consideravelmente o valor de depreciação do plano.

O aporte inicial dos sócios, para cobrir as despesas primeiro ano, é de R\$50.000,00. Com isso, o investimento inicial é de R\$59.062,50

Estimativas

Faturamento

O faturamento, conforme descrito no plano operacional, só será realizado a partir do segundo ano devido o tempo de plantio, manejo e colheita.

De acordo com as estimativas de produção informado pelos gestores, foi possível levantar dados de faturamento abaixo.

Faturamento mensal ano 2 e 3													
por venda de produtos													
	jan.	fev.	mar.	abril	maio	junho	julho	ago.	set.	out.	nov.	dez.	Annual
tangerina						R\$ 19.688	R\$ 19.688						
amora								R\$ 26.250	R\$ 26.250	R\$ 26.250			
Abacaxi								R\$ 12.600	R\$ 12.600	R\$ 12.600			
Banana	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	
Total	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 30.188	R\$ 30.188	R\$ 49.350	R\$ 49.350	R\$ 49.350	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 281.925

Figura 17 Estimativa de faturamento mensal anos 2 e 3. Fonte: próprio autor.

Faturamento mensal ano 4 em diante													
por venda de produtos													
hectares utilizados: 3													
Kg produzidos													
	jan.	fev.	mar.	abril	maio	junho	julho	ago.	set.	out.	nov.	dez.	anual
Manga	R\$ 38.500	R\$ 38.500										R\$ 38.500	R\$ 38.500
Caqui			R\$ 38.500	R\$ 38.500	R\$ 38.500								
tangerina						R\$ 19.688	R\$ 19.688						
amora								R\$ 26.250	R\$ 26.250	R\$ 26.250			
Abacaxi								R\$ 12.600	R\$ 12.600	R\$ 12.600			
Banana	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	
Total	R\$ 49.000	R\$ 49.000	R\$ 49.000	R\$ 49.000	R\$ 49.000	R\$ 30.188	R\$ 30.188	R\$ 49.350	R\$ 49.350	R\$ 49.350	R\$ 49.000	R\$ 49.000	R\$ 551.425

Figura 18 Estimativa de faturamento mensal do ano 4 em diante. Fonte: próprio autor.

A lógica seguiu o volume da safra de cada mês da fruta em Kg, desidratando-a, empacotando em embalagens de 60 gramas e multiplicando pelo valor de R\$3,50.⁴

Tais valores estão considerando a venda sempre na capacidade máxima de produção, o que é utópico. O crescimento do faturamento inicial em vendas deve

⁴ Dados completos no apêndice de título “Suporte ao cálculo de faturamento”

acompanhar o investimento de marketing e o desenvolvimento de mercado estimulado pela representação comercial.

Espera-se, portanto, os seguintes números a partir do segundo ano (2021). O segundo ano possui um percentual esperado de crescimento gradual das vendas, o qual terá estabilidade a partir do terceiro ano. Essa variação corresponde ao fator do *output* da produção agrícola, a qual não inicia seu funcionamento no máximo, e a absorção do mercado para a oferta do produto. O mesmo ocorre no quarto ano, quando novas frutas começarão a ter resultados de colheita.

Estimativa de Faturamento													
Sazonalidade e crescimento inicial													
	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	junho	julho	ago.	set.	out.	nov.	dez.	total
ano 2	previsto	1.575	1.575	2.100	4.200	5.250	18.113	29.610	34.545	39.480	9.450	9.975	170.966
	% est. Crescimento	15%	15%	20%	40%	50%	60%	60%	70%	80%	90%	95%	61%
	Máximo	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	30.188	30.188	49.350	49.350	10.500	10.500	281.925
ano 3	previsto	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	24.150	39.480	39.480	39.480	9.975	9.975	228.690
	% Sazonalidade	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	95%	95%	81%
	Máximo	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	30.188	30.188	49.350	49.350	10.500	10.500	281.925
ano 4	previsto	39.200	39.200	39.200	39.200	39.200	24.150	39.480	39.480	39.480	46.550	46.550	455.840
	% Sazonalidade	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	95%	95%	83%
	Máximo	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	30.188	49.350	49.350	49.350	49.000	49.000	551.425
ano 5	previsto	39.200	39.200	39.200	39.200	39.200	24.150	39.480	39.480	39.480	46.550	46.550	455.840
	% Sazonalidade	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	95%	95%	83%
	Máximo	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	30.188	49.350	49.350	49.350	49.000	49.000	551.425

A sazonalidade dos outros períodos se refere à demanda sazonal, em que o final do ano se espera uma maior procura dos produtos ofertados.

A linha “máximo” se refere ao maior *output* e venda do produto, conforme a tabela anterior. O faturamento esperado se encontra na linha “previsto”. No quarto ano, o faturamento esperado é a junção dos fatores de sazonalidade do período e do crescimento da produção agrícola e mercadológica.

Custo Unitário

Estimado pelos gestores e em conjunto com uma empresa de consultoria, (MELONI CONSULTORIA LTDA, 2019) o custo unitário de produção de alimentos desidratados segue abaixo:

CUSTO DE PRODUÇÃO			
Item	preço unit.	multiplicador por KG fruta	valor proporcional
Hipoclorito ativado Litro (concentrado)	R\$ 1,20	50	R\$ 0,0240
sabão de coco em pote	R\$ 10,00	200	R\$ 0,0500
esponja x3	R\$ 0,36	200	R\$ 0,0018
vassoura /6	R\$ 15,00	5000	R\$ 0,0030
rodo /6	R\$ 40,00	5000	R\$ 0,0080
pano de chão /2	R\$ 5,00	60	R\$ 0,0833
toalha de papel	R\$ 0,01	4	R\$ 0,0025
álcool gel Litro	R\$ 8,00	500	R\$ 0,0160
luva látex	R\$ 5,15	420	R\$ 0,0123
touca	R\$ 0,08	84	R\$ 0,0009
Avental industrial/36	R\$ 6,37	30240	R\$ 0,0002
Subtotal			R\$ 0,2020

Figura 19 Custo estimado de produção por unidade de produto. Fonte: Meloni Consultoria, pesquisa internet e próprio autor.

A tabela consiste no valor unitário dos produtos, dividido pela proporção de uso por Kg de fruta, onde se encontra o valor proporcional dos itens a serem gastos na produção.

Somando outros custos de mercadoria, chegamos ao valor do custo unitário do produto:

Custo unitário do produto	
Custo de produção	R\$ 0,2020
Embalagem	R\$ 0,41
transporte embalagem	R\$ 0,25
transporte por produto	R\$ 0,25
Comissão venda	R\$ 0,16
Total CMV	R\$ 1,2695

Figura 20 Custo unitário do produto (CMV). Fonte: próprio autor.

Custos terceirizados

Inevitavelmente haverá picos de demanda de trabalho ao longo do ano. Para solucionar esse problema, os gestores contratam serviços de pessoas terceirizadas no formato de diária, um modelo comum no mercado de trabalho local. Os gestores avaliaram uma demanda de 3 diárias por mês a partir do primeiro ano. Foi orçado o valor de R\$70,00 a diária, o que resulta num custo mensal de R\$210,00.

Já o design das 4 embalagens, wobbler, website e storytelling foi orçado em R\$4.000,00, com possibilidade de pagamento em 3 parcelas sem juros após a finalização do trabalho.

Os gestores procuram uma forma de impulsionar as vendas, entretanto não desejam se comprometer com investimentos iniciais muito altos. Por isso, o *budget* de marketing será desenvolvido a partir do quarto trimestre do primeiro ano, com aumento gradual conforme o fluxo de caixa e reforço a partir do segundo semestre do terceiro ano, para aumentar a absorção do mercado à safra de produtos que sairá no quarto ano. Os valores serão definidos conforme a evolução do fluxo de caixa.

Os gestores procuram uma forma de impulsionar as vendas, entretanto não querem se comprometer mais do que já fizeram no investimento inicial. Portanto, uma verba de marketing será levantada a partir do segundo ano, em R\$250,00 e mais 10% do fluxo de caixa positivo do mês anterior, mas nunca maior que 10% do faturamento do mês anterior.

O serviço de contabilidade será realizado no valor de 1/5 de salário mínimo por funcionário, com pagamento a 30 dd.

Matéria-prima

O custo da matéria-prima foi descrito no item anterior, “custo unitário”, quando se remete à operação de indústria.

O plantio interpreta alguns custos indiretos para iniciar, entretanto o custo é bastante reduzido pela tecnologia adotada. Os insumos utilizados serão as mudas das plantas e o fertilizante no 1º ano.

Custos de muda e fertilizante				
muda	valor unitário	Unidades	subtotal	fertilizante
banana	R\$ -	667	R\$ -	R\$ 500,00
abacaxi	R\$ 1,00	6.000	R\$ 6.000,00	R\$ 4.500,00
tangerina	R\$ 22,00	300	R\$ 6.600,00	R\$ 236,25
amora	R\$ -	240	R\$ -	R\$ 189,00
manga	R\$ 15,00	183	R\$ 2.745,00	R\$ 144,75
caqui	R\$ 30,00	220	R\$ 6.599,70	R\$ 173,24
Total			R\$ 21.944,70	R\$ 5.743,24

Figura 21 Custos unitários de muda e fertilizante. Fonte: gestores.

Esses gastos estarão descritos no fluxo de caixa ao longo do 1º ano.

Custos de mão-de-obra

Custo da Mão-de-obra														
salários + encargos. Em Reais.														
		jan.	fev.	mar.	abril	maio	junho	julho	ago.	set.	out.	nov.	dez.	total
2020	auxiliar cozinha	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	agricultor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Subtotal mês	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2021	auxiliar cozinha	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	5.511	5.511	5.511	2.756	2.756	74.401
	agricultor	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	
	Subtotal mês	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	8.267	8.267	8.267	5.511	5.511	
2022	auxiliar cozinha	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	2.756	2.756	79.912
	agricultor	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	
	Subtotal mês	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	5.511	5.511	
2023	auxiliar cozinha	2.756	2.756	2.756	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	8.267	8.267	103.881
	agricultor	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	
	Subtotal mês	6.131	6.131	6.131	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	11.642	11.642	
2024	auxiliar cozinha	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	8.267	8.267	112.148
	agricultor	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	
	Subtotal mês	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	11.642	11.642	
2025	auxiliar cozinha	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	8.267	8.267	112.148
	agricultor	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	3.375	
	Subtotal mês	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	11.642	11.642	

Figura 22 Custos de mão-de-obra. Fonte: gestores.

Depreciação

A depreciação foi calculada no item anterior, “Investimento”. O cálculo segue a lógica da planilha elaborada pelo Sebrae e autorizada para uso pelo orientador.

O valor da depreciação é de R\$75,52.

Demonstrativos de Resultados

DRE			
Ano 0 - 2020			
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%	
1. Receita Total	0	-	
Vendas (à vista)	0	-	
Vendas (a prazo)	0	-	
2. Custos Variáveis Totais	39.838	-	
mudas	21.945	-	
fertilizante	5.743	-	
forno solar	6.000	-	
Material de publicidade	4.000	-	
Comissões	1.000	-	
ferramentas gerais de plantio	88	-	
motocultivador	600	-	
motoserra	100	-	
roçadeira costal	150	-	
motoperfurador	213	-	
3. Margem de Contribuição	-39.838	-	
4. Custos Fixos Totais	11.018	-	
gasolina e óleo do maquinário	2.160	-	
Despesas de Viagem	1.440	-	
Aluguel terreno	1.080	-	
Despesas com Veículos	960	-	
Depreciação	906	-	
Material de Expediente e Consumo	720	-	
Telefone	660	-	
manutenção roçadeira costal	300	-	
manutenção motocultivador	290	-	
manutenção motoserra	200	-	
Luz	252	-	
manuntenção motoperfurador	150	-	
manutenção de ferramentas gerais	100	-	
Marketing	1.800	-	
5. Resultado Líquido Financeiro	-50.856	-	

DRE			
Ano 1 - 2021			
DISCRIMINAÇÃO		VALOR R\$	%
1. Receita Total		170.966	100,00%
Vendas (à vista)		85.483	50,00%
Vendas (a prazo)		85.483	50,00%
2. Custos Variáveis Totais		87.398	51,12%
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)		66.198	39%
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)		7.584	4%
Previsão de Inadimplência		1.282	1%
Utensílios de cozinha		2.000	1%
forno solar		2.640	2%
Comissões		7.693	5%
3. Margem de Contribuição		83.569	48,88%
4. Custos Fixos Totais		104.921	61,37%
Mão-de-Obra + Encargos		74.401	43,52%
Marketing		7.200	4,21%
Aluguel cozinha industrial		6.912	4,04%
Serviços de Terceiros		2.520	1,47%
Contador		4.987	2,92%
manutenção e combustível de equipamentos de agricultura		3.204	1,87%
Despesas de Viagem		1.440	0,84%
Aluguel terreno		1.080	0,63%
Despesas com Veículos		960	0,56%
Depreciação		906	0,53%
Material de Expediente e Consumo		720	0,42%
certificação orgânico		360	0,21%
Telefone		110	0,06%
Luz		121	0,07%
5. Resultado Líquido Financeiro		-21.353	-12,49%

DRE		
Ano 2 - 2022		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%
1. Receita Total	228.690,00	100,00%
Vendas (à vista)	114.345,00	50,00%
Vendas (a prazo)	114.345,00	50,00%
2. Custos Variáveis Totais	112.336,22	49,12%
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)	88.548,77	39%
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)	11.781,23	5%
Previsão de Inadimplência	1,50% 1.715,18	1%
Comissões	10.291,05	5%
3. Margem de Contribuição	116.353,78	50,88%
4. Custos Fixos Totais	117.015,27	51,17%
Mão-de-Obra + Encargos	79.912,16	34,94%
Marketing	12.000,00	5,25%
Aluguel cozinha industrial	6.912,00	3,02%
Contador	5.402,80	2,36%
manutenção e combustível de equipamentos de agricultura	3.204,00	1,40%
Serviços de Terceiros	2.520,00	1,10%
Despesas de Viagem	1.440,00	0,63%
Aluguel terreno	1.080,00	0,47%
Despesas com Veículos	960,00	0,42%
Luz	938,07	0,41%
Depreciação	906,24	0,40%
Material de Expediente e Consumo	720,00	0,31%
Telefone	660,00	0,29%
certificação orgânico	360,00	0,16%
5. Resultado Líquido Financeiro	-661,49	-0,29%

DRE				
Ano 3- 2023				
DISCRIMINAÇÃO		VALOR R\$	%	
1. Receita Total		353.815,00	100,00%	
Vendas (à vista)		176.907,50	50,00%	
Vendas (a prazo)		176.907,50	50,00%	
2. Custos Variáveis Totais		175.904,74	49,72%	
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)		136.997,17	39%	
Impostos Federais - SUPER SIMPLES		20.332,28	6%	
Previsão de Inadimplência		1,50%	2.653,61	1%
Comissões		4,50%	15.921,68	5%
3. Margem de Contribuição		177.910,26	50,28%	
4. Custos Fixos Totais		150.412,91	42,51%	
Mão-de-Obra + Encargos		103.881,25	29,36%	
Marketing		21.600,00	6,10%	
Retirada de sócios		0,00	0,00%	
Aluguel cozinha industrial		6.912,00	1,95%	
Contador		4.987,60	1,41%	
manutenção e combustível de equipamentos de agricultura		3.204,00	0,91%	
Serviços de Terceiros		2.520,00	0,71%	
Despesas de Viagem		1.440,00	0,41%	
Luz		1.121,82	0,32%	
Aluguel terreno		1.080,00	0,31%	
Despesas com Veículos		960,00	0,27%	
Depreciação		906,24	0,26%	
Material de Expediente e Consumo		720,00	0,20%	
Telefone		720,00	0,20%	
certificação orgânico		360,00	0,10%	
5. Resultado Líquido Financeiro		27.497,35	7,77%	

DRE		
Ano 4 - 2024		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%
1. Receita Total	455.840,00	100,00%
Vendas (à vista)	227.920,00	50,00%
Vendas (a prazo)	227.920,00	50,00%
2. Custos Variáveis Totais	231.712,04	50,83%
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)	176.501,25	39%
Impostos Federais - SUPER SIMPLES	31.279,19	7%
Previsão de Inadimplência	1,50% 3.418,80	1%
Comissões	4,50% 20.512,80	5%
3. Margem de Contribuição	224.127,96	49,17%
4. Custos Fixos Totais	158.982,13	34,88%
Mão-de-Obra + Encargos	112.148,02	24,60%
Marketing	21.600,00	4,74%
Aluguel cozinha industrial	6.912,00	1,52%
Contador	4.992,00	1,10%
manutenção e combustível de equipamentos de agricultura	3.204,00	0,70%
Serviços de Terceiros	2.520,00	0,55%
Despesas de Viagem	1.440,00	0,32%
Aluguel terreno	1.080,00	0,24%
Despesas com Veículos	960,00	0,21%
Luz	1.479,87	0,32%
Depreciação	906,24	0,20%
Material de Expediente e Consumo	720,00	0,16%
Telefone	660,00	0,14%
certificação orgânico	360,00	0,08%
5. Resultado Líquido Financeiro	65.145,83	14,29%

DRE			
Ano 5 - 2025			
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%	
1. Receita Total	455.840,00	100,00%	
Vendas (à vista)	227.920,00	50,00%	
Vendas (a prazo)	227.920,00	50,00%	
2. Custos Variáveis Totais	217.094,77	47,63%	
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)	176.501,25	39%	
Impostos Federais - SUPER SIMPLES	16.661,92	4%	
Previsão de Inadimplência	1,50%	3.418,80	1%
Comissões	4,50%	20.512,80	5%
3. Margem de Contribuição	238.745,23	52,37%	
4. Custos Fixos Totais	158.982,13	34,88%	
Mão-de-Obra + Encargos	112.148,02	24,60%	
Marketing	21.600,00	4,74%	
Aluguel cozinha industrial	6.912,00	1,52%	
Contador	4.992,00	1,10%	
manutenção e combustível de equipamentos de agricultura	3.204,00	0,70%	
Serviços de Terceiros	2.520,00	0,55%	
Despesas de Viagem	1.440,00	0,32%	
Aluguel terreno	1.080,00	0,24%	
Despesas com Veículos	960,00	0,21%	
Luz	1.479,87	0,32%	
Depreciação	906,24	0,20%	
Material de Expediente e Consumo	720,00	0,16%	
Telefone	660,00	0,14%	
certificação orgânico	360,00	0,08%	
5. Resultado Líquido Financeiro	79.763,10	17,50%	

Fonte de recursos

Toda fonte de recursos será 100% própria. Por isso, será calculado o valor da Taxa Mínima de Atratividade (TMA) dos gestores e inserir o custo de capital dentro da análise financeira.

Como os sócios têm perfil conservador, a taxa referencial para TMA será CDI, de 5,4% (BOVESPA, 2019) além da taxa de retorno esperada de 35%. A TMA, portanto, é de 8,64% ao ano ou 0,69% ao mês.

Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa - Exercício 2020													
Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
ENTRADAS (Recebimentos)													
Receita de vendas à vista													0
Receita de vendas à prazo (30 dd)													0
Outros recebimentos													0
TOTALIZADOR DE ENTRADAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALIDAS (Pagamentos)													
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impostos (Simples Nacional)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Previsão de inadimplência	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comissão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	0	1.000
Aluguel terreno	0	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	990
Fertilizantes	1.356	1.356	1.356	1.356	318								5.742
Mudas para cultivo	3.150	3.150	3.150	3.150	9.345								21.945
Secador Solar													3.360
Publicidade (Fênix)											1.333		2.666
Luz	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	231
Telefone	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	605
Despesas com Veículos	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Material de Expediente e Consumo	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Despesas de Viagem	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440
manutenção motocultivador	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	290
manutenção roçadeira costal	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200
manutenção roçadeira costal	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
manutenção motocultivador	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	150
manutenção ferramentas gerais	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100
gasolina e óleo do maquinário	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2.160
ferramentas gerais de plantio	88												88
motocultivador	600												600
roçadeira costal	100												100
motopênalvador	150												150
Marketing	213									600	600	600	213
TOTALIZADOR DE SAIDAS	1.677	5.199	5.199	5.199	5.199	10.356	693	693	693	1.293	3.126	6.486	45.809
1 -> ENTRADAS (recebimentos) - SAIDAS (pagamentos)	-1.677	-5.199	-5.199	-5.199	-5.199	-10.356	-693	-693	-693	-1.293	-3.126	-6.486	-45.809
2 -> SALDO DO PERÍODO ANTERIOR	50.000	48.323	43.125	37.926	32.727	27.529	17.173	16.480	15.788	15.095	13.802	10.677	4.191
3 -> SALDO ACUMULADO NO PERÍODO (1 + 2)	48.323	43.125	37.926	32.727	27.529	17.173	16.480	15.788	15.095	13.802	10.677	4.191	
4 -> NECESSIDADE DE EMPRÉSTIMO													
5 -> SALDO FINAL DO PERÍODO (3 + 4)	48.323	43.125	37.926	32.727	27.529	17.173	16.480	15.788	15.095	13.802	10.677	4.191	

Fluxo de Caixa - Exercício 2021

Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
ENTRADAS (Recebimentos)													
Receita de vendas à vista	788	788	1.050	2.100	2.825	7.547	9.056	14.805	17.273	19.740	4.725	4.988	85.483
Receita de vendas à prazo (30 dia)	0	788	788	1.050	2.100	2.625	7.547	9.056	14.805	17.273	19.740	4.725	80.496
Outros recebimentos													0
TOTALIZADOR DE ENTRADAS	788	1.575	1.838	3.150	4.725	10.172	16.603	23.861	32.078	37.013	24.465	9.713	165.979
SIDAS (Pagamentos)													
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria)	0	305	712	1.220	1.830	3.939	6.429	9.240	12.421	14.332	9.474	3.761	63.662
Impostos (Simples Nacional)	0	0	71	95	189	236	679	815	1.332	1.555	1.777	425	7.174
Previsão de Inadimplência (1,6%)	0	0	12	12	16	32	136	113	136	222	259	296	1.137
Comissão		71	71	95	189	236	679	815	1.332	1.555	1.777	425	7.245
Aluguel terreno	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.080
Aluguel cozinha industrial	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	6.912
manutenção e combustível de equipamentos de agricultura	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	3.204
Luz	21	23	26	27	30	35	52	71	93	117	132	94	721
Telefone	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660
Despesas com Veículos	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Material de Expediente e Consumo	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Despesas de Viagem	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440
Serviços de Terceiros (diarista)	0	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2.520
Utensílios de cozinha	1.000												2.000
Forno Solar	2.640												2.640
Publicidade (Fênix)	1.333												1.333
Utensílios de cozinha	1.000												2.000
Marketing	600												2.000
funcionários (salário + encargos)	0	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	66.880
Contabilidade		416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	4.572
Certificação Orgânico	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Outros pagamentos													0
TOTALIZADOR DE SIDAS	5.872	10.414	10.906	9.462	10.269	12.493	15.893	19.069	26.085	28.551	24.188	13.017	186.218
1 -> ENTRADAS (recebimentos) - SIDAS (pagamentos)	-5.085	-8.839	-9.068	-6.312	-5.544	-2.321	710	4.793	5.992	8.461	277	-3.304	-20.239
2 -> SALDO DO PERÍODO ANTERIOR	4.191	-893	-9.732	-18.801	-25.112	-30.656	-32.977	-32.267	-27.475	-21.482	-13.021	-12.744	-16.048
3 -> SALDO ACUMULADO NO PERÍODO (1 + 2)	-893	-9.732	-18.801	-25.112	-30.656	-32.977	-32.267	-27.475	-21.482	-13.021	-12.744	-16.048	-16.048
4 -> NECESSIDADE DE EMPRÉSTIMO													
5 -> SALDO FINAL DO PERÍODO (3 + 4)	-893	-9.732	-18.801	-25.112	-30.656	-32.977	-32.267	-27.475	-21.482	-13.021	-12.744	-16.048	-16.048

Fluxo de Caixa - Exercício 2022

Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
ENTRADAS (Recebimentos)													
Receita de vendas à vista	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	12.075	12.075	19.740	19.740	19.740	4.988	4.988	114.345
Receita de vendas à prazo (30 dd)	4.988	4.200	4.200	4.200	4.200	12.075	12.075	19.740	19.740	19.740	4.988	4.988	114.345
Outros recebimentos													0
TOTALIZADOR DE ENTRADAS	9.188	8.400	8.400	8.400	8.400	16.275	24.150	31.815	39.480	39.480	24.728	9.975	228.690
SIDAS (Pagamentos)													
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria)	3.863	3.253	3.253	3.253	3.253	3.253	9.352	9.352	15.288	15.288	15.288	3.863	88.585
Impostos (Simples Nacional)	410	378	377	389	394	405	1.193	1.192	2.066	2.214	2.052	557	11.627
Previsão de Inadimplência (1,5%)	71	75	63	63	63	63	63	181	181	296	296	296	1.711
Comissão	449	378	378	378	378	378	1.087	1.087	1.777	1.777	1.777	449	10.291
Aluguel terreno	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.080
Aluguel cozinha industrial	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	6.912
manutenção e combustível de equipamentos de agricultura	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	3.204
Luz	50	49	46	46	46	46	70	93	116	139	139	95	937
Telefone	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660
Despesas com Veículos	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Material de Expediente e Consumo	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Despesas de Viagem	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440
Serviços de Terceiros (diarista)	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2.520
Marketing	600	600	600	600	600	600	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	10.800
funcionários (salário + encargos)	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	5.511	79.912
Comtabilidade	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	4.987
Certificação Orgânico	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Outros pagamentos													0
TOTALIZADOR DE SAIDAS	12.857	12.147	12.132	12.144	12.149	12.160	23.135	23.275	30.789	31.084	30.922	13.874	228.677
1 -> ENTRADAS (recebimentos) - SAIDAS (pagamentos)	-3.670	-3.747	-3.732	-3.744	-3.749	4.115	1.015	8.540	8.681	8.396	-6.194	-3.899	2.013
2 -> SALDO DO PERÍODO ANTERIOR	-16.048	-19.718	-23.465	-27.197	-30.941	-34.689	-30.574	-29.558	-21.018	-12.337	-3.941	-10.136	-14.035
3 -> SALDO ACUMULADO NO PERÍODO (1 + 2)	-19.718	-23.465	-27.197	-30.941	-34.689	-30.574	-29.558	-21.018	-12.337	-3.941	-10.136	-14.035	-14.035
4 -> NECESSIDADE DE EMPRÉSTIMO													
5 -> SALDO FINAL DO PERÍODO (3 + 4)	-19.718	-23.465	-27.197	-30.941	-34.689	-30.574	-29.558	-21.018	-12.337	-3.941	-10.136	-14.035	-14.035

Fluxo de Caixa - Exercício 2023

Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
ENTRADAS (Recebimentos)													
Receita de vendas à vista	7.088	7.088	8.050	11.900	13.825	12.075	12.075	19.740	19.740	19.740	22.313	23.275	176.908
Receita de vendas à prazo (30 dd)	4.988	7.088	7.088	8.050	11.900	13.825	12.075	12.075	19.740	19.740	19.740	22.313	158.620
Outros recebimentos													0
TOTALIZADOR DE ENTRADAS	12.075	14.175	15.138	19.950	25.725	25.900	24.150	31.815	39.480	39.480	42.053	45.588	335.528
SALIDAS (Pagamentos)													
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria)	3.863	5.489	5.489	6.234	9.216	10.707	9.352	9.352	15.288	15.288	15.288	17.280	122.844
Impostos (Simples Nacional)	565	737	759	871	1.266	1.552	1.391	1.376	2.315	2.351	2.250	2.658	18.111
Previsão de Inadimplência (1,5%)	75	106	106	106	121	179	207	181	296	296	296	296	2.119
Comissão	543	638	638	725	1.071	1.244	1.087	1.087	1.777	1.777	1.777	2.008	14.370
Aluguel terreno	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.080
Aluguel cozinha industrial	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	6.912
manutenção e combustível de equipamentos de agricultura	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	3.204
Luz	51	57	64	66	81	96	99	93	116	139	139	147	1.152
Telefone	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660
Despesas com Veículos	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Material de Expediente e Consumo	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Despesas de Viagem	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440
Serviços de Terceiros (diarista)	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2.520
Marketing	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	21.600
funcionários (salário + encargos)	5.511	6.131	6.131	6.131	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	11.642	97.750
Contabilidade	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	4.987
Certificação Orçântico	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Outros pagamentos													0
TOTALIZADOR DE SALIDAS	14.311	16.831	16.890	17.837	24.365	26.370	24.725	24.679	32.267	32.441	32.340	37.735	300.791
1 -> ENTRADAS (recebimentos) - SALIDAS (pagamentos)	-2.236	-2.656	-1.753	2.113	1.360	-470	-575	7.136	7.213	7.039	9.713	7.853	34.737
2 -> SALDO DO PERÍODO ANTERIOR	-14.035	-16.271	-16.927	-20.679	-18.567	-17.206	-17.677	-18.252	-11.116	-3.903	3.136	12.849	20.702
3 -> SALDO ACUMULADO NO PERÍODO (1 + 2)	-16.271	-18.927	-20.679	-18.567	-17.206	-17.677	-18.252	-11.116	-3.903	3.136	12.849	20.702	20.702
4 -> NECESSIDADE DE EMPRÉSTIMO													
5 -> SALDO FINAL DO PERÍODO (3 + 4)	-16.271	-18.927	-20.679	-18.567	-17.206	-17.677	-18.252	-11.116	-3.903	3.136	12.849	20.702	20.702

Fluxo de Caixa - Exercício 2024

Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ag	Set	Out	Nov	Dez	Total
ENTRADAS (Recebimentos)													
Receita de vendas à vista	19.600	19.600	19.600	19.600	19.600	19.600	12.075	19.740	19.740	19.740	23.275	23.275	227.920
Receita de vendas a prazo (30 dd)	23.275	19.600	19.600	19.600	19.600	19.600	12.075	12.075	19.740	19.740	19.740	23.275	227.920
Outros recebimentos													0
TOTALIZADOR DE ENTRADAS	42.875	39.200	39.200	39.200	39.200	31.675	24.150	31.815	39.480	39.480	43.015	46.550	456.840
SAÍDAS (Pagamentos)													
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria)	18.025	15.179	15.179	15.179	15.179	15.179	9.352	9.352	15.288	15.288	15.288	18.025	176.514
Impostos (Simples Nacional)	2.786	2.399	2.399	2.575	2.694	2.692	1.720	1.678	2.803	2.743	2.639	3.234	30.699
Previsão de Inadimplência (1,5%)	335	349	294	294	294	294	294	181	181	296	296	296	3.404
Comissão	2.095	1.764	1.764	1.764	1.764	1.764	1.087	1.087	1.777	1.777	1.777	2.095	20.513
Aluguel terreno	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.080
Aluguel cozinha Industrial	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	6.912
manutenção e combustível de equipamentos de agricultura	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	3.204
Luz	21	150	139	139	139	139	116	93	116	139	139	150	1.480
Telefone	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660
Despesas com Veículos	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Material de Expediente e Consumo	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Despesas de Viagem	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440
Serviços de Terceiros (diarista)	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2.520
Marketing	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	21.600
funcionários (salário + encargos)	11.642	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	11.642	112.148
Contabilidade	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	4.992
Certificação Orçânica	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Retiradas sócios													0
Outros pagamentos													0
TOTALIZADOR DE SAÍDAS	36.608	32.452	32.504	32.541	32.660	32.658	25.159	24.981	32.756	32.833	32.929	39.146	389.207
1 -> ENTRADAS (recebimentos) - SAÍDAS (pagamentos)	4.267	6.768	6.696	6.659	6.540	-983	-1.009	6.834	6.724	6.647	10.086	7.404	66.633
2 -> SALDO DO PERÍODO ANTERIOR	20.702	24.969	31.737	38.433	45.092	51.632	50.649	49.640	56.474	63.199	69.846	79.931	87.335
3 -> SALDO ACUMULADO NO PERÍODO (1 + 2)	24.969	31.737	38.433	45.092	51.632	50.649	49.640	56.474	63.199	69.846	79.931	87.335	87.335
4 -> NECESSIDADE DE EMPRÉSTIMO													
5 -> SALDO FINAL DO PERÍODO (3 + 4)	24.969	31.737	38.433	45.092	51.632	50.649	49.640	56.474	63.199	69.846	79.931	87.335	87.335

Fluxo de Caixa - Exercício 2025

Mês	Mês												Total
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
	ENTRADAS (Recebimentos)												
Receita de vendas à vista	19.600	19.600	19.600	19.600	19.600	12.075	12.075	19.740	19.740	19.740	23.275	23.275	227.920
Receita de vendas à prazo (30 dd)	23.275	19.600	19.600	19.600	19.600	12.075	12.075	19.740	19.740	19.740	19.740	23.275	227.920
Outros recebimentos													0
TOTALIZADOR DE ENTRADAS	42.875	39.200	39.200	39.200	39.200	24.150	24.150	39.480	39.480	39.480	43.015	46.550	455.840
	SALIDAS (Pagamentos)												
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria)	18.025	15.179	15.179	15.179	15.179	9.352	9.352	15.288	15.288	15.288	15.288	18.025	176.514
Impostos (Simples Nacional)	3.366	2.647	2.728	2.728	2.728	1.681	1.681	2.748	2.748	2.748	2.748	3.240	31.669
Previsão de inadimplência (1,5%)	349	294	294	294	294	294	294	181	296	296	296	296	3.364
Comissão	2.095	1.764	1.764	1.764	1.764	1.087	1.087	1.777	1.777	1.777	1.777	2.095	20.513
Aluguel terreno	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.080
Aluguel cozinha industrial	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	6.912
manutenção e combustível de equipamentos de agricultura	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	3.204
Luz	21	150	139	139	139	116	93	116	139	139	139	150	1.480
Telefone	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660
Despesas com Veículos	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Material de Expediente e Consumo	60	80	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Despesas de Viagem	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440
Serviços de Terceiros	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2.520
Marketing	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	21.600
funcionários (salário + encargos)	11.642	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	8.886	11.642	112.148
Contador	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	4.992
Certificação Orgânico	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
TOTALIZADOR DE SAIDAS	39.202	32.524	32.694	32.694	32.694	25.119	24.984	32.700	32.838	32.838	39.152	39.152	390.136
1 -> ENTRADAS (recebimentos) - SAIDAS (pagamentos)	3.673	6.676	6.506	6.506	6.506	-4.019	-969	6.831	6.642	6.642	10.177	7.398	65.704
2 -> SALDO DO PERÍODO ANTERIOR	87.335	91.008	97.684	104.190	110.695	117.201	116.181	115.212	122.043	128.823	135.465	145.642	153.040
3 -> SALDO ACUMULADO NO PERÍODO (1 + 2)	91.008	97.684	104.190	110.695	117.201	116.181	115.212	122.043	128.823	135.465	145.642	153.040	153.040
4 -> NECESSIDADE DE EMPRÉSTIMO													
5 -> SALDO FINAL DO PERÍODO (3 + 4)	91.008	97.684	104.190	110.695	117.201	116.181	115.212	122.043	128.823	135.465	145.642	153.040	153.040

10. Análise de Viabilidade

A análise de viabilidade passa pela interpretação do fluxo de caixa e indicadores financeiros, como o Payback, Valor Presente Líquido (VPL) e taxa interna de retorno (TIR). O aporte inicial pelos sócios foi de R\$50.000,00

Análise financeira			
Ano	Fluxo de Caixa	fluxo descontado	Saldo
0	-45.809	-45.809	-45.809
1	-18.916	-17.411	-63.220
2	2.016	1.708	-61.512
3	34.741	27.094	-34.418
4	66.639	47.838	13.419
5	65.710	43.419	56.839

Figura 23 Análise de viabilidade financeira. Fonte: próprio autor.

Indicadores	
Payback	3,71948
VPL	R\$ 2.318,47
TIR	28,6%

Figura 24 Indicadores financeiros. Fonte: próprio autor.

De acordo com os indicadores, a implementação do projeto é viável. Entretanto, é importante ressaltar que o VPL está próximo de zero, o que significa um risco para a viabilidade. Qualquer fator inesperado pode transformar a interpretação para inviável.

A TIR, de 28,1% supera em muito o retorno sobre o investimento esperado pela taxa mínima de retorno dos sócios, que era de 8,64% a.a.

O método payback consiste em avaliar quanto tempo é necessário para que o investimento retorne ou, ainda, identificar qual é período de tempo que o capital estará exposto ao risco.

Análise de sensibilidade

Análise de sensibilidade irá observar os indicadores de acordo com variáveis-chave: volume de vendas, preços unitários e investimentos.

Três cenários serão construídos: o provável, otimista e pessimista.

Análise de sensibilidade			
Variações			
	pessimista	provável	otimista
volume de vendas	-15%	-	+15%
preço unitário	R\$ 3,00	R\$ 3,50	R\$ 4,50
Custo do produto	R\$ 1,50	R\$ 1,27	R\$ 1,10
investimento	R\$ 69.063	R\$ 59.063	R\$ 49.063

Figura 25 Análise de sensibilidade por variáveis. Fonte: próprio autor.

Indicadores			
Cenário	Payback	VPL	TIR
pessimista	-	-R\$ 167.272,49	-35%
provável	3,72	R\$ 2.318,47	29%
otimista	2,04	R\$ 305.125,75	158%

Figura 26 Indicadores de análise de sensibilidade. Fonte: próprio autor.

No cenário pessimista, o payback não foi alcançado no escopo do plano de negócios.

11. Conclusão

O projeto possui riscos, principalmente devido à instabilidade do retorno físico dos produtos na agricultura, onde a variação é alta. Um ano a colheita pode ser excelente, enquanto o outro não teve a mesma sorte.

Diante das premissas assumidas, de homogeneidade na sazonalidade da safra a partir do quarto ano, a imutabilidade dos custos fixos e as variações dos indicadores na análise de sensibilidade, o retorno sobre o investimento foi de altíssimo risco. A recomendação é de que não se faça o aporte e invista nessa atividade à menos que outras decisões estratégicas estejam em jogo e não foram avaliadas nesse plano.

12. Bibliografia

Unsupported source type (DocumentFromInternetSite) for source Seb17.

ABEP. critério Brasil. **ABEP**, 2017. Disponível em: <<http://www.abep.org/criterio-brasil>>. Acesso em: 05 out. 2019.

ABIC. Mercado de cafés especiais deve crescer 19% em 2018. **ABIC**, 05 jul. 2018. Disponível em: <<http://abic.com.br/mercado-de-cafes-especiais-deve-crescer-19-em-2018/>>. Acesso em: 30 set. 2019.

ANVISA. Legislação. **Anvisa**, 4 out. 2019. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/legislacao#/visualizar/27818>>. Acesso em: 01 out. 2019.

BOVESPA. Bovespa. **Bovespa**, 2019. Disponível em: <http://www.b3.com.br/pt_br/>. Acesso em: 25 Outubro 2019.

EUROMONITOR. **Top 10 Global Consumer Trends for 2017**. Euromonitor International. Londres, p. 51. 2017.

EUROMONITOR. Top 10 Global Consumer Trends for 2019. **Euromonitor**, Londres, 2019. Disponível em: <<https://www.beveragedaily.com/Article/2019/03/28/Euromonitor-Top-10-Global-Consumer-Trends-2019>>. Acesso em: 5 set. 2019.

EXAME. Segmento de alimentos saudáveis movimentou R\$925 bilhões em 2017. **Exame**, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/segmento-de-alimentos-saudaveis-movimentou-r-925-bilhoes-em-2017-e-deve-crescer-3-ao-ano-ate-2022/>>. Acesso em: 10 set. 2019.

FLORA FRUTAS LTDA. Flora Frutas Ltda. **Flora Frutas Ltda**, 05 out. 2019. Disponível em: <<http://www.florafrutas.com.br/>>. Acesso em: 02 out. 2019.

GLOBO G1. Mercado de alimentos naturais continua a crescer no Brasil. **G1**, 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especial-publicitario/cia-da-saude/noticia/mercado-de-alimentos-naturais-continua-a-crescer-no-brasil.ghtml>>. Acesso em: 30 set. 2019.

IBD. Selo UEBT. **IBD**, 08 out. 2019. Disponível em: <<https://www.ibd.com.br/selo-uebt/>>. Acesso em: 03 out. 2019.

MELONI CONSULTORIA LTDA. Desidratadores. **Meloni**, 2019. Disponível em: <<https://meloni.com.br/desidratadores-alimentos/produto/desidratadores/modelo-pd-25.htm>>. Acesso em: 20 Setembro 2019.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Lei complementar 123-2006. **Ministério da Fazenda**, 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp155.htm>. Acesso em: 12 nov. 2019.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Simples Nacional - Perguntas e Respostas. **Ministério da Fazenda**, 2019. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Arquivos/manual/PerguntaoSN.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

MINTEL. Three global food and drink trends for 2019. **Mintel**, 14 Novembro 2018. Disponível em: <<https://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/mintel-announces-three-global-food-and-drink-trends-for-2019>>. Acesso em: 10 set. 2019.

ORGANIS. **Panorama de Consumo de Orgânicos no Brasil 2019**. Conselho Brasileiro da Produção Orgânica & Sustentável. Curitiba, p. 36. 2019.

OSÓRIO, D. D. M. **Gestão do Capital de Giro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2018.

QUADRO SOCIETÁRIO. Quadro Societário. **Quadro Societário**, 06 out. 2019. Disponível em: <<https://www.quadrosocietario.com/nome/leandro-decio-farkuh/>>. Acesso em: 25 set. 2019.

SEBRAE. **Frutas desidratadas**. Sebrae. [S.l.], p. 2, 3. 2014.

SEBRAE. Plano de Negócios. **Plano de Negócios**, 2017. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/15ZUJNeTQh6JgwTBfEgf0wNQWgil_4wfF/view>. Acesso em: 01 Setembro 2019.

SNA. Pesquisa mostra que brasileiros estão consumindo mais frutas, legumes e verduras. **SNA**, 27 Agosto 2019. Disponível em: <<https://www.sna.agr.br/pesquisa-mostra-que-brasileiros-estao-consumindo-mais-frutas-legumes-e-verduras/>>. Acesso em: 03 out. 2019.

SPERS, E. E. et al. Mercado de frutas secas. **AgroANALYSIS**, São Paulo, v. 28, p. 13 - 14, Dezembro 2008. ISSN 0100-4298. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/agroanalysis/article/view/36929/35698>>.

13. Apêndice

APÊNDICE A - Suporte ao cálculo de faturamento

Produção anual				
Espécie	Unidades (pés)	Frutos Frescos (kg)	Desidratado (kg)	Início da colheita
banana	667	7.200	2160	2
abacaxi	6.000	6.480	648	2
tangerina	300	7.500	675	2
amora	240	6.000	900	2
manga	183	13.200	2640	4
caqui	220	9.900	1980	4

Produção Secador		
Fruta	fresca (Kg)	rendimento (Kg)
banana	255	77
abacaxi	275	27
tangerina	275	25
amora	275	41
Manga	275	55
caqui	294	59

Faturamento mensal ano 2 e 3													
por venda de produtos													
	jan.	fev.	mar.	abril	maio	junho	julho	ago.	set.	out.	nov.	dez.	Anual
tangerina						R\$ 19.688	R\$ 19.688						
amora								R\$ 26.250	R\$ 26.250	R\$ 26.250			
Abacaxi								R\$ 12.600	R\$ 12.600	R\$ 12.600			
Banana	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	
Total	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 30.188	R\$ 30.188	R\$ 49.350	R\$ 49.350	R\$ 49.350	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 281.925

Faturamento mensal ano 4 em diante													
por venda de produtos													
hectares utilizados: 3													
Kg produzidos													
	jan.	fev.	mar.	abril	maio	junho	julho	ago.	set.	out.	nov.	dez.	anual
Manga	R\$ 38.500	R\$ 38.500									R\$ 38.500	R\$ 38.500	
Caqui			R\$ 38.500	R\$ 38.500	R\$ 38.500								
tangerina						R\$ 19.688	R\$ 19.688						
amora								R\$ 26.250	R\$ 26.250	R\$ 26.250			
Abacaxi								R\$ 12.600	R\$ 12.600	R\$ 12.600			
Banana	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 10.500	
Total	R\$ 49.000	R\$ 49.000	R\$ 49.000	R\$ 49.000	R\$ 49.000	R\$ 30.188	R\$ 30.188	R\$ 49.350	R\$ 49.350	R\$ 49.350	R\$ 49.000	R\$ 49.000	R\$ 551.425

APÊNDICE B - Estimativa da demanda da indústria

Estimativa de demanda da indústria													
		jan.	fev.	mar.	abril	maio	junho	julho	ago.	set.	out.	nov.	dez.
Ano 0	fornadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	fruta desidratada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	est. Crescimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ano 1	fornadas	1	1	1	2	2	5	7	11	13	14	3	4
	fruta desidratada	27	27	36	72	90	259	311	508	592	677	162	171
	est. Crescimento	15%	15%	20%	40%	50%	50%	60%	60%	70%	80%	90%	95%
Ano 2	fornadas	3	3	3	3	3	9	9	14	14	14	4	4
	fruta desidratada	144	144	144	144	144	414	414	676,8	676,8	676,8	171	171
	sazonalidade	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	95%	95%
Ano 3	fornadas	5	5	6	9	10	9	9	14	14	14	16	17
	fruta desidratada	243	243	276	408	474	414	414	676,8	676,8	676,8	765	798
	est. Crescimento	29%	29%	33%	49%	56%	80%	80%	80%	80%	80%	91%	95%
Ano 4	fornadas	14	14	14	14	14	9	9	14	14	14	17	17
	fruta desidratada	672	672	672	672	672	414	414	676,8	676,8	676,8	798	798
	sazonalidade	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	95%	95%
Ano 5	fornadas	14	14	14	14	14	9	9	14	14	14	17	17
	fruta desidratada	672	672	672	672	672	414	414	676,8	676,8	676,8	798	798
	sazonalidade	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	95%	95%

Estimativa de crescimento e sazonalidade são os mesmos calculados pela estimativa da safra. As fornadas são calculadas através da capacidade média do secador por Kg de fruta desidratada.

Estimativa de demanda da indústria													
Em fornadas por mês													
	jan.	fev.	mar.	abril	maio	junho	julho	ago.	set.	out.	nov.	dez.	
ano 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ano 1	1	1	1	2	2	5	7	11	13	14	3	4	
ano 2	3	3	3	3	3	9	9	14	14	14	4	4	
ano 3	5	5	6	9	10	9	9	14	14	14	16	17	
ano 4	14	14	14	14	14	9	9	14	14	14	17	17	
ano 5	14	14	14	14	14	9	9	14	14	14	17	17	

Estimativa de diárias na indústria													
	jan.	fev.	mar.	abril	maio	junho	julho	ago.	set.	out.	nov.	dez.	
ano 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ano 1	2	2	3	5	6	16	19	30	35	40	10	10	
ano 2	9	9	9	9	9	25	25	40	40	40	10	10	
ano 3	15	15	17	24	28	25	25	40	40	40	45	47	
ano 4	40	40	40	40	40	25	25	40	40	40	47	47	
ano 5	40	40	40	40	40	25	25	40	40	40	47	47	

A estimativa de diárias foi obtida multiplicando as fornadas no mês pela média de dias necessários para cada fornada, que segundo o gestor é de 2,75

Necessidade de mão-de-obra												
somente indústria, por unidade de funcionários												
	jan.	fev.	mar.	abril	maio	junho	julho	ago.	set.	out.	nov.	dez.
ano 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ano 1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1
ano 2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1
ano 3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3
ano 4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
ano 5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3

A necessidade de mão-de-obra foi calculada dividindo o nº de diárias por 22 (segunda à sexta mais metade dos sábados)

Custo da Mão-de-obra indústria													
salários + encargos. Em Reais.													
	jan.	fev.	mar.	abril	maio	junho	julho	ago.	set.	out.	nov.	dez.	total
ano 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ano 1	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	5.511	5.511	5.511	2.756	2.756	41.334
ano 2	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	2.756	2.756	46.845
ano 3	2.756	2.756	2.756	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	8.267	8.267	63.379
ano 4	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	8.267	8.267	71.645
ano 5	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	8.267	8.267	71.645

14. Anexo

ANEXO A – Tributos.

O regime tributário escolhido foi “simples nacional” através de uma simulação tributária obtida pela planilha do Sebrae. (SEBRAE, 2017)

SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 1

Receita Bruta Anual	588.000,00
Faturamento Mensal	49.000,00

Atividade	Receita Bruta Mensal 'Máxima'
Indústria	49.000,00

Total	49.000,00
--------------	------------------

ATIVIDADES PERMITIDAS NO EI

Fabricante de conservas de frutas

SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 3

Débito e Crédito de ICMS

DEBITO ICMS			
Destino Produto/UF	Vendas	Alíquota	Valor do Débito
Paraná		18,00%	-
Sul / Sudeste	49.000,00	12,00%	5.880,00
Norte / Nordeste / MT / MS		7,00%	-
TOTAL			5.880,00

Crédito de ICMS			
Destino Produto/UF	Compras	Alíquota	Valor do Crédito
Paraná		12,00%	-
Sul / Sudeste	17.773,00	12,00%	2.132,76
Norte / Nordeste / MT / MS		17,00%	-
TOTAL			2.132,76

ICMS DEVIDO	3.747,24
--------------------	-----------------

Débito e Crédito de IPI

DEBITO IPI		Alíquota	
Valor do Débito	49.000,00	8,00%	3.920,00

CREDITO IPI		Alíquota	
Valor do Crédito	17.773,00	8,00%	1.421,84

IPI DEVIDO	2.498,16
-------------------	-----------------

Alíquota de ISS

Alíquota de ISS do Município	5,0%
-------------------------------------	------

SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 4

Débito e Crédito de PIS

A. DEBITO PIS		Aliquota	
Valor do Débito	49.000,00	1,65%	808,50

B. CREDITO PIS		Aliquota	
Valor do Crédito	27.073,73	1,65%	446,72

PIS DEVIDO	361,78
-------------------	---------------

Débito e Crédito de COFINS

DEBITO COFINS		Aliquota	
Valor do Débito	49.000,00	7,60%	3.724,00

CREDITO COFINS		Aliquota	
Valor do Crédito	27.073,73	7,60%	2.057,60

COFINS DEVIDO	1.666,40
----------------------	-----------------

SIMULADOR TRIBUTÁRIO -- TOTAL

Faturamento Mensal	49.000,00			
---------------------------	-----------	--	--	--

IMPOSTOS	EI	SIMPLES	LUCRO PRESUMIDO	LUCRO REAL
IR - Imposto de Renda			588,00	2.984,71
CSLL - Contribuição Social	FATURAMENTO		529,20	1.790,83
COFINS - Contribuição Financeira Social	EXCEDE O		1.470,00	3.724,00
PIS - Programa de Integração Social	PERMITIDO	3.939,60	318,50	808,50
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados	R\$ 81.000,00 AO		2.498,16	2.498,16
ICMS - Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços	ANO		3.747,24	3.747,24
ISS - Imposto sobre Serviços			-	-
TOTAL DE IMPOSTOS	-	3.939,60	9.151,10	15.553,44
RELAÇÃO PERCENTUAL DE IMPOSTOS	0,00%	8,04%	18,7%	31,7%

ENCARGOS	SIMPLES	LUCRO PRESUMIDO	LUCRO REAL
INSS	-	240,00	240,00
SESI, SESC OU SEST	-	18,00	18,00
SENAI, SENAC OU SENAT	-	12,00	12,00
SEBRAE	-	7,20	7,20
INCRA	-	2,40	2,40
FGTS	96,00	96,00	96,00
Acidente de Trabalho	-	36,00	36,00
Salário Educação	-	30,00	30,00
TOTAL DE ENCARGOS	96,00	441,60	441,60

TOTAL GERAL DA TRIBUTAÇÃO	-	4.035,60	9.592,70	15.995,04
----------------------------------	---	-----------------	-----------------	------------------

ANEXO B - Base de cálculo

Utilizado para cálculo do Simples Nacional (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2011).

Metodologia de cálculo servido pela Receita Federal (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2019)

*Como se calcula o valor devido mensalmente pelas ME e EPP
optantes pelo Simples Nacional a partir de 2018?*

Resumidamente, o valor devido mensalmente pelas ME e EPP optantes pelo Simples Nacional é determinado mediante o cálculo da alíquota efetiva, a partir da aplicação das tabelas dos Anexos da Lei Complementar nº 123, de 2006. Vamos explicar passo a passo.

1. O sujeito passivo utilizará a receita bruta acumulada nos 12 (doze) meses anteriores ao do período de apuração (RBT12). Não se confunde com a Receita Bruta Acumulada (RBA) de janeiro até o período de apuração, que serve para identificar se a empresa ultrapassou o limite máximo de receita bruta anual para ser uma EPP – e, conseqüentemente, permanecer no Simples Nacional.

P.ex., considerando que o período de apuração (PA) é 51 julho/2018, sua RBT12 é a soma da receita bruta de julho/2017 a junho/2018, enquanto sua RBA é a soma da receita bruta de janeiro/2018 a julho/2018. 2. Conhecida a RBT12, consulta-se, no Anexo em que devem ser tributadas as receitas, a faixa de receita bruta a que ela pertence. E, identificada a faixa de receita bruta, descobre-se a alíquota nominal e a parcela a deduzir. P.ex.: sabendo-se que a RBT12 de determinada empresa é de R\$ 825.000,00, vê-se que, nos Anexos, esse valor está dentro da faixa de receita bruta que vai de R\$ 720.000,01 a R\$ 1.800.000,00. Se a receita for tributada pelo Anexo II, essa faixa corresponde à alíquota nominal de 11,20% e a parcela a deduzir de R\$ 22.500,00. 3. Conhecida a RBT12, a alíquota nominal e a parcela a deduzir, calcula-se a alíquota efetiva, que é o resultado de: $[(RBT12 \times \text{alíquota nominal}) - \text{parcela a deduzir}] / RBT12$

ANEXO II DA LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006

Produção de

efeito

(Vigência: 01/01/2018)

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Indústria

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)	Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)
------------------------------------	----------	--------------------------

1ª Faixa	Até 180.000,00	4,50%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,80%	5.940,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	10,00%	13.860,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	11,20%	22.500,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,70%	85.500,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	30,00%	720.000,00

Faixas	Percentual de Repartição dos Tributos						
	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/Pasep	CPP	IPI	ICMS
1ª Faixa	5,50%	3,50%	11,51%	2,49%	37,50%	7,50%	32,00%
2ª Faixa	5,50%	3,50%	11,51%	2,49%	37,50%	7,50%	32,00%
3ª Faixa	5,50%	3,50%	11,51%	2,49%	37,50%	7,50%	32,00%
4ª Faixa	5,50%	3,50%	11,51%	2,49%	37,50%	7,50%	32,00%
5ª Faixa	5,50%	3,50%	11,51%	2,49%	37,50%	7,50%	32,00%
6ª Faixa	8,50%	7,50%	20,96%	4,54%	23,50%	35,00%	-