STRONG ESAGS – ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Ana Maria Cardoso Dantas
Calina Abreu Santos Souza
Clênio Mariano da Silva
Pedro Gabriel Tosini
Rafael Higino da Rocha
Renato Felipe Formagin

VILA NATURAL

Santo André
2017

Ana Maria Cardoso Dantas
Calina Abreu Santos Souza
Clênio Mariano da Silva
Pedro Gabriel Tosini
Rafael Higino da Rocha
Renato Felipe Formagin

VILA NATURAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para a obtenção do grau de Bacharel em Administração à Escola Superior de Administração e Gestão – STRONG ESAGS.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo P. Vilas Boas

Santo André
2017

D21v

Dantas, Ana Maria Cardoso
Vila Natural / Ana Maria Cardoso... [et al.]. – Santo André, 2017.
115 f.: il. color.; 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Escola Superior de Administração e Gestão STRONG ESAGS, 2017.
Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas

1. Vila Natural. 2. Orgânicos 3. Horta. 4. Assinatura. 5. Plano de negócios. I. Souza, Calina Abreu Santos. II. Silva, Clênio Mariano da. III. Tosini, Pedro Gabriel. IV. Rocha, Rafael Higino da. V. Formagin, Renato Felipe. VI. Título.

CDU 635

COMPONENTES DO GRUPO

Ana Maria Cardoso Dantas	Calina Abreu Santos Souza
Clênio Mariano da Silva	Pedro Gabriel Tosini
Rafael Higino da Rocha	Renato Felipe Formagin

Ana Maria Cardoso Dantas
Calina Abreu Santos Souza
Clênio Mariano da Silva
Pedro Gabriel Tosini
Rafael Higino da Rocha
Renato Felipe Formagin

VILA NATURAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para a obtenção do grau de Bacharel em Administração à Escola Superior de Administração e Gestão – STRONG ESAGS.

Santo André, 07 de dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas
STRONG ESAGS – Escola Superior de Administração e Gestão

Prof. Me. Fábio Alessandro Affonso Antonio
STRONG ESAGS – Escola Superior de Administração e Gestão

Prof. Esp. Valmir Aparecido Conde
STRONG ESAGS – Escola Superior de Administração e Gestão

DEDICATÓRIA

Dedicamos esse trabalho aos professores da Strong ESAGS, que acompanharam nossa jornada acadêmica nessa graduação, e ajudaram a construir em nós a base necessária para elaborar com excelência esse projeto e nos formar profissionais de sucesso. Dedicamos, também, a nossos familiares e amigos que nos acompanharam e nos apoiaram desde o início.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, em primeiro lugar, a Deus, que nos concedeu o dom da sabedoria e da saúde, para iluminar nossas mentes, e assim nos ajudar a desenvolver esse complexo projeto de conclusão de curso.

Gostaríamos de agradecer também a oportunidade concedida pela Strong ESAGS para a elaboração desse trabalho, em que pudemos reunir pessoas com pensamentos e visões de mundo distintas, e praticar o respeito, a aceitação de ideias e o trabalho em equipe.

Lembramos sempre de todos os professores que nos auxiliaram nessa longa caminhada da graduação, compartilhando de seus conhecimentos e nos preparando para chegarmos nesta etapa da conclusão de curso. Ressaltamos aqui, especialmente, o professor Eduardo Vilas Boas que nos orientou nesse projeto.

Agradecemos também a nossos familiares, por toda colaboração e apoio oferecido durante o curso, que nos manteve sempre focados no objetivo final. E aos nossos amigos, que sempre estiveram juntos para compartilhar tanto os bons quanto os maus momentos.

“As pessoas não sabem o que querem, até mostrarmos a elas”.

(Steve Jobs)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo elaborar um plano de negócios para analisar a viabilidade do empreendimento Vila Natural. Situada na região do Grande ABC, e tendo essa localidade como mercado-alvo, a empresa atuará no ramo de alimentos orgânicos, oferecendo uma nova proposta para a venda desses produtos. A partir da assinatura de espaços de horta, os consumidores terão liberdade para escolher o que plantar e acompanhar o cultivo de seus alimentos via internet ou presencialmente. Periodicamente serão entregues em suas casas cestas com a produção de sua própria horta e com produtos da época, produzidos organicamente por conta da empresa. Para desenvolver o projeto, foram aplicadas técnicas e práticas interdisciplinares dos conceitos aprendidos durante a graduação. O plano de negócios desenvolvido abrange todas as etapas de um projeto, desde a ideia inicial, análise da viabilidade operacional, de marketing, de capital humano e financeiro, chegando a expectativas futuras sobre o empreendimento, que apontaram um mercado com alto índice de crescimento e um negócio com excelente potencial de sucesso.

Palavras-chave: Vila Natural, Orgânicos, Horta, Assinatura, Plano de Negócios.

ABSTRACT

This paper aims to elaborate a business plan to analyze the viability of the Vila Natural project, located in the region of *Grande ABC*, and having this locality as the target market, the company will act in the field of organic food, offering a new proposal for the sale of these products. From the subscription of spaces, consumers will have the freedom to choose what to plant and to accompany the cultivation of their food via internet or in person. Periodically they will be delivered in their houses baskets with the production of their own garden and with products of the season, produced organically by the company. To develop the project, interdisciplinary techniques and practices of the concepts learned during graduation were applied. The business plan developed covers all stages of a project, from the initial idea, analysis of operational viability, marketing, human and financial capital, reaching future expectations about the enterprise, which point to a market with a high growth rate and a business that has potential for success.

Keywords: *Vila Natural*, Organic, Garden, Subscription, Business Plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Canvas de Negócio 18
Figura 2 - Grid Comparativo dos Concorrentes 35
Figura 3 - Filtros aplicados na pesquisa de campo 38
Figura 4 - Cadeia de Valor 43
Figura 5 - Balanced Scorecard 44
Figura 6 - Fluxo de trabalho diário dos agricultores 47
Figura 7 - Layout do terreno 50
Figura 8 - Layout do escritório 51
Figura 9 - Layout do galpão 52
Figura 10 - Matriz BCG 65
Figura 11 - Modelo de peça publicitária para o Facebook 66
Figura 12 - Modelo de peça publicitária para o Instagram 67
Figura 13 - Modelo de cartão para publicidade em parceiros 67
Figura 14 - Logotipo da empresa 68
Figura 15 - Fluxo da experiência de compra dos clientes 69
Figura 16 - Status das células de cultivo na plataforma virtual 70
Figura 17 - Configuração de anúncio no Facebook antes do início da operação 73
Figura 18 - Configuração de anúncio no Facebook durante a operação 74
Figura 19 - Organograma da Vila Natural 78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Local de compra do produto orgânico 30
Gráfico 2 - Quanto é justo pagar a mais por um alimento orgânico 40
Gráfico 3 - Dificuldades encontradas na compra de alimentos orgânicos.....41
Gráfico 4 - Dificuldades encontradas para iniciar o consumo de orgânicos 41
Gráfico 5 - Curva salarial da Vila Natural e do mercado 80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores da perspectiva financeira 45
Quadro 2 - Indicadores da perspectiva de mercado ou clientes.....45
Quadro 3 - Indicadores da perspectiva de processos internos 45
Quadro 4 - Indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento.....46
Quadro 5 - Competências por cargo 79
Quadro 6 - Preço dos treinamentos 82
Quadro 7 - Análise SWOT.....95
Quadro 8 - Cenários.....96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estimativa da área utilizada pelos lotes 53
Tabela 2 - Estimativa da área utilizada na plantação das cestas 54
Tabela 3 - Gastos mensais da empresa.....58
Tabela 4 - Estimativa de investimento pré-operacional.....59
Tabela 5 - Faixas de gastos dos respondentes da pesquisa de mercado.....63
Tabela 6 - Preço dos planos.....63
Tabela 7 - Público-alvo das cidades do ABC Paulista.....72
Tabela 8 - Previsão de demanda mensal por plano 75
Tabela 9 - Gastos com publicidade antes do início da operação 76
Tabela 10 - Gastos mensais com publicidade.....76
Tabela 11 - Headcount atual e futuro 78
Tabela 12 - Previsão de gastos anuais com folha de pagamento 81
Tabela 13 - Previsão de gastos com treinamento 83
Tabela 14 - Rotatividade 84
Tabela 15 - Gastos com segurança do trabalho.....85
Tabela 16 - Estimativa de gastos 86
Tabela 17 - Investimento Inicial.....88
Tabela 18 - Capital de Giro 88
Tabela 19 - Faturamento estimado dos 5 primeiros anos de operação 88
Tabela 20 - Depreciação 89
Tabela 21 - Orçamento de Gastos com MD, MOD e CIF.....90
Tabela 22 - Orçamento de Despesas Administrativas e Comerciais.....91
Tabela 23 - DRE projetado para 5 anos.....92
Tabela 24 - Estimativa de DFC para 5 anos 92
Tabela 25 - Indicadores Financeiros 93
Tabela 26 - Ponto de Equilíbrio Contábil.....94

SUMÁRIO

1. VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO 18
1.1 Business Model Canvas 18
1.1.1 Proposta de Valor 18
1.1.2 Segmentos de Mercado 19
1.1.3 Canais de distribuição 19
1.1.4 Relacionamento com os consumidores 19
1.1.5 Fontes de receita 20
1.1.6 Recursos principais 20
1.1.7 Atividades principais 20
1.1.8 Parcerias principais 21
1.1.9 Estrutura de custos 21
1.2 Análise e Diagnóstico da Viabilidade da Ideia do Negócio 22
2. SUMÁRIO EXECUTIVO 23
2.1 Dados gerais do empreendimento 23
2.2 Dados dos empreendedores 23
2.3 Missão e valores organizacionais 23
2.4 Forma jurídica 24
2.5 Enquadramento tributário 24
2.6 Capital Social e Fonte de Recursos 24
3. VIABILIDADE ESTRATÉGICA 25
3.1 Estudo do mercado-alvo 25
3.1.1 Mercado Atual 25
3.1.2 Histórico de Mercado 26
3.1.3 Projeções Futuras 27
3.1.4 Tendências de Mercado 28
3.2 Estudo dos clientes 29
3.2.1 Identificação das características demográficas dos clientes 29
3.2.2 Descrição dos interesses e comportamentos dos clientes 29
3.2.3 Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir 32
3.3 Análise do ambiente geral por meio das cinco forças de Porter 33
3.3.1 Estudo dos concorrentes 33
3.3.2 Estudo dos fornecedores 35

3.3.3 Estudo da barganha dos consumidores 36
3.3.4 Estudo de novos entrantes 37
3.3.5 Estudo de substitutos 37
3.4 Pesquisa de Campo 38
3.5 Delimitação da estratégia organizacional 42
3.5.1 Vantagem Competitiva 42
3.5.2 Balanced Scorecard 43
3.5.3 KPIs 44
3.6 Análise e Diagnóstico da Viabilidade Estratégica 46
4. VIABILIDADE OPERACIONAL 47
4.1 Plano Operacional 47
4.1.1 Fluxograma dos processos operacionais 47
4.1.2 Arranjo Físico 50
4.1.3 Máquinas e equipamentos necessários para a produção 52
4.1.4 Projeção da capacidade produtiva e de prestação de serviços 53
4.1.5 Principais fornecedores 54
4.1.6 Plano logístico e distribuição 57
4.1.7 Política de Qualidade 57
4.2 Estimativa de Gastos 58
4.3 Análise e Diagnóstico da Viabilidade Operacional 59
5. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA 61
5.1 Plano de Marketing 61
5.1.1 Produtos e Serviços 61
5.1.2 Preço 62
5.1.3 Matriz BCG 64
5.1.4 Produto Mínimo Viável (MVP) 65
5.1.5 Promoção 65
5.1.6 Gestão da Marca 68
5.1.7 Fluxograma da experiência de compra dos clientes 69
5.1.8 Estratégias de fidelização de clientes 70
5.1.9 Posicionamento da marca 71
5.2 Previsão e mensuração da demanda 71
5.2.1 Demanda corrente e futura 71
5.2.2 Capacidade Comercial 72

5.2.3 Market-share 75
5.3 Estimativa de Gastos 75
5.4 Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica 76
6. VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO 77
6.1 Projeção de colaboradores 77
6.1.1 Atividades 77
6.1.2 Organograma 78
6.1.3 *Headcount* 78
6.1.4 Competências 79
6.2 Plano de Recursos Humanos 79
6.2.1 Recrutamento e Seleção 79
6.2.2 Remuneração 80
6.2.3 Treinamento e Desenvolvimento 82
6.2.4 Rotatividade e Absenteísmo 83
6.2.5 Segurança do Trabalho 84
6.2.6 Modelo Cultural 85
6.3 Estimativa de Gastos 86
6.4 Análise e diagnóstico da viabilidade do capital humano 86
7. VIABILIDADE FINANCEIRA 87
7.1 Plano Financeiro 87
7.1.1 Pressupostos da análise financeira 87
7.1.2 Cálculo do investimento total 87
7.1.3 Estimativa do faturamento mensal 88
7.1.4 Estimativa dos custos fixos e variáveis 89
7.1.5 Demonstrativo de resultados projetados (DRE) 91
7.1.6 Estimativa de fluxo de caixa futuro (DFC) 92
7.1.7 Cálculo e análise dos indicadores de viabilidade financeira 93
7.2 Análise e diagnóstico da viabilidade financeira 94
8. VIABILIDADE DO NEGÓCIO 95
8.1 Análise SWOT da empresa 95
8.2 Cenários 96
8.3 Considerações finais sobre o negócio 98
REFERÊNCIAS 99
APÊNDICE A – CURRÍCULO DOS SÓCIOS 100

APÊNDICE B – PESQUISA DE MERCADO 101
APÊNDICE C – BASE DE CÁLCULO DA CAPACIDADE OPERACIONAL 108
APÊNDICE D – ESTIMATIVA DE CUSTO COM SEMENTE 110
APÊNDICE E – DADOS PARA A PARAMETRIZAÇÃO DA PLATAFORMA 111
APÊNDICE F – FATURAMENTO MENSAL PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS 112
APÊNDICE G – ORÇAMENTOS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS 113
APÊNDICE H – DRE MENSAL DO ANO 1 114

1. VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO

1.1 Business Model Canvas

O presente capítulo visa esboçar um novo modelo de negócios utilizando a metodologia do *Business Model Canvas*, desenvolvida por Osterwalder e Pigneur, (2010). A “Vila Natural” consiste resumidamente em uma horta orgânica comunitária cujos clientes escolhem por meio de uma plataforma virtual o que desejam plantar, cultivar e colher, para futuramente receber em suas casas seu próprio alimento. Esse modelo pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 - Modelo Canvas de Negócio

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Parceiros Chave

Fornecedores de sementes e mudas

Desenvolvedor de plataforma virtual

Locadora de caminhões

Nutricionistas

Academias

Blogs especializados</td>
<td>Atividades Chave

Cultivo de alimentos orgânicos

Atualização das informações na plataforma virtual</td>
<td rowspan="2">Proposta de Valor

Verduras, legumes e frutas produzidos organicamente

Experiência colaborativa e personalizada

Interação com a produção

Comodidade e praticidade</td>
<td>Relacionamento com o Cliente

Custo da mudança

Relação direta e customizada

Qualidade dos produtos</td>
<td rowspan="2">Segmento de Mercado

Pessoas que prezam por alimentação saudável</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos Chave

Terreno próximo a cidade

Sistema e plataforma virtual

Equipamentos e capital humano para a plantação</td>
<td>Canais

Venda pela internet (plataforma virtual)

Entrega no local escolhido pelo cliente

Mídia Online</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Estrutura de Custos

Investimento inicial: preparação da área para a fazenda, equipamentos para plantio e desenvolvimento da plataforma virtual

Custos fixos: divulgação, salários, manutenção da plataforma

Custos variáveis: matéria-prima, logística</td>
<td colspan="2">Fontes de Receitas

Receitas recorrentes: assinatura envolvendo aluguel do canteiro e recebimento de cestas de produtos da época</td>
</tr>
</table>

Fonte: Autores, 2017.

1.1.1 Proposta de Valor

A Vila Natural oferecerá aos habitantes de grandes cidades a comercialização de diversos tipos de alimentos orgânicos, entre eles, verduras, legumes e frutas. Essa comercialização se dará por plataforma online oferecendo uma experiência colaborativa e totalmente personalizada, onde o cliente planta sua horta virtualmente, acompanha seu crescimento e recebe seus produtos em casa, com comodidade e praticidade. A vantagem desse negócio é oferecer as pessoas um modelo interativo

com a produção do seu alimento em todos os estágios da cadeia produtiva, o que garantirá a total confiança na origem do produto.

Para aumentar a diferenciação e a inovação, a empresa possibilitará visitas ao local da horta, oferecendo assim uma opção de lazer e contato com a natureza em local próximo aos lares dos moradores urbanos, que não possuem opções como essa atualmente. O sistema de recolhimento do resíduo orgânico dos assinantes para adubagem das hortas complementará o ciclo ecológico proposto neste negócio.

1.1.2 Segmentos de Mercado

A empresa atingirá todas as pessoas que buscam alimentação saudável, o consumo de produtos orgânicos e procuram um modo de vida que amplie o contato com o ambiente natural. Para estar sempre próxima de seu público e tornar a logística viável, a Vila Natural atuará primeiramente com os moradores do Grande ABC e sua horta estará situada em um município próximo dos clientes.

1.1.3 Canais de distribuição

As assinaturas serão realizadas pela plataforma virtual da empresa e o cliente poderá agendar dia e hora para receber seus produtos. Quando o cliente desejar, poderá agendar uma visita para retirar seus produtos diretamente da horta da Vila Natural e estar em contato direto com a produção de seu alimento.

A empresa utilizará as redes sociais, como Facebook e Instagram, para divulgação de seus produtos e contato com novos clientes. Por ter estrutura de funcionamento próxima a um ecommerce, é importante investir também em Adwords aumentando assim a visibilidade nas buscas. O relacionamento com blogs de alimentação saudável e panfletagens em locais frequentados por esse tipo de público, como academias e parques, também serão utilizados.

1.1.4 Relacionamento com os consumidores

A criação de sua própria horta e o tempo para atingir o ápice da produção de seu canteiro auxiliarão a empresa a manter seus clientes sempre recomprando, visto o alto custo da mudança entre abandonar uma horta em produção e iniciar uma nova. Além disso, a relação customizada com cada cliente, a possibilidade de visita ao ambiente de cultivo e a qualidade dos produtos, bem como seu custo-benefício, criará

um encantamento e um sentimento positivo ao consumir os produtos orgânicos que você escolheu plantar e acompanhou seu crescimento.

1.1.5 Fontes de receita

A empresa possuirá um modelo de receita, que consiste na assinatura de lotes para o cultivo da horta orgânica do cliente, sendo que o preço médio por produto ficará dentro do esperado para produtos orgânicos, que segundo o site Organicsnet[1], costuma ser 30% superiores aos alimentos convencionais.

A fonte de receita será classificada, portanto, como recorrente e, como dito, terá origem na locação dos canteiros. O preço irá variar conforme o tamanho de lote escolhido, e, após essa escolha, sem cobranças adicionais, o cliente decide o que deseja plantar, aguarda o crescimento das plantas e recebe tudo o que o seu terreno produzir; além disso, a assinatura do canteiro contemplará uma cesta semanal de produtos orgânicos da época.

1.1.6 Recursos principais

Os principais recursos para a operação da empresa são: a área do terreno, que além de grande para dar escalabilidade ao negócio, deve estar localizada próxima as cidades atendidas; o desenvolvimento do site e aplicativo que deve trabalhar integrado ao sistema que auxiliará na gestão dos canteiros individuais e da plantação; os equipamentos para a automatização da plantação e o capital humano para operar os canteiros e o desenvolvimento das plantas.

1.1.7 Atividades principais

O cultivo das hortas e os constantes cuidados com a plantação, com as regras da agricultura orgânica e com a saúde das plantas, será a principal atividade realizada pela empresa. Essa atividade tem alta importância, pois impacta diretamente na qualidade dos produtos e no tempo de crescimento dos mesmos.

A atualização da plataforma virtual com as informações reais sobre o status de cada canteiro é fator determinante para criação do valor proposto pela empresa aos seus consumidores. Para isso o sistema deve estar sempre parametrizado

[1] ORGANICS, 2016. Disponível em: <http://www.organicsnet.com.br/ 2016/01/mercado-de-organicos-cresce-o-dobro-no-brasil/> Acesso em 13 de agosto de 2017.

corretamente, visto que os tempos de desenvolvimento das plantas variam muito em decorrência do clima e das estações do ano.

1.1.8 Parcerias principais

Os principais fornecedores serão empresas produtoras de sementes e mudas de árvores frutíferas. No plano logístico, a empresa locadora de caminhões será crucial para que a empresa mantenha uma frota em boas condições e capaz de garantir que, no trajeto da entrega, nenhum produto fique danificado.

Outra parceria importante será o desenvolvedor da plataforma virtual de vendas, formada pelo site e pelo sistema de gerenciamento da fazenda. Esses softwares devem funcionar corretamente, a fim de evitar quaisquer falhas de comunicação entre o que o cliente deseja e o que foi plantado em seu canteiro ou entregue em sua cesta.

Por fim, os nutricionistas, as academias e os blogs especializados em alimentação saudável e/ou orgânicos, serão parcerias chave para a divulgação da empresa, visto que concentram grande parte do público que se pretende atingir.

1.1.9 Estrutura de custos

Custos para abertura do negócio: aquisição ou locação de área para a fazenda, bem como custos para a preparação da área com a nivelação do terreno, instalação de equipamento para armazenagem da água e irrigação, construção do armazém e do escritório; aquisição de equipamentos para plantio; desenvolvimento da plataforma virtual, que envolve site e sistema para gerenciamento da fazenda e das entregas; e equipamentos que garantam o bom funcionamento da proposta de valor, como sistema de câmeras para mapeamento dos canteiros e envio das imagens aos clientes para acompanharem a plantação.

Para a operação da empresa haverá como custos fixos: gastos com divulgação, pagamento de salários e gastos com a garantia do bom funcionamento da plataforma virtual; e como variáveis: compra de matéria-prima, insumos para manutenção dos canteiros (adubação) e combustível para os veículos de entrega.

1.2 Análise e Diagnóstico da Viabilidade da Ideia do Negócio

A demanda por alimentação orgânica está em ascensão, segundo dados do site Orgânicos no Brasil[2], a taxa de crescimento do setor atinge cerca de 20% ao ano, e representa 1% da produção e consumo de alimentos do país. Embora a participação de mercado ainda seja reduzida, o tema dos alimentos orgânicos tem aparecido com frequência nas mídias e a divulgação de seus benefícios a saúde humana facilita a aceitação dos consumidores e ajuda a impulsionar as vendas do setor.

Tendo se expandido rapidamente em países ricos e agora passando a ser visto em países em desenvolvimento, o mercado de orgânicos, em 2004, movimentou US$ 29 bilhões, conforme a consultoria Organic Monitor[3], e dez anos depois, foi estimado em US$ 72 bilhões, ou seja, duas vezes e meia maior. No Brasil, em 2016, o faturamento somente com o mercado interno atingiu R$ 3 bilhões. Segundo dados da ONU, citados pelo site OrganicsNet, em um relatório para incentivar a agricultura familiar, a produção de orgânicos eleva o preço de venda dos produtos em até 30%, com custos de produção relativamente parecidos.

Ao encontro desse promissor mercado, a pesquisadora de tendências da TrendWatching, Luciana Stein, cita em reportagem ao jornal Folha de São Paulo[4], que cada vez mais as pessoas estão interessadas em conhecer bem o modo de produção daquilo que consomem.

Nesse sentido, a proposta de ideia de negócio será viável e de fácil expansão, sendo suas despesas de operação menores que as receitas, permitindo uma margem de lucro que corresponderá ao custo de oportunidade dos investidores. Além de se inserir no promissor mercado dos orgânicos, a empresa se enquadrará na tendência de conhecer a origem do que se consome e no mercado de vendas virtuais, que segundo dados do EBIT, divulgados em reportagem da IstoÉ[5], prevê crescimento de 12% neste ano.

---

[2] Orgânica Brasil, 2017. Disponível em: <https://web.organicabrasil.com.br/produtos-organicos-no-brasil> Acesso em 13 de agosto de 2017.
[3] ORGANICS, 2016. Disponível em: <http://www.organicsnet.com.br/ 2016/01/mercado-de-organicos-cresce-o-dobro-no-brasil/> Acesso em 13 de agosto de 2017.
[4] Folha de São Paulo, 2017. Disponível em: <http://m.folha.uol.com.br/mercado/ 2017/08/1907340-empresa-permite-adotar-galinha-e-cuidar-de-horta-a-distancia.shtml> Acesso em 11 de agosto de 17.
[5] IstoÉ, 2017. Disponível em: <http://istoe.com.br/ebit-projeta-crescimento-de-12-nas-vendas-do-e-commerce-em-2017/> Acesso em 13 de agosto de 2017.

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

2.1 Dados gerais do empreendimento

A empresa atuará com razão social "*Vila Natural Ltda.*" e foi pensada para oferecer um novo conceito de experiência colaborativa, cujo cliente possuirá um espaço particular destinado a plantação de seus alimentos, que posteriormente lhe será entregue em sua casa.

O empreendimento está incluído no setor de comércio e produção agrícola, possuindo canal de vendas via Internet, direto com o público final. Suas operações agrícolas e seu departamento comercial e administrativo estarão localizados na Rodovia Índio Tibiriçá em Ribeirão Pires.

2.2 Dados dos empreendedores

A ideia do empreendimento surgiu a partir de seis amigos, que encontraram no mercado de orgânicos, um grande potencial para investimento nos próximos anos. Conhecendo que as vendas via internet tem se mostrado uma tendência, decidiram entender melhor esse mercado e elaborar um projeto de negócios que mesclasse esses setores de forma inovadora.

A estrutura de gestão organizacional da empresa terá, portanto, seis sócios. Dentre os investidores, dois farão parte do quadro de funcionários da empresa, sendo estes responsáveis pela gerência administrativa e operacional, e os demais farão parte apenas do conselho administrativo. Os resumos dos currículos dos sócios constam no apêndice A.

2.3 Missão e valores organizacionais

A seguir, estarão apresentados a Missão, a Visão e os Valores da Vila Natural:

- **Missão**: Oferecer, na mesa de cada consumidor, produtos orgânicos de alta qualidade, repletos com o sentimento de serem produzidos na sua própria horta.
- **Visão**: Ser referência no segmento de orgânicos, contribuindo para um consumo sustentável, melhorando os hábitos alimentares das pessoas e aproximando-as da natureza.
- **Valores**: Responsabilidade ambiental; Transparência em todas as operações da empresa; Reconhecer a importância dos colaboradores ao propósito da empresa.

2.4 Forma jurídica

A forma jurídica da empresa se dará pelo regime de Sociedade Limitada, composta por seis sócios de responsabilidade equivalentes, cada um contribuindo com partes iguais no capital total investido.

O modelo de negócio estará registrado de acordo com a descrição do CNAE[6], classificação elaborada pela Comissão Nacional de Classificação, sob a Classe: 4724-5, Comércio Varejista de Hortifrutigranjeiros.

2.5 Enquadramento tributário

A forma tributária escolhida pelos sócios foi o Simples Nacional, previsto pela lei complementar nº 123/2006[7], uma vez que o faturamento bruto anual previsto nos primeiros cinco anos está sempre abaixo de R$ 4.800.000,00. Este sistema possibilitará uma carga tributária reduzida e a simplificação no pagamento de diversos tributos (IRPJ, COFINS, PIS/Pasep, CPP e ICMS), que passam a ser recolhidos em uma única guia.

2.6 Capital Social e Fonte de Recursos

O montante a ser investido para o lançamento do projeto é de R$ 258.005,63. Este capital será utilizado para estruturação do negócio e pagamentos dos custos fixos e variáveis da operação até que o fluxo de caixa esteja estabilizado. No item 7.1.2 é possível verificar o que compõe o referido valor.

Os sócios optaram por utilizar apenas capital próprio como fonte de recursos, sendo a contribuição igualitária entre eles, cada qual investindo R$ 43.000,94.

---

[6] Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE. Disponível em: <https://cnae.ibge.gov.br/?option=com_cnae&view=atividades&Itemid=6160&tipo=cnae&chave=agricultura&versao_classe=7.0.0&versao_subclasse=9.1.0> Acesso em 14 de outubro de 2017.

[7] Lei 123/2006 – Simples Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acesso em 14 de outubro de 2017.

3. VIABILIDADE ESTRATÉGICA

3.1 Estudo do mercado-alvo

A análise dos dados secundários disponíveis sobre o mercado de produtos orgânicos possibilita entender as oportunidades e as ameaças, bem como o panorama atual do setor no qual o empreendimento Vila Natural pretende se instalar.

O cultivo orgânico corresponde a uma metodologia de produção de vegetais e animais que desconsidera totalmente o uso de fertilizantes sintéticos, agrotóxicos, reguladores de crescimento e outros aditivos químicos. O cultivo dos vegetais nesse sistema baseia-se em preservar a estrutura do solo e a sua produtividade apenas com o uso de compostagem, estercos animais, rotação de culturas e controle biológico de pragas e doenças.

3.1.1 Mercado Atual

O crescente número de pessoas que buscam um estilo de vida saudável e que procuram ampliar o contato com a natureza na tentativa de melhorar a qualidade de vida, vem impulsionando o mercado de produtos orgânicos no mundo e no Brasil.

No mercado nacional, mesmo com a atual situação econômica do país, aparecem cada vez mais empresas investindo no segmento. O setor de orgânicos cresceu 20% em 2016, obtendo um faturamento de R$ 3 bilhões, segundo dados do ORGANIS[8]. Pesquisa realizada pela Market Analysis[9], no período de março a abril deste ano, encomendada pelo Conselho Brasileiro da Produção Orgânica e Sustentável, analisa que cerca de 15% dos brasileiros moradores de espaços urbanos já consomem orgânicos.

Atualmente no Brasil existem aproximadamente 16 mil produtores orgânicos homologados no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento[10], o que ainda não é o suficiente para suprir a demanda do mercado nacional, considerando ainda que 70% dessa produção é exportada para a Europa.

---

[8] ORGANIS, 2017. Disponível em: <http://www.organicsnet.com.br/2017/02/balanco-do-mercado-organico-em-2016-movimento-de-r-3-bilhoes/> Acesso em 19 de agosto de 2017.

[9] Market Analysis e ORGANIS, 2017. Consumo de produtos orgânicos no Brasil. 49 f. Disponível em: <https://www.organicsnewsbrasil.com.br/consumidor/organis-divulga-primeira-pesquisa-nacional-com-consumidores-de-organicos/> Acesso em: 26 de agosto de 2017.

[10] MAPA, 2017. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/mais-org%C3%A2nicos-na-mesa-do-brasileiro-em-2017> Acesso em 19 de agosto de 2017.

Por fim, o artigo do consultor do Sebrae, Silvino Junior, sobre o perfil do mercado de orgânicos[11], analisa que a estrutura do mercado do setor caracteriza-se por poucos grandes produtores que tem como foco a exportação e por possuir um grande número de pequenos e médios produtores que visam o mercado interno.

3.1.2 Histórico de Mercado

O conceito de produção orgânica, como conhecido hoje, conforme artigo publicado pelo Sebrae[12], surgiu com a publicação dos livros do inglês Albert Howard, que trouxeram os resultados das pesquisas sobre compostagem e adubação orgânica desenvolvidas por ele em 1905, na cidade de Pusa, Índia, observando camponeses hindus que não utilizavam fertilizantes químicos em suas lavouras.

Howard criou o processo “Indore” de compostagem, desenvolvido entre 1924 e 1931, pelo qual os resíduos da fazenda eram transformados em húmus, que, aplicado ao solo em época conveniente, restaurava a fertilidade por um processo biológico natural. Na década de 60, sua técnica se popularizou com os alertas aos riscos e efeitos prejudiciais dos fertilizantes artificiais advindos de um novo grupo de ambientalistas responsáveis por conscientizar os consumidores dos perigos dos pesticidas e da qualidade nutritiva dos alimentos.

Madail, Belarmino e Bini (2011)[13] ressaltam em seu artigo que “a partir daí foi iniciada uma fase importante do processo de produção orgânica, com a introdução de estudos científicos com objetivo de dar respaldo às ações em andamento, carentes de fundamentação técnica”.

Os autores citam que, a área agrícola mundial com produção orgânica em 2002 era de 22.811.267 de hectares. Em apenas sete anos, esta área registrou acréscimo

---

[11] Sebrae, 2010. Perfil do mercado de produtos orgânicos. 17 p. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/estudo-traca-o-perfil-do-mercado-de-produtos-organicos,a38b43f87dc17410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em 13 de agosto de 2017.

[12] Sebrae, 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/agricultura-organica-um-pouco-de-historia,6895438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> Acesso em: 21 de agosto de 2017.

[13] MADAIL, João C. Medeiros; BELARMINO, Luiz Clovis; BINI, Dienice Ana. Evolução da produção e mercado de produtos orgânicos no Brasil e no mundo. 2011. 9 f. Revista Cientifica Ajes. Disponível em: <http://www.revista.ajes.edu.br/ index.php/RCA/article/view/52/pdf> Acesso em: 24 de agosto de 2017.

de 53%, visto que, em 2009, chegou a 35 milhões. De acordo com os dados do Canal Rural[14], em 2016 a área plantada com orgânicos alcançou 42 milhões de hectares.

Segundo dados divulgados pelo Globo Rural[15], cerca de 80% do atual mercado de orgânicos mundial está concentrado nos Estados Unidos e na Europa, movimentando quase US$ 90 bilhões/ano. As taxas de crescimento do setor se tornaram constantes nos últimos 15 anos: nos EUA o crescimento está sempre na casa dos dois dígitos, atingindo 10% nos últimos dois anos, e na Europa, as taxas anuais variam de 5% a 8%. No Brasil, onde o processo de regulamentação se instalou em 2011, o crescimento é ainda maior pois a base de produtos ainda é pequena.

3.1.3 Projeções Futuras

Como visto anteriormente, os estudos apontam que 15% da população brasileira já consome produtos orgânicos e as projeções indicam que esse número tende a se expandir rapidamente conforme a oferta cresça, mas o país ainda possui um forte déficit de fornecedores para suprir essa demanda. Outro aspecto positivo se refere aos recursos, dado que o Brasil não precisa importar insumos e tecnologia para atividades agropecuárias, pois possui boa base existente, além de ser geograficamente privilegiado para plantio em qualquer época do ano.

Para 2017, a perspectiva é de crescimento na ordem de 25% a 30%, comenta Ming Liu, Diretor do ORGANIS[16]. Liu complementa que “a expectativa é crescer 10% nas exportações em 2017, pois o setor continua em crescimento no mundo todo”.

Um importante movimento financeiro no segmento aconteceu no início do segundo semestre de 2017; a compra da *Whole Foods Market*, uma das maiores empresas do mundo no segmento de alimentação saudável, pela Amazon[17]. A gigante norte-americana deseja expandir e isso deixou todo o varejo desse segmento em alerta. "Milhões de pessoas amam a *Whole* pois ela oferece alimentos naturais e orgânicos de alta qualidade", afirmou Jeff Bezos, fundador e presidente da Amazon, em comunicado.

---

[14] Canal Rural, 2016. Disponível em: <http://blogs.canalrural.com.br/danieldias/2016/06/10/agricultura-organica-no-brasil-esta-crescendo-30-ao-ano-e-movimentando-r25-bilhoes-vejam-as-oportunidades/> Acesso em: 25 de agosto de 2017.

[15] Revista Globo Rural, 2017. Disponível em: <http://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/noticia/2017/01/organicos-modismo-ou-fato.html> Acesso em 16 de agosto de 2017.

[16] ORGANIS, 2017. Disponível em: <http://www.organicsnet.com.br/2017/02/balanco-do-mercado-organico-em-2016-movimento-de-r-3-bilhoes/> Acesso em 16 de agosto de 2017

[17] Revista Exame, 2017. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/aquisicao-da-whole-foods-pela-amazon-muda-estrategias-do-varejo/> Acesso em 19 de agosto de 2017

Hoje, segundo dados da Revista Globo Rural[18], o maior mercado de orgânicos do mundo é os Estados Unidos, com valor de faturamento atingindo US$ 50 Bilhões de dólares por ano e cerca de 82% das famílias consumindo produtos orgânicos. Isso prova que o mercado está em crescimento em muitos países e que o Brasil está em uma fase inicial deste movimento. São, portanto, grandes as oportunidades de expansão de novos players neste mercado.

3.1.4 Tendências de Mercado

Percebe-se uma forte tendência dos consumidores a privilegiar aspectos relacionados a saúde, ao meio ambiente e ao sabor dos alimentos. É o que cita estudo do Sebrae[19], argumentando com diversos dados o quão promissor é o setor de alimentação saudável com a explosão de doenças relacionadas a vida sedentária das cidades. A projeção de jovens em condição de sobrepeso quadruplicou nos últimos 30 anos no mundo. No Brasil, 40% da população está acima do peso e 30% está com o colesterol ruim acima do recomendado. Para 80% dessas pessoas, buscar alimentos mais saudáveis já é uma necessidade.

Outro ponto importante para o desenvolvimento do setor foi citado pela Revista Globo Rural[20]. Os consumidores têm hoje grande poder para mudar e transformar o atual modelo de exploração dos recursos naturais, garantindo que as próximas gerações possam continuar a consumir. Estudos indicam que se a exploração dos recursos e o consumo global continuar neste ritmo, em 2030 serão necessários dois planetas Terra para manter o padrão atual.

Por esse motivo acredita-se que cada vez mais os consumidores optem por alimentos mais sustentáveis correspondendo a movimentos que busquem a manutenção do planeta terra aliado a hábitos de vida mais saudáveis. Nesse sentido, a história por trás dos orgânicos, no Brasil e no mundo, não é apenas um fato temporário. É uma mudança de atitude do consumidor, que faz o mercado e o mundo ver o futuro com outros olhos.

---

[18] Revista Globo Rural, 2017. Disponível em: <http://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/noticia/2017/07/qual-o-tamanho-do-mercado-de-organicos-no-brasil.html> Acesso em 19 de agosto de 17

[19] Sebrae, 2017. Disponível em: < http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-loja-de-produtos-da-fazenda> Acesso em 17 de agosto de 2017

[20] Revista Globo Rural, 2017. Disponível em: <http://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/noticia/2017/01/organicos-modismo-ou-fato.html> Acesso em 16 de agosto de 2017.

3.2 Estudo dos clientes

Entender as pessoas que a empresa pretende atender é fator-chave para o desenvolvimento do negócio. A análise dos dados secundários disponíveis sobre o público consumidor de alimentos orgânicos, permitirá a criação do perfil de cliente, atrelado às suas características e comportamentos.

3.2.1 Identificação das características demográficas dos clientes

Foi possível identificar com base em pesquisa realizada pelo Sebrae[21], que o principal público consumidor de produtos orgânicos são pessoas do sexo feminino, com idade entre 31 e 50 anos, e que na sua grande maioria concluíram o ensino superior. No geral, essas pessoas habitam o espaço urbano e buscam um de estilo de vida mais saudável, como o hábito de praticar esportes com frequência e frequentar parques e bosques, além de privilegiarem atividades que permitem o contato com a natureza, apesar de os ambientes urbanos não oferecerem bons espaços naturais para isso. A pesquisa indicou também que atualmente 80% dos jovens (de 15 a 29 anos) procuram alimentos mais saudáveis e naturais para o consumo.

Dados relevantes para entender melhor o mercado atual dos orgânicos, estão disponíveis na já citada pesquisa elaborada pela Market Analysis[9]. Essa foi a primeira pesquisa de âmbito nacional para entender e conhecer o consumidor brasileiro de produtos orgânicos, e concluiu que o país está no início de um processo de consolidação e o crescimento irá se fortalecer nos próximos anos.

A pesquisa apontou que 15% da população urbana brasileira consome produtos orgânicos. A região sul possui o maior índice de consumidores (34% da população urbana), e o menor índice está no Sudeste, com pouco mais de 10%. Esse cenário indica que há grande potencial de mercado a ser explorado na região sudeste do país, onde a Vila Natural se instalará.

3.2.2 Descrição dos interesses e comportamentos dos clientes

A pesquisa elaborada pela Market Analysis[9], procurou também entender os hábitos de consumo dos compradores de orgânicos. Dos alimentos orgânicos consumidos descobriu-se que 63% são verduras, 25% frutas, 25% legumes e 12%

[21] Sebrae, 2017. Disponível em: < http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-loja-de-produtos-da-fazenda> Acesso em 17 de agosto de 2017

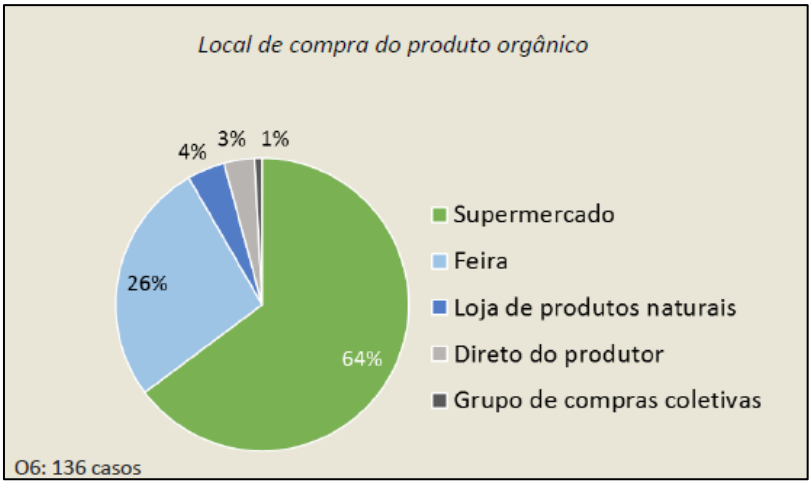
cereais. A frequência de consumo, por sua vez, ainda é baixa quando comparada a de países desenvolvidos, 11% consomem mais de uma vez na semana, 18% uma vez por semana, 30% a cada 15 dias e 41% uma vez ao mês ou mais.

Importante aspecto a ser analisado nesse setor são os canais de distribuição e seus diferenciais. Segundo artigo sobre o perfil do mercado de orgânicos do Sebrae[11], existem basicamente três tipos de canais de distribuição nesse setor:

- Venda da produção em feiras orgânicas: o produtor torna-se também o vendedor, acarretando um maior investimento inicial devido ao reduzido volume comercializado e a distância percorrida entre o local da plantação e o ponto de venda nos grandes centros;
- Distribuidores autônomos: comercializam os produtos através de feiras orgânicas, cestas a domicilio e delivery, de forma que os produtores não fiquem com a responsabilidade de virar vendedores;
- Empresas distribuidoras: caracteriza-se pela passagem dos produtos para empresas responsáveis pela distribuição antes de chegar ao consumidor final, sejam cooperativas, redes de supermercados, lojas especializadas, etc.

O gráfico 1 indica que esse terceiro canal é o principal utilizado atualmente pelos consumidores de orgânicos, mas a autora ressalva que existe potencial em outros âmbitos alternativos como feiras, lojas especializadas, clubes de compras e direto do produtor.

Gráfico 1 - Local de compra do produto orgânico



Fonte: Market Analysis[9]

Dos 85% da população que informaram ainda não consumir produtos orgânicos, metade deseja iniciar o consumo dentro de 3 meses, porém 41% deles se veem impedido por causa do alto preço, e o restante pela falta de lugares para comprar, por desconhecimento ou falta de confiança na origem do produto.

A questão de confiança nas origens dos produtos orgânicos está sendo considerada um grande problema atual. Conforme reportagem da TV Globo exibida no Fantástico[22], muitas pessoas ficam com medo de pagar mais caro e estarem comprando um produto não orgânico, visto que existem comerciantes que compram produtos convencionais (com químicas ou agrotóxicos) e depois revendem como se fossem orgânicos.

O preço praticado neste mercado muitas vezes é classificado como elevado se comparado com os produtos convencionais. Porém, uma pesquisa realizada pelo Instituto Kairos[23] mostrou que a variação de preço entre produtos convencionais e produtos orgânicos possuem maiores discrepâncias quando comparados com supermercados; ao comparar com feiras convencionais e com a compra direta com os produtores observa-se que muitas vezes os preços entre eles se equivalem. Além disso, segundo o *Target Group Index*[24], 69% dos brasileiros afirmaram que pagariam mais caro por um produto sustentável, índice maior que os 45% da média mundial.

A Vila Natural pretende acompanhar esse interesse crescente da população brasileira pelos produtos orgânicos. Sua operação representará um novo canal de venda nesse setor, com intuito de promover maior praticidade, garantir confiança na origem e promover o contato do consumidor com o cultivo do alimento. Por ser um modelo de venda direta, sem a necessidade de revendedores, o custo da operação tende a ser menor que os outros canais citados, ampliando o acesso das pessoas aos orgânicos.

---

[22] Fantástico, 2017. Disponível em: <http://g1.globo.com/fantastico/videos/t/edicoes/v/feirantes-vendem-produtos-com-agrotoxico-como-organicos/4777342/> Acesso em 19 de agosto de 2017.
[23] Instituto Kairos, 2016. Disponível em: <http://institutokairos.net/wp-content/uploads/2016/04/Relatorio-Completo-Final.pdf> Acesso em 19 de agosto de 2017.
[24] IG Economia, 2014. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/2014-04-16/69-dos-brasileiros-pagariam-mais-caro-por-produtos-sustentaveis.html> Acesso em 03 de setembro de 2017.

3.2.3 Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir

Para Kotler e Keller (2013, p. 102) o processo de decisão de compra pode ser dividido em cinco estágios que se iniciam bem antes da compra em si, e tem consequências que permanecem por um longo tempo.

Passo 1 - Reconhecimento do problema ou da necessidade: o primeiro impulso que pode levar as pessoas a buscarem produtos orgânicos surge da necessidade biológica de alimentação, e posteriormente se direciona para um apelo social voltado para a busca de qualidade de vida, em resposta aos diversos estímulos causados pela divulgação de diversos estudos científicos que enfatizam a importância de uma alimentação saudável.

Passo 2 – Busca de Informação: conforme dados citados anteriormente, os consumidores desse setor, na sua grande maioria, apresentam um nível de instrução elevado, o que os tornam mais conectados às tendências e informações captadas através de variadas fontes como sites, mídias sociais, TV, família, amigos. Nesse momento os clientes conhecem os diversos modelos de vendas de orgânicos disponíveis e os filtram a partir da influência de suas crenças pessoais e das informações das fontes examinadas. Dessa forma, é importante que a Vila Natural direcione sua publicidade para se tornar conhecida no mercado.

Passo 3 – Avaliação das alternativas: normalmente o consumidor opta por julgamentos baseados na racionalidade para escolher que marca comprar. Se tratando de produtos orgânicos, os principais atributos considerados nessa etapa de avaliação das alternativas são: a qualidade, a verificação da origem do produto juntamente de seu processo produtivo, e o preço praticado. Novamente, a Vila Natural precisa direcionar sua publicidade para que todas as suas vantagens (qualidade, garantia de origem, personalização, preço justo) se façam conhecidas pelo público.

Passo 4 – Decisão de Compra: mesmo o consumidor já tendo estabelecido sua preferência entre as marcas e a atitude dos outros, os fatores situacionais imprevistos podem modificar ou postergar a decisão de compra. Nesse momento é importante que o serviço do empreendimento esteja sempre disponível para o consumidor conhecer e aderir a um plano.

Passo 5 – Comportamento pós-compra: o cliente demonstra se está ou não satisfeito com o serviço adquirido, o que terá impacto relevante em novas compras e na divulgação “boca-a-boca” da marca. A Vila Natural acredita que os benefícios

oferecidos pelos produtos e serviços, gerarão boas avaliações pós-consumo e alta possibilidade de o cliente compartilhar a marca por toda sua rede de amigos.

Outro modelo relevante para identificar as principais necessidades dos clientes é a metodologia da disciplina de valor de Treacy e Wiersema (1995). Essa teoria coloca que nenhuma empresa pode ser tudo para todas as pessoas, dessa forma, existem três principais formas de agregar valor para o cliente. Sob esse contexto, a Vila Natural tem por objetivo construir e manter relações de intimidade com seus clientes. Para isso, os clientes usufruirão de um serviço completo, que além de ser totalmente único ao permitir criar e acompanhar sua própria horta, contará com uma cesta semanal de produtos da época para suprir grande parte da demanda de verduras, legumes e frutas que eles tenham. Além da qualidade dos alimentos, a confiança no atendimento e a comodidade proporcionada serão a base para a construção de relacionamentos de longo prazo.

3.3 Análise do ambiente geral por meio das cinco forças de Porter

O modelo das cinco forças competitivas de Porter (2004) permitirá à Vila Natural desenvolver uma estratégia empresarial eficiente e identificar ações que visam proteger a empresa do ambiente competitivo ao qual está se instalando.

3.3.1 Estudo dos concorrentes

Como observado anteriormente, o mercado de produtos orgânicos está em crescimento constante, e o conceito que a Vila Natural apresenta traz facilidade e total confiabilidade na origem dos produtos, visto que a horta será do cliente com possibilidade de acompanhar seu canteiro durante o tempo de cultivo *in loco* ou pela plataforma virtual.

Com base nas pesquisas realizadas pelo grupo, foi possível encontrar apenas uma empresa com modelo de negócio similar, que será denominada concorrente direta. A Garde Manger[25] está localizada no interior de São Paulo, foi fundada em março de 2017 e atualmente atende o mercado da zona oeste de São Paulo.

Todos os demais vendedores de produtos orgânicos serão denominados concorrentes indiretos. Ao analisar a região do ABC, notou-se que a disponibilidade de pontos de venda de orgânicos é muito baixa e como reflexo desse cenário, o preço

[25] Garde Manger. Disponível em: <www.gardemanger.com.br>. Acesso em 10 de outubro de 2017.

acaba sendo mais elevado e dificilmente os produtores concedem descontos, por receio de afetar suas margens de contribuição. Os concorrentes localizados e estudados pelo grupo serão detalhados a seguir:

- **Feiras orgânicas:** acontecem em dias, horários e locais específicos, o que dificulta o acesso dos consumidores, por outro lado, a variedade e a qualidade dos produtos são consideradas muito boas.
- **Feiras de rua:** normalmente não apresentam produtos orgânicos e quando existe algum a venda, o preço é elevado e a procedência não é garantida, o que acaba gerando desconfiança por parte do consumidor.
- **Supermercados:** os direcionados a classes sociais mais elevadas, como o Pão de Açúcar, possuem diversos produtos orgânicos disponíveis e com procedência garantida pela certificação dos produtores, porém, os preços também não são convidativos. Alguns mercados oferecem também a venda online, mas sem diferenciação em relação aos sites especializados.
- **Sites especializados em orgânicos:** são os que possuem um modelo de negócios com forças competitivas mais consideráveis. Um ponto negativo visível desses sites, é relacionado à logística, que não cobre áreas consideráveis das cidades e tem custo de frete elevado. O plano logístico da Vila Natural tem por objetivo realizar as entregas uma vez por semana, sem cobrança de frete aos clientes.

Em relação ao custo com embalagens, verificou-se que os supermercados e feiras, na sua grande maioria, utilizam caixas de plástico ou isopor, além dos sacos plásticos, para exposição, armazenamento e transporte dos produtos orgânicos, o que acarreta um custo maior, que no final da cadeia reflete no preço. Nesse quesito, a Vila Natural sustenta uma vantagem, pois tem como objetivo não trabalhar com esses tipos de embalagens, mantendo os produtos organizados em cestas individuais retornáveis, as quais serão entregues nas casas dos clientes.

A Vila Natural se destacará também pela forma de pagamento, que exigirá do cliente apenas uma movimentação monetária mensal. O pagamento das mensalidades dos aluguéis dos canteiros será feito totalmente online, com a utilização de cartões de crédito e débito, boleto ou transferência bancária, o que garantirá total facilidade e conforto aos clientes. O plano logístico será estruturado de maneira que o cliente não precise realizar pagamentos adicionais (frete) pela entrega.

A figura 2 apresenta resumidamente as forças dos concorrentes em uma escala de fraca a forte em diversos quesitos.

Figura 2 - Grid Comparativo dos Concorrentes

Grid Comparativo dos concorrentes	Concorrente Direto	Concorrentes Indiretos		
	Garde Manger	Supermercado e Sacolão	Feiras de Rua e Orgânicas	Sites especializados em orgânicos
Marketing				
Preços competitivos	◆	◆	◆	▲
Qualidade do produto	●	▲	▲	●
Procedência do produto	●	●	▲	▲
Praticidade	▲	▲	▲	●
Fidelização	●	◆	▲	▲
SAC				
Serviço de atendimento ao consumidor - SAC	▲	◆	◆	●
Trocas e reclamações de produtos estragados	◆	▲	◆	◆
Logística				
Valores de frete	●	◆	-	◆
Embalagens	▲	▲	▲	●
Tecnologia da Informação				
Navegação no site/app	●	◆	-	▲
Segurança na transação	▲	◆	-	●
Facilidade e rapidez	◆	◆	-	●

Legenda*: ● Forte ▲ Moderado ◆ Fraco

** Escala da Intensidade da força do concorrente*

Fonte: Autores, 2017.

3.3.2 Estudo dos fornecedores

O Poder de Barganha dos Fornecedores está diretamente ligado ao custo do produto, pois são eles quem determinam, em suma, o preço e a qualidade dos insumos necessários para a produção. Segundo Porter (2004, p.29) “fornecedores poderosos podem consequentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços”.

No ramo da produção de orgânicos os principais fornecedores compreendem desde os distribuidores de sementes orgânicas devidamente certificados até os fornecedores de combustíveis utilizados pela frota para a entrega dos produtos. Em relação às sementes utilizadas para o plantio, estas devem possuir o selo do Organismo de Avaliação da Conformidade Orgânica (OAC)[26] previsto pelo MAPA.

[26] MAPA - Ministério da Agricultura. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/regularizacao-da-producao> Acesso em 02 de setembro de 2017.

A relação “fornecedor x fabricante” será estruturada e desenvolvida de forma com que os custos diretos da produção sejam reduzidos e a margem de contribuição dos produtos atinjam o seu nível máximo de modo que a empresa opere dentro de sua fronteira de possibilidade de produção, atingindo e mantendo a eficiência. Para isso, a empresa deve contar com no mínimo dois fornecedores de sementes orgânicas visando a baixa vulnerabilidade em caso de rescisão contratual. É importante ressaltar que a agricultura permite, em alguns tipos de produtos, que o produtor cultive as suas próprias sementes ou mudas.

No caso dos fornecedores de combustíveis para a entrega, a Vila Natural visa estabelecer parcerias estratégicas com postos de gasolina para obter um melhor acompanhamento do desempenho e do consumo dos veículos. A empresa deverá também firmar parceria com empresas de equipamentos e ferramentas para o campo.

3.3.3 Estudo da barganha dos consumidores

O atual cenário da produção de alimentos orgânicos no Brasil ainda é um cenário que não oferece margem para um elevado poder de barganha por parte dos consumidores, tendo como o fator mais relevante a pequena quantidade de produtores desse tipo de alimento no país. Ou seja, a oferta de produtos orgânicos ainda é muito escassa e essa exclusividade confere aos produtores a possibilidade de ofertarem os produtos com um preço mais elevado.

Analisando esse panorama é possível definir que a decisão de compra do consumidor ainda está restrita à poucos pontos de venda, e essa situação não permite aos consumidores a possibilidade de fazer consultas e comparativos de preços, obrigando-os a efetuar a compra em algum desses poucos locais.

Segundo a teoria econômica de Adam Smith (1786)[27], que afirma que, em *ceteris paribus*, quanto menor a oferta, maior é o preço do produto, é possível afirmar que o preço dos alimentos orgânicos no Brasil se encontra em normalidade, dado o tamanho do mercado. É importante ressaltar que existem alguns fatores que podem contribuir para a mudança desse cenário e torná-lo um pouco mais favorável para o consumidor. Dentre os principais está o aumento da quantidade de produtores, o que levaria a uma redução natural dos preços e consequentemente o aumento do poder de barganha dos consumidores.

[27] SMITH, Adam. A Riqueza das Nações. 3ª ed. São Paulo: Hemus, 2008.

Conforme analisado no item 3.1.3, estima-se um grande crescimento do mercado de orgânicos nos próximos anos no Brasil, porém o aumento da oferta desses produtos não pode ser atrelado ao incremento de maquinários tecnológicos e ao uso de defensivos químicos, como é feito no cultivo de alimentos convencionais. O cultivo orgânico tem como princípio respeitar o tempo da natureza, ou seja, garantir tempo suficiente para que o alimento se aproprie de todos os nutrientes necessários para o seu crescimento natural.

Com isso conclui-se que, neste setor, enquanto o número de consumidores for muito maior que o de produtores, o poder de barganha desses será baixo, e para que esse cenário mude esses grandes desafios precisam ser encarados.

3.3.4 Estudo de novos entrantes

O mercado de produção de alimentos orgânicos vem chamando a atenção de empreendedores, visto sua elevada taxa de crescimento frente a atual média de outros setores. As barreiras são baixas para novos entrantes, por se tratar de um mercado competitivo que já possui diversas organizações que oferecem produtos similares.

Outro ponto importante que deve ser levado em consideração é a questão da economia de escala. Por se tratar de um método de produção que respeita o ciclo natural dos alimentos, não é possível garantir ganhos de produtividade acentuados a fim de criar uma possível barreira de entrada.

A vantagem da Vila Natural para minimizar seus riscos com novos entrantes, será a relação de confiança com seus clientes e o elevado custo da troca, visto que, para se desfazer do negócio, o cliente terá que abrir mão do seu canteiro em pleno funcionamento para iniciar um novo em uma empresa concorrente. Para maximizar esse sentimento de confiança na marca, a empresa buscará se destacar por planos de fidelização, excelência no atendimento e pela qualidade no serviço prestado.

3.3.5 Estudo de substitutos

O mercado de orgânicos vem ganhando espaço no Brasil, como uma forma mais saudável e sustentável de agricultura, que ainda está aparecendo para o grande público. Dessa forma, a Vila Natural definiu seu substituto como todos os produtores de legumes, verduras e frutas que utilizem o método tradicional de agricultura, onde prega-se a

produção em massa, fazendo uso de fertilizantes comprovadamente prejudiciais à saúde humana e ao meio ambiente para atingir a quantidade de produção necessária.

Diversos estudos que vem sendo publicados começam a informar a população sobre o risco de consumir esses alimentos produzidos de maneira convencional. Com isso estimasse que essa será a principal ação que minimizará o impacto dos substitutos no projeto da empresa.

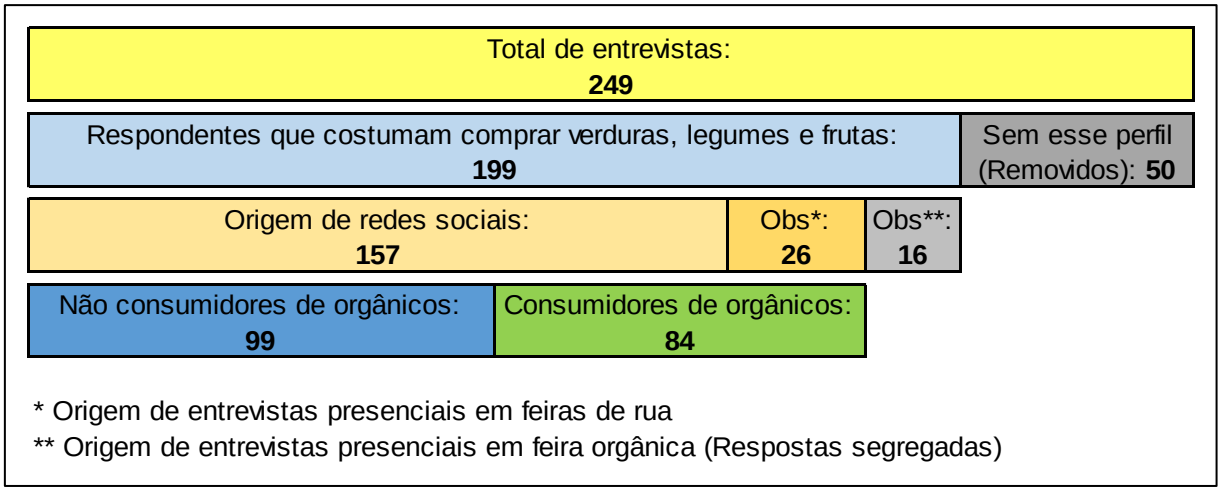
Destaca-se também o fato de que o modelo de produção da Vila Natural permitirá ao consumidor manter um maior contato (com as visitas ou o acompanhamento pela plataforma virtual) com os processos de produção, lhe conferindo total confiança na procedência dos produtos.

Após essa análise, conclui-se que a preocupação com os substitutos advém principalmente dos produtos plantados seguindo a agricultura tradicional, que embora mais baratos e facilmente encontrados nas cidades, ainda divergem da tendência mundial pela mudança desses produtos tradicionais pelos orgânicos.

3.4 Pesquisa de Campo

Para compreender o comportamento e as preferências de consumo dos futuros clientes da Vila Natural, foi realizada, entre os dias 25 de agosto e 03 de setembro, uma pesquisa de campo com 249 pessoas, sendo que, a fim de aprimorar as análises, a base foi segmentada com diversos critérios, resumidos na figura 3 e detalhados nos próximos parágrafos.

Figura 3 - Filtros aplicados na pesquisa de campo



Fonte: Autores, 2017.

Dos 249 respondentes, 20% dos respondentes foram desconsiderados por não serem os principais responsáveis pelas compras de verduras, legumes e frutas em suas residências. Das 199 respostas restantes, 157 são originárias do Facebook e do WhatsApp, 26 foram coletadas presencialmente em feiras de rua da região de Santo André e as 16 restantes foram coletadas na Feira Orgânica do Shopping ABC.

O público respondente da feira orgânica tem perfil destoante dos demais, visto que consomem o dobro de orgânicos que a média obtida com o restante do público e que possuem comportamentos e características de consumo especificas. Por esse motivo, estarão apresentadas separadamente neste plano de negócios, e por ser uma amostra pequena e, portanto, insuficiente para análises estatísticas, o grupo optou por utilizá-la apenas como um “sinalizador de tendência” para comparar com as respostas dos consumidores iniciantes no segmento que foram captados nas demais fontes.

As análises da pesquisa de mercado ficaram concentradas, portanto, em 183 respostas sendo 68% do sexo feminino e 70% com faixa etária entre 31 e 60 anos. Verificou-se também que a média de pessoas por residência está entre 3 e 4 pessoas. Esse ponto do perfil da amostra é um que destoa quando comparado ao perfil dos frequentadores da feira orgânica, em grande maioria são casais sem filhos na faixa entre 21 e 40 anos.

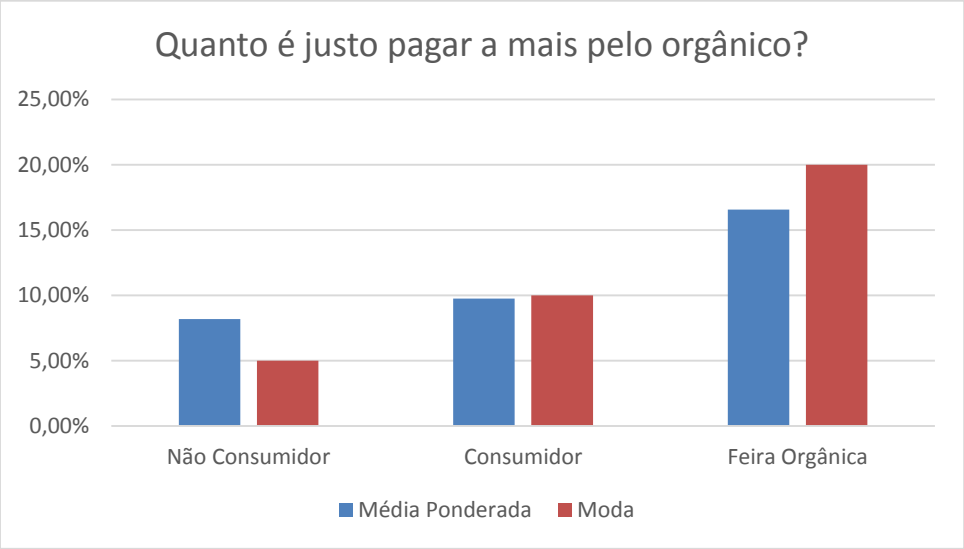
Como visto na figura 3, 84 dos 183 respondentes são consumidores de orgânicos, e foram diversas as conclusões relevantes para o projeto:

- **Alimentos consumidos**: as verduras são os alimentos cujos orgânicos tem maior participação na dieta (39% do total de verduras consumidas são orgânicas); os legumes e as frutas tem 30% de participação cada. O mesmo ocorre quando verificada a base extraída da feira orgânica, as verduras atingem 60% da dieta. Dessa forma, conclui-se que o público consumidor de orgânicos têm preferência pela compra de verduras orgânicas e essa será a principal opção escolhida pelos clientes para cultivo em seus canteiros.
- **Gasto semanal médio com verduras, legumes e frutas**: verificou-se que os consumidores de orgânicos tem gasto 30% superior ao público consumidor de produto convencionais, ficando na faixa de gastos de R$ 50,00 a R$ 75,00 semanais, frente a de R$ 25,00 a R$ 50,00 dos não consumidores. E a tendência é que o gasto se eleve em decorrência do aumento dos orgânicos na dieta, sendo que na feira orgânica metade dos entrevistados tinham gastos

superiores a R$ 100,00. Quando divididos os gastos pela quantidade de pessoas que vivem na residência, foi possível constatar o gasto *per capita* com esses alimentos: R$ 32,50 para consumidores de orgânicos e R$ 24,70 para os consumidores de convencionais. Todas essas informações serão relevantes para prever o ticket médio das assinaturas dos canteiros no capítulo de viabilidade mercadológica.

- **Quanto as pessoas consideram justo pagar a mais por um alimento orgânico frente ao convencional**: concluiu-se que quanto mais imersa a pessoa está no mercado de orgânicos, maior sua disposição em gastar. Essa tendência pode ser verificada no gráfico 2.

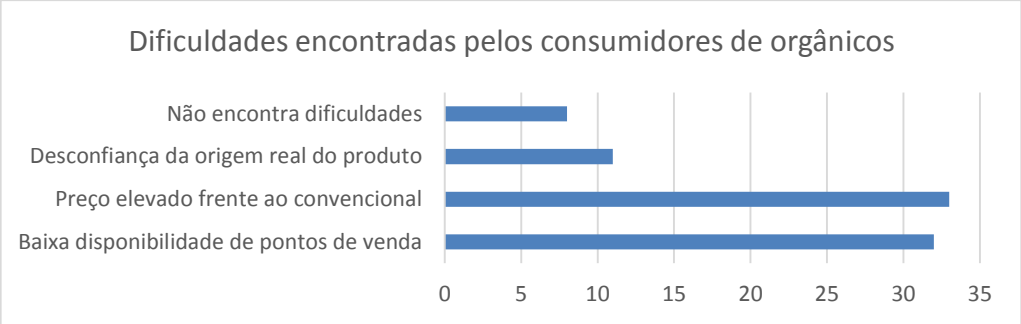
Gráfico 2 - Quanto é justo pagar a mais por um alimento orgânico



Fonte: Autores, 2017.

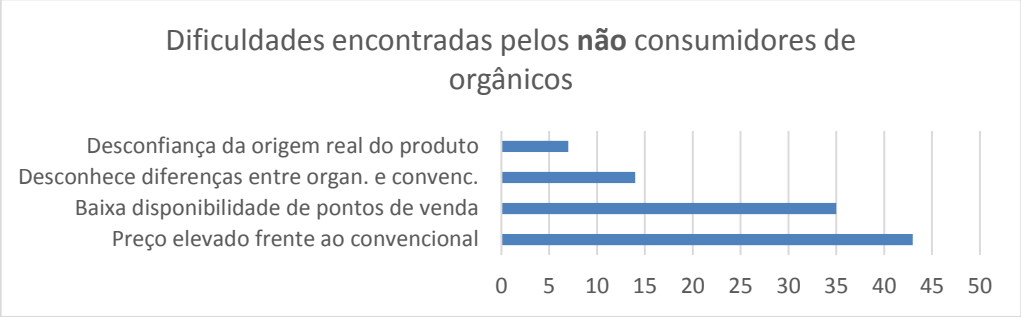
- **Sobre o consumo de orgânicos**: quando questionados qual o motivo de consumir orgânicos a resposta unânime foi a preocupação com a saúde; além disso, todos os respondentes foram questionados sobre qual a principal dificuldade encontrada na busca desses produtos e os resultados estão disponíveis nos gráficos 3 e 4. Com esses dados, nota-se que a Vila Natural estará atingindo diretamente as duas principais dificuldades citadas na pesquisa: ela será um novo ponto de venda e com preço justo frente ao convencional.

Gráfico 3 - Dificuldades encontradas na compra de alimentos orgânicos



Fonte: Autores, 2017.

Gráfico 4 - Dificuldades encontradas para iniciar o consumo de orgânicos



Fonte: Autores, 2017.

- **Qual o maior impeditivo para ter uma horta em sua própria residência**: essa questão foi levantada pois seria o maior impeditivo à adesão ao modelo de negócio. Apenas 9 dos 183 respondentes (5% da base) informou já possuir uma horta, e dos restantes, 66% citaram o pouco espaço em casa, 40% a falta de tempo para o cultivo e 20% o desconhecimento de como iniciar e manter um canteiro. A Vila Natural supriria, portanto, todos os impeditivos listados.

Por fim, foram realizadas perguntas para validar esse novo modelo de negócio. As respostas dos 84 consumidores e dos 94 não consumidores de orgânicos serão analisadas em conjunto, pois não houve diferenças significativas entre as bases. Aproximadamente 90% dos respondentes consideram importante conhecer o local de cultivo de seus alimentos. Quando questionados se comprariam verduras, legumes e frutas pela internet houve uma considerável reprovação, sendo que o índice de respostas positivas ficou em 55%; por outro lado, após explicado o modelo do negócio da Vila Natural, a taxa de aprovação subiu em 20 pontos percentuais, atingindo os 75%. Desses 136 respondentes que alugariam a horta, quando questionados se

acompanhariam o status do canteiro por uma plataforma virtual, 94% afirmaram que sim, e quanto questionados se visitariam o local, apenas 8% não achou interessante e metade visitaria o espaço mensalmente.

Os gráficos e tabelas com os detalhes das respostas dos diferentes públicos entrevistados estão separados por perguntas e disponíveis no Apêndice B.

3.5 Delimitação da estratégia organizacional

Delimitar um processo estratégico eficiente é estruturar uma análise ambiental que permita realizar escolhas e tomar decisões que gerem vantagem competitiva e maximizem o lucro do empreendimento.

3.5.1 Vantagem Competitiva

O setor de alimentação orgânica tem passado por amplo crescimento no Brasil e no mundo, conforme dados de mercado analisados no início deste capítulo. Segundo o Organic Brasil[28], o mercado de orgânicos no Brasil cresceu no ano de 2016 a um índice de 20% e espera-se que, para 2017, o crescimento atinja os 30%. Logo, é possível concluir que se trata de um mercado que cresce em alto ritmo, embora os consumidores de tais produtos no país ainda represente menos de 1% da produção de alimentos.

Considerando a ascensão deste setor e a carência em integrar atividades que privilegiem o contato com a natureza para as pessoas das grandes cidades, a Vila Natural identificou uma excelente oportunidade de negócio. Para viabilizar esse novo modelo de negócio, a empresa deverá ter uma sólida cadeia de valor, apresentada em detalhes na figura 4 e elaborada segundo a metodologia de Porter (2004).

[28] ORGANIS, 2017. Disponível em: <http://www.organicsnet.com.br/2017/02/balanco-do-mercado-organico-em-2016-movimento-de-r-3-bilhoes/> Acesso em 19 de agosto de 2017.

Figura 4 - Cadeia de Valor

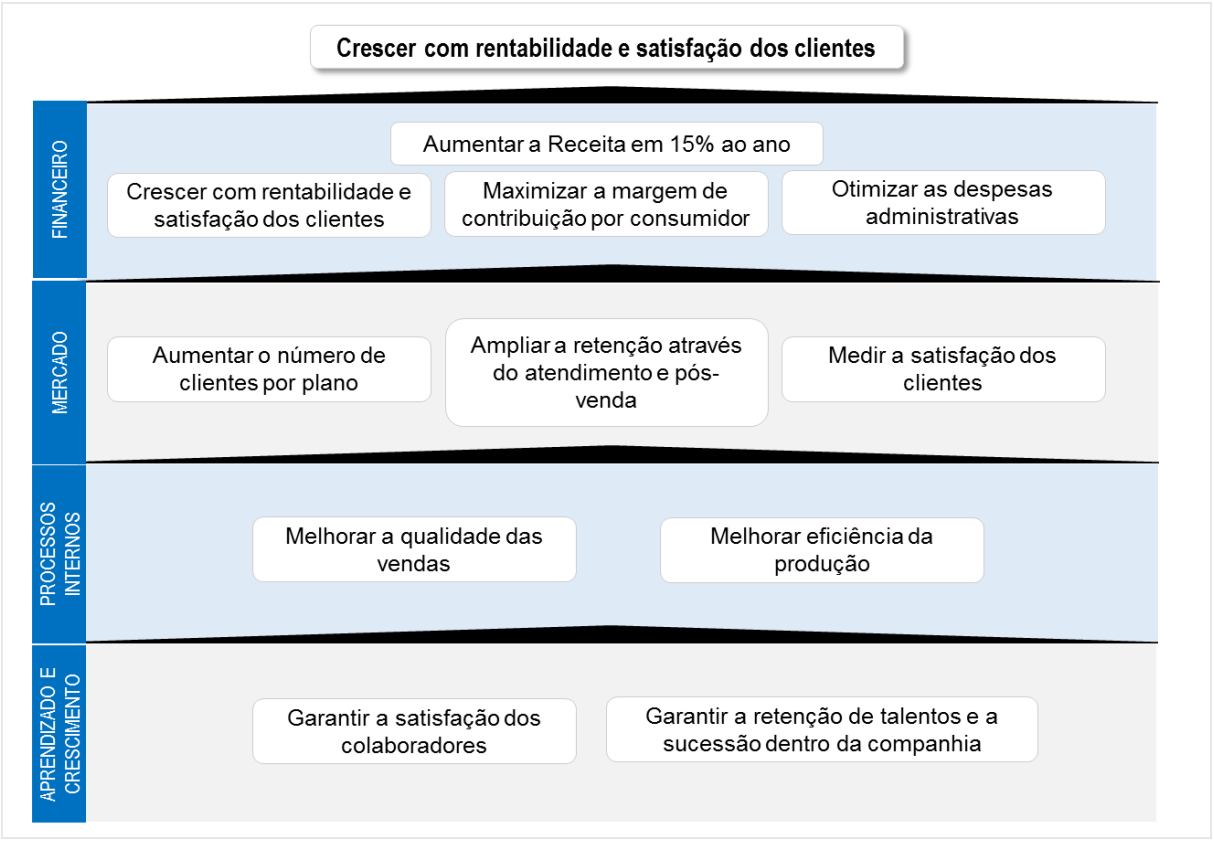
Fonte: Autores, 2017.

A Vila Natural desenvolverá sua vantagem competitiva a partir da execução de suas atividades de forma estratégica e com mais eficácia que a concorrência, envolvendo as técnicas de plantio, os processos de colheita, a entrega dos produtos, e a localização do terreno que permitirá visitas constantes dos clientes, garantindo a total confiança da procedência do produto. Com base nessa sólida estrutura, a vantagem competitiva será o desenvolvimento tecnológico que permitirá o gerenciamento da locação dos lotes de modo que os clientes sintam que estão cultivando seu espaço e acompanhando o desenvolvimento de cada planta.

3.5.2 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta elaborada por Kaplan e Norton em 1996, apud Assen, Berg e Pietersma (2010), utilizada para realizar o planejamento estratégico de uma empresa, buscando um balanço na relação de causa e efeito de indicadores referentes as áreas de financeiro, mercado; processos internos e aprendizagem e crescimento. O BSC da Vila Natural está apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Balanced Scorecard



Fonte: Autores, 2017.

3.5.3 KPIs

Key Performance Indicator (KPI's) são indicadores criados para medir a eficiência dos pontos segmentados no BSC, buscando meios para se comparar a evolução de pontos destacados como de extrema importância para acompanhamento da estratégia da empresa. Os quadros 1, 2, 3 e 4 demonstram os indicadores e as metas que a Vila Natural delineou para cada uma das perspectivas do BSC.

Quadro 1 - Indicadores da perspectiva financeira

Indicador	Objetivo BSC	Descrição	Cálculo	Meta	Periodic.
% EBITDA	Crescer com rentabilidade e satisfação dos clientes	EBITDA (Lucros antes dos juros, impostos, depreciação e amortização)	EBITDA / Receita Total	Manter EBITDA acima dos 25%	Anual
% Lucro Líquido		Resultado Líquido	Lucro líquido / Receita Total	Manter LL acima dos 20%	Anual
% de Crescimento Receita Operacional Líquida	Aumentar a Receita em 15% ao ano	Crescimento da Receita Operacional Líquida	(Receita de ano / receita ano anterior) - 1	Aumento de 15% na receita	Anual
Margem de contribuição por cliente	Maximizar a margem de contribuição	A margem de contribuição média obtida a partir da mensalidade paga por cliente	Margem de contribuição total / Nº de clientes	Manter a margem acima de 50% do faturamento bruto	Mensal
Despesas Gerais e Administrativas	Otimizar as despesas administrativas	Total de despesas gerais e administrativas relativas à folha de pagamento sobre a receita operacional líquida	DGA (folha) / ROL	Não ultrapassar 40%	Mensal

Fonte: Autores, 2017.

Quadro 2 - Indicadores da perspectiva de mercado ou clientes

Indicador	Objetivo	Descrição	Cálculo	Meta	Periodic.
Crescimento do número de clientes	Aumentar o número de clientes por plano	Número de consumidor plano	(Total de clientes por plano / Total de clientes) - % mês anterior	Ampliar em 1% ao mês cada plano	Mensal
Índice de satisfação do cliente	Medir a satisfação dos clientes	Garantir uma alta satisfação para fidelizar o cliente	Somatório das notas atribuídas por cada cliente/ Total de clientes ativos	Nota superior a 8	Semestral
Índice de cancelamento	Ampliar a retenção através do atendimento e pós-venda	Índice de cancelamento após a utilização do serviço contratado	Total de cancelamentos / Quantidade de clientes no início do período	Não ultrapassar 3% ao ano	Mensal

Fonte: Autores, 2017.

Quadro 3 - Indicadores da perspectiva de processos internos

Indicador	Objetivo	Descrição	Cálculo	Meta	Periodicidade
Entrega eficiente dos produtos	Melhorar a qualidade das vendas	Variação de dias entre colheita e entrega	Data da entrega – Data da colheita	Não ultrapassar 2 dias	Mensal
Qualidade da produção	Melhorar eficiência da produção	% de perda na colheita	Total de perdas / Total Produzido	Não ultrapassar 5%	Semanal

Fonte: Autores, 2017.

Quadro 4 - Indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento

Indicador	Objetivo	Descrição	Cálculo	Meta	Periodic.
% Satisfação dos colaboradores	Garantir a satisfação de todos os colaboradores	Garantir e manter a satisfação dos colaboradores elevada	Somatório das notas atribuídas / Total de colaboradores	Atingir 95%	Mensal
% Sugestões implementadas		Implementar as sugestões para elevar o engajamento dos colaboradores	Total de sugestões implementadas / Total de sugestões viáveis apresentadas	Atingir 70%	Mensal
% Turnover voluntário	Garantir a atração, retenção de talentos e a sucessão dentro da empresa	Turnover voluntário de funcionários	Total de funcionários desligados voluntariamente/ Total de funcionários no início do período	Não ultrapassar 5%	Mensal

Fonte: Autores, 2017.

3.6 Análise e Diagnóstico da Viabilidade Estratégica

A análise dos dados secundários do mercado e do público-alvo, em conjunto com as conclusões da pesquisa de campo, formaram uma sólida base para estruturar as análises de viabilidade estratégica para a Vila Natural. Com a identificação das cinco forças competitivas fundamentais determinou-se a atratividade, as relações e as dinâmicas do setor de produção de alimentos orgânicos.

Estes modelos, unidos ao BSC planejado e ao estudo da vantagem competitiva, indicam que a empresa deve optar, com base no conceito de estratégia de Porter (2004), pela diferenciação. Hoje, o mercado de orgânicos vem se organizando em empresas que realizam apenas a venda desses produtos, sem explorar o conceito de integrar o cliente às práticas sustentáveis que permeiam a cultura orgânica.

Conclui-se que a viabilidade estratégica do negócio se dará, portanto, pelo uso da competência essencial do empreendimento: dar ao cliente o poder de interagir com a produção do seu alimento em todos os estágios da cadeia produtiva, garantindo a confiança na origem do produto.

4. VIABILIDADE OPERACIONAL

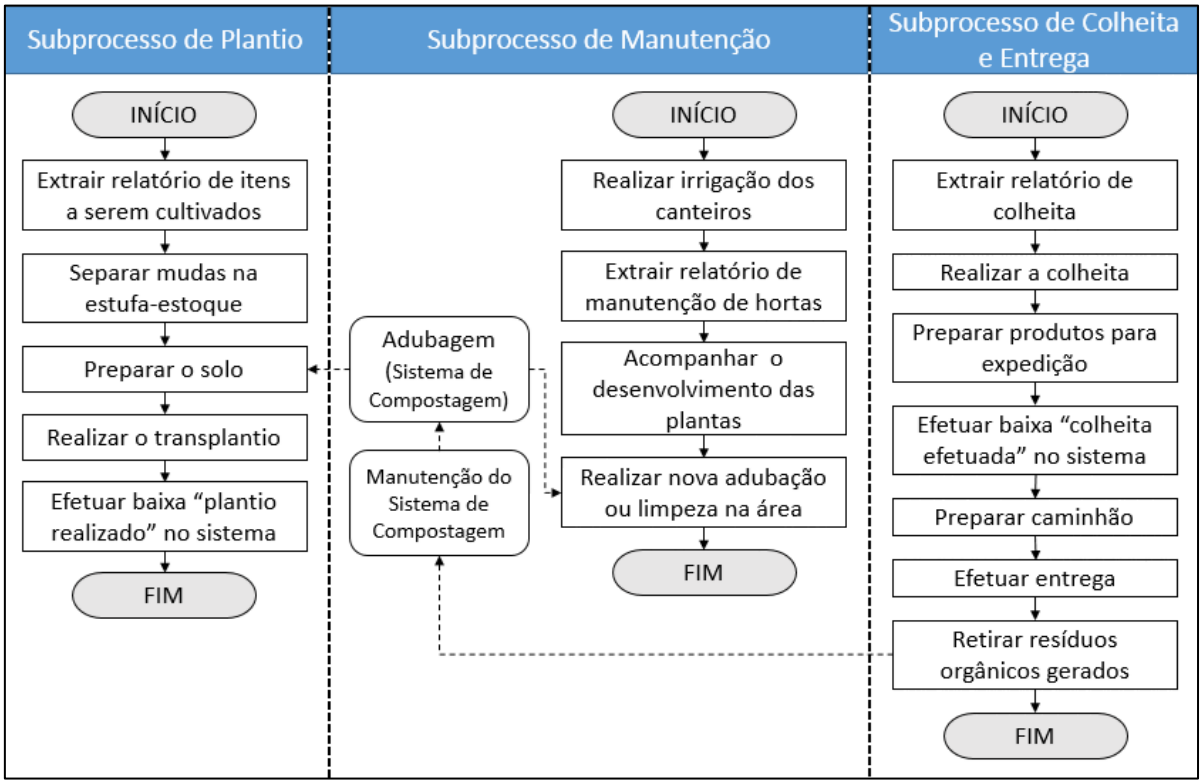
4.1 Plano Operacional

Visando verificar a viabilidade da operação para a abertura do empreendimento Vila Natural, os seguintes tópicos abordarão teorias de grande relevância para o mapeamento do modelo operacional, seus possíveis gaps e como ele deve ser gerenciado para garantir o uso eficiente dos recursos.

4.1.1 Fluxograma dos processos operacionais

A principal atividade operacional da empresa para atender a proposta de valor, será a transformação da horta planejada pelo cliente na plataforma virtual em um canteiro físico. Os fluxogramas da figura 6, resumem os três subprocessos diários que serão operados pelos agricultores da Vila Natural para cumprir essa proposta e garantir que o crescimento das plantas possa ser acompanhado pelos clientes até o ponto da colheita e entrega.

Figura 6 - Fluxo de trabalho diário dos agricultores



Fonte: Autores, 2017.

O primeiro subprocesso diário do agricultor será o **Plantio**. Essa operação ocorre após o sistema validar as opções de cultivo que os clientes inseriram na plataforma virtual no dia anterior. Abaixo está o detalhamento de cada etapa:

- *Relatório:* denominado “Mapa de Plantio”, contará com as informações do número do canteiro e os produtos que devem ser cultivados em cada célula.
- *Separar as mudas na estufa-estoque*: coletar na estufa as mudas que serão usadas para realizar a horta do cliente.
- *Preparar o solo:* a preparação do canteiro antes de receber as mudas é algo crucial para garantir o desenvolvimento da planta. Segundo o Sebrae[29], a operação envolve a limpeza da área, a aração, a gradagem, o levantamento dos canteiros e, quando necessário, a correção do solo com a aplicação do calcário para corrigir a acidez e fornecer cálcio e magnésio às plantas. Além disso, a adubação da área será feita usando a compostagem produzida no local, com os resíduos orgânicos coletados dos clientes.
- *Realizar o transplantio:* momento em que a muda é inserida no canteiro do cliente. O Sebrae[26] ressalta que o ideal é que essa operação seja realizada nas horas mais frias do dia, com solo úmido.
- *Efetuar baixa no sistema:* assim que o plantio for finalizado o status de “produto plantado” deverá ser imputado no sistema para que o cliente seja notificado pela plataforma virtual.

O segundo subprocesso diário do agricultor será o de **Manutenção**. Essa operação é necessária para garantir o desenvolvimento das plantas. Abaixo está o detalhamento de cada etapa:

- *Irrigação***:** será realizada manualmente nos canteiros dos clientes, devido a necessidade de água variar para cada espécie de planta na horta.
- *Relatório:* denominado “Mapa de Manutenção”, informará ao agricultor quais hortas ele deverá analisar naquele dia.
- *Acompanhar o desenvolvimento das plantas***:** a plataforma virtual atualizará o status de desenvolvimento das plantas e informará o tempo restante para a

[29] Sebrae, 2011. Disponível em: <http://uc.sebrae.com.br/files/institutional-publication/pdf/cartilha_alface_passo_a_passo.pdf> Acesso em 19 de setembro de 2017.

colheita; caberá ao agricultor acompanhar se as plantas no canteiro do cliente estão se desenvolvendo conforme o estimado.

- *Realizar uma nova adubação ou limpeza:* caso as plantas não estejam crescendo como o previsto, o agricultor poderá realizar uma nova adubação da área, além disso, deverá manter as células de plantio livres de ervas daninhas e pragas.
- *Manutenção do sistema de compostagem*: para a adubação dos canteiros a Vila Natural contará com um sistema de compostagem que se utilizará dos resíduos orgânicos coletados dos clientes.

O terceiro subprocesso diário do agricultor será o de **Colheita e Entrega.** É importante ressaltar que o produto só será removido do canteiro do cliente quando solicitado por ele na plataforma virtual ou *in loco*. Abaixo está o detalhamento:

- *Relatório:* denominado “Mapa de Colheita”, contará com as informações do número do canteiro, quais e quantos produtos devem ser colhidos em cada célula. O sistema mostrará os pedidos de colheita do cliente um dia antes da data da realização da entrega, para garantir que os produtos cheguem frescos a casa dos clientes.
- *Realizar a colheita:* dado o input da colheita, os itens serão removidos do canteiro e encaminhados ao galpão de pós-colheita.
- *Preparar caixa para expedição:* realizar a higienização dos itens, segundo o Sebrae, usar lavagem por aspersão, seguida de imersão em uma solução de hipoclorito de sódio para higienização. Em seguida, serão acondicionados em suas embalagens e caixas devidamente identificadas com o nome do cliente e endereço de entrega.
- *Efetuar baixa no sistema:* assim que a colheita for finalizada o status de “colhido” deverá ser imputado no sistema para que o cliente seja notificado pela plataforma virtual que a área foi liberada e há espaço para um novo plantio.
- *Preparar caminhão:* o veículo deverá ser organizado seguindo a roteirização do dia, garantindo a eficiência. O transporte deve ser realizado em veículos de carroceria fechada, a qual deve ser higienizada rotineiramente.
- *Efetuar entrega:* seguindo dia e horário escolhido pelo cliente, a caixa será entregue ao respectivo dono dos produtos.

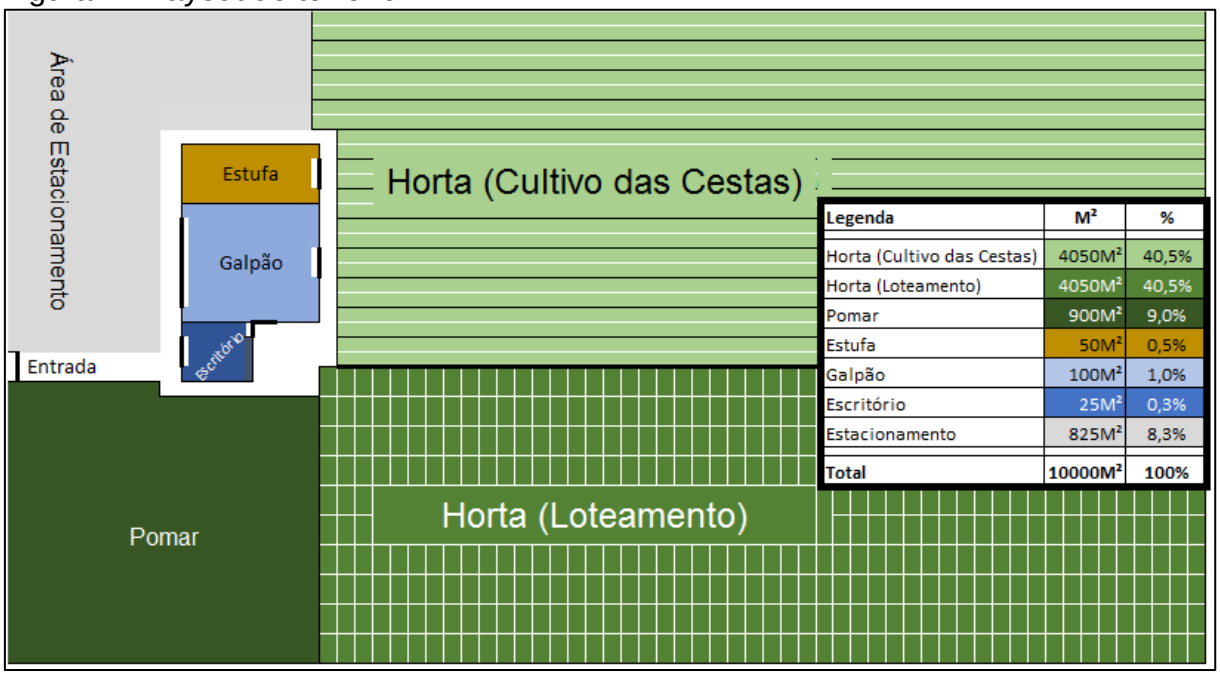
- *Retirar resíduos sólidos:* simultaneamente ao momento da entrega, visando completar o ciclo ecológico do modelo de negócio, o cliente deverá realizar a devolução da caixa utilizada na entrega anterior e, juntamente, o resíduo orgânico gerado no período, em embalagem lacrada fornecida pela empresa, para auxiliar na compostagem e adubação dos canteiros.

4.1.2 Arranjo Físico

O Layout da Vila Natural será desenvolvido em uma área de aproximadamente 10.000M², e contará com espaços dedicados ao cultivo dos produtos orgânicos, galpão para armazenagem de produtos, sementes, insumos e ferramentas, cisterna para captação e armazenagem da água da chuva e uso nas hortas, escritório e estacionamento para visitantes.

O espaço destinado às operações de cultivo (aproximadamente 90% da área total), será subdividido em: espaço para os canteiros dos clientes; espaço para o cultivo dos produtos que comtemplarão as cestas que acompanham os pacotes; pomar; e estufas para a produção de produtos específicos e também o cultivo de mudas. O detalhamento da segmentação descrita está representado na figura 7.

Figura 7 - Layout do terreno



Fonte: Autores, 2017.

O escritório será construído em uma área de 25m² e contará com espaço dedicado à realização de reuniões com clientes. O projeto foi desenvolvido pensando em promover um ambiente único, que privilegie a interação e o relacionamento entre cliente e empresa. Além disso, o local contará com uma ampla janela com vista para a horta que aumentará a iluminação natural do ambiente. O layout do escritório se encontra na figura 8.

Figura 8 - Layout do escritório

Fonte: Autores, 2017.

Por fim, na figura 9, encontra-se o layout do galpão, que será utilizado para armazenar os produtos colhidos, os equipamentos para manutenção da horta, os caminhões utilizados nas entregas, espaço para os colaboradores, sanitários e vestiários com armários para utilização dos clientes que virão conhecer seus espaços de cultivo. O espaço terá 100 m².

Figura 9 - Layout do galpão

Fonte: Autores, 2017.

4.1.3 Máquinas e equipamentos necessários para a produção

Para as operações relativas ao tratamento dos canteiros dos clientes, a Vila Natural fará o uso unicamente de ferramentas tradicionais do campo, como: enxadas, pá, rastelos, roçadeiras e mangueiras para irrigação manual. Dada a heterogeneidade dos canteiros, se faz necessária maior alocação de trabalho manual e menor utilização de maquinário.

Porém, para a área em que serão plantados os produtos que constituirão as cestas, a metodologia de cultivo será baseada nas hortas convencionais (com canteiros destinados unicamente a uma espécie de planta no ciclo, e troca de cultura no ciclo seguinte, a fim de evitar o surgimento de pragas), sendo utilizados alguns equipamentos que permitem ganhos de escala, como: mini trator agrícola e sistema de irrigação automatizado com abastecimento via cisterna (a cisterna será um diferencial na operação da empresa, com capacidade para armazenar 60 m³ de água da chuva, poderá abastecer a horta em até 10 dias seguidos).

4.1.4 Projeção da capacidade produtiva e de prestação de serviços

A capacidade produtiva da Vila Natural foi determinada a partir do dimensionamento do uso do terreno para plantio dos canteiros dos clientes e das hortas que serão usadas para o abastecimento das cestas. Com essa análise foi possível estimar que serão necessários cerca de 1.800 metros quadrados de plantação para atender a uma quantidade de 100 clientes.

Para o cálculo da área necessária ao plantio dos canteiros dos clientes, foi considerado o tamanho do lote em metros quadrados e o espaço de corredor que deve existir entre cada canteiro. A proporção de clientes que assinam cada modelo de cesta poderá ser verificada no capítulo 5.1.2. A estimativa final pode ser observada na tabela 1.

Tabela 1 - Estimativa da área utilizada pelos lotes

Plano escolhido	Distribuição de Clientes	Tamanho lote	Corredor entre lotes	Espaço total
		Em m²	Em m² (50cm * canteiro)	Em m² (considera lote + corredor)
P	40%	3,0	1,5	180
M	20%	5,0	2,5	150
G	40%	8,0	4	480
			M² Canteiros Clientes:	**810**

Fonte: Autores, 2017.

Para a previsão de área a ser utilizada na plantação de cestas, foi elaborado um plano tomando por base as seguintes variáveis, disponíveis nos portais Globo Rural[30] e Hortas.info[31]: espaçamento entre as plantas, tempo necessário para o crescimento, época indicada para o cultivo e quantidade produzida. Com essas variáveis foi possível instituir uma programação de cultivo anual, aproveitando ao máximo o espaço disponível. Os dados completos estão no apêndice C.

Nesse modelo de plantação o corredor entre as hortas também será necessário. Para o pomar, não é necessário considerar corredores entre as árvores. O espaço total utilizado para as cestas está detalhado na tabela 2.

[30] Revista Globo Rural - seção “Como Plantar”. Disponível em: <http://revistagloborural.globo.com/vida-na-fazenda/como-plantar/noticia/plantao.html> Acesso em 22 de setembro de 2017.
[31] Hortas.info – diversas páginas. Disponível em: <https://hortas.info/> Acesso em 22 de setembro de 2017.

Tabela 2 - Estimativa da área utilizada na plantação das cestas

Produtos da Cesta (considerando 100 cestas)	**Uso do terreno** Em m²	**Corredor entre hortas** Em m² (30 cm * comprimento do canteiro)	**c** Em m² (considera lote + corredor)
Verduras	130	40	170
Verduras Refogáveis	160	50	210
Legumes	245	80	325
Temperos	80	25	105
		M² Canteiros Cestas:	**810**

Fonte: Autores, 2017.

Nesse espaço será possível produzir semanalmente para 100 clientes: 200 pés de verduras, 140 de verduras refogáveis, 260 porções de legumes e 200 porções de tempero, além de frutas da época no pomar (a previsão de área do Pomar 180 m²).

Considerando, portanto, que a Vila Natural pretende se instalar em um terreno de 10.000 m² (1 hectare), a projeção da capacidade produtiva e consequentemente da prestação do serviço visa atender até 500 assinantes.

4.1.5 Principais fornecedores

- **Agência de criação do site e sistema**: Criativa Web

Descrição: desenvolver o site da empresa e o sistema para gerenciamento das hortas. O site será responsivo e desenvolvido em PHP; o sistema em Java ou C++, linguagens de programação mais usadas atualmente e de simples construção, reduzindo custos.
Preço: R$ 5.000 (site e compra do domínio); R$ 15.000 (desenvolvimento do sistema)
Entrega: Estima-se que o projeto seja desenvolvido em dois meses.
Condições de pagamento: sinal de 20% antes de iniciar o projeto, 30% durante o desenvolvimento e 50% na entrega. Como o site e o sistema devem estar em pleno funcionamento para a empresa abrir, todos os pagamentos deverão ser feitos antes da abertura.

- **Hospedagem do site**: Locaweb

Descrição: hospedagem do site ilimitada e até 25 caixas de e-mail de 10 GB cada
Preço: R$ 17,90 ao mês no primeiro ano, R$ 30,90 a partir da renovação
Condições de pagamento: boleto mensal.

- **Telefonia e Internet**: Vivo

Descrição: internet fibra ótica com velocidade de 50 MB com IP dinâmico e uma linha de telefone fixo com ligações ilimitadas para fixos de todo o Brasil.

Preço: R$ 135,00 ao mês

- **Embalagem**: Embalagem Ideal

Descrição: Saco com feixo ZIP, protege os alimentos e será usado na devolução dos resíduos orgânicos. A empresa foi escolhida por sua expertise de 20 anos atuando no mercado de embalagens e preços extremamente competitivos no atacado.

Preço: R$ 340,00 o milheiro

Entrega: uma semana após o pedido.

Condições de pagamento: pagamento em até 30 dias.

- **Sementes**: Sementesorgânicas.com

Descrição: Para sementes orgânicas, itens considerados estratégicos para a operação, foram localizadas duas empresas especializadas. A escolhida se deu pelo melhor portfólio e está localizada no Rio Grande do Sul.

Preço: Média de R$ 0,18919 por semente e média de custo com semente por mês em cada célula de plantio será de R$ 0,55918. Detalhes no Apêndice D.

Entrega: Entregas gratuitas efetuadas pelo Correio.

Condições de pagamento: à vista.

- **Adubos e defensivos biológicos**: Sementesorgânicas.com

Descrição: O site em questão oferece uma grande variedade de produtos para adubagem e para resolver problemas com pragas em plantações orgânicas. A compra desses insumos, porém, será feita de modo esporádico, apenas quando houver necessidade, visto que a Vila Natural pretende produzir esses insumos.

Preço e condições de pagamento: diversos preços; pagamento à vista.

Entrega: Entregas gratuitas efetuadas pelo Correio.

Para a produção própria do adubo o preço é de R$ 5,90 para 100 quilos, conforme artigo de Souza e Garcia (2013)[32].

[32] Souza, Jacimar Luis; Garcia, Rogério Dela Costa. Custos e Rentabilidades na produção de Hortaliças Orgânicas e Convencionais. Revista Brasileira de Agropecuária Sustentável, v.3, p.11-24, Julho 2013.

- **Equipamentos e ferramentas para a horta**: Copafer

Descrição: A empresa Copafer será a principal fornecedora de equipamentos e ferramentas para o trato do campo. Em análises realizadas sobre os principais fornecedores da região neste segmento, a Copafer dispõe de um extenso portfólio de equipamentos capazes de sustentar as operações agrícolas da Vila Natural. Seu preço é competitivo no mercado, disponibiliza serviço para entrega e está localizada próxima ao empreendimento. Conclui-se então que tais qualificações os enquadram dentro dos padrões esperados para a formação de parcerias.

Preço: diversos preços.

Entrega: retirada na loja ou entrega no endereço desejado.

Condições de pagamento: diversas opções de parcelamento (variam de acordo com o produto e sua faixa de preço).

- **Aluguel de caminhões**: Fisa Rent a Car

Descrição: Para atender o plano logístico da Vila Natural, será firmada parceria com a empresa Fisa Rent a Car especialista em locações de veículos. A referida empresa tem potencial para fornecer os veículos nas especificações adequadas para o tipo de negócio da Vila Natural, confirmando melhor relação custo benefício se comparado à aquisição de veículos próprios.

Veículo: A equipe realizou cotação para uma Sprinter. Furgão com 14m³ e equipado com ar condicionado. O plano conta com seguro, manutenção, assistência 24h, veículo reserva e licenciamento, inclusos no valor da locação.

Preço: R$ 367,00 ao mês (contrato de 24 meses – total de R$ 8.808,00).

Condições de pagamento: pagamento realizado até dia 21 após a retirada.

- **Serviços Gerais**: Limpadora Califórnia

Descrição: Serviço de limpeza semanal do escritório e das áreas do galpão. A parceria será desenvolvida com a Limpadora Califórnia, visto sua vasta experiência e privilegiada posição no mercado, como uma das maiores e mais antigas empresas do setor. A cotação foi realizada solicitando uma limpeza por semana.

Preço: R$ 300,00 ao mês.

Condições de pagamento: mensalmente.

4.1.6 Plano logístico e distribuição

Os produtos cultivados pela Vila Natural serão alimentos perecíveis, dessa forma, um plano logístico e de distribuição bem estruturado será de fulcral importância para devida entrega de valor que a empresa promete a seus clientes.

Para desenvolver esse processo, o primeiro ponto será a realização da colheita no momento correto. Todas as colheitas deverão ser realizadas no dia anterior à data da entrega e, logo após, os produtos devem ser higienizados e organizados no armazém.

A distribuição será realizada por meio de dois caminhões que terão trajeto de roteirização pré-definido entre os endereços de entrega, garantindo melhor eficiência. A organização das caixas nos veículos será feita de modo que estejam facilmente disponíveis conforme a roteirização.

O local onde a Vila Natural se instalará também foi definido estrategicamente para facilitar a logística e a visita dos clientes. Por estar situado na divisa entre Ribeirão Pires e Santo André[33], haverá fácil acesso à Rodovia Anchieta (principal ligação para a cidade de São Bernardo) e as avenidas principais das cidades restantes do Grande ABC, como a Avenida dos Estados.

A partir dos pontos apresentados (*time* de colheita, roteirização e localização estratégica), a empresa espera criar valor com seus processos logísticos e desenvolver o relacionamento com seus clientes e principais fornecedores.

4.1.7 Política de Qualidade

A política de qualidade da Vila Natural terá como objetivo “atuar de modo consistente no segmento de produção e entrega de alimentos orgânicos para manter a satisfação do consumidor elevada, garantindo assim a sustentabilidade financeira e a maximização da eficiência a partir de processos operacionais devidamente delineados. ”

Os indicadores (KPIs) e respectivas metas que irão assegurar a qualidade dos produtos e dos serviços da empresa estão definidos no capítulo 3 e seguem as perspectivas propostas no Balanced Scorecard.

Para garantir que a política de qualidade e as metas sejam cumpridas, a empresa pretende atuar de acordo com os mais rígidos padrões/normas que regulam

[33] Imovel Web. Disponível em: <http://www.imovelweb.com.br/propriedades/terreno-facil-acesso-a-rodovia-indio-tibirica-ao-lado-2926866747.html> Acesso em: 20 de setembro de 2017.

a agricultura orgânica no país, criando fluxogramas para mapear os processos eficazes e realizando treinamentos com os funcionários para reciclar e renovar os conhecimentos constantemente.

Além disso, a metodologia japonesa denominada 5S será aplicada nas instalações visando garantir a organização, a padronização, a limpeza e evitando o que for desnecessário, garantindo assim a minimização de erros, a redução de custos, a economia de tempo e o aumento da produtividade.

4.2 Estimativa de Gastos

A partir das informações citadas ao longo do capítulo, foi possível verificar o valor total que corresponde aos gastos para iniciar e manter a operação da empresa.

Na tabela 3 estão os gastos mensais previstos com a manutenção da operação da empresa. Eles foram divididos em fixos, gastos que se repetem mensalmente e independem do volume operacional da empresa, e em variáveis, que dependem do volume de plantação mensal.

Tabela 3 - Gastos mensais da empresa

Gastos mensais fixos		
Descrição	**Valor Mês**	**Valor Ano**
Aluguel do terreno	R$ 17.000,00	R$ 204.000,00
Aluguel do caminhão	R$ 367,00	R$ 4.404,00
Água	R$ 200,00	R$ 2.400,00
Energia	R$ 600,00	R$ 7.200,00
Serviços Gerais	R$ 300,00	R$ 3.600,00
Telefone e Internet	R$ 135,00	R$ 1.620,00
Hospedagem do site	R$ 17,90	R$ 214,80
Total	**R$ 18.619,90**	**R$ 223.438,80**

Gastos mensais variáveis	
Descrição	**Valor Unitário**
Embalagens (un)	R$ 0,34
Sementes (média por célula)	R$ 0,56
Adubo (100 Kg)	R$ 5,90
Gasolina (1 litro)	R$ 3,60

Fonte: Autores, 2017.

Para os gastos variáveis, foram previstas as quantidades médias mensais de insumos a ser utilizadas por cada tipo de assinatura: sementes - plano P deverá usar 32 porções de R$ 0,56, plano M usará 48, e o G usará 68; embalagens - plano P usará 32 unidades de R$ 0,34, plano M, 48, e o G, 68; adubo - plano P usará 3 Kg, plano M, 4 Kg e plano G, 7 Kg. Essas quantidades correspondem à previsão de uso para a plantação das hortas individuais e para a área das cestas, sendo que essas informações serão usadas, principalmente, nos cálculos do custo do produto elaborados no capítulo financeiro.

Na tabela 4 estão listados todos os gastos com o investimento inicial da operação. Para facilitar a interpretação foram divididos entre administrativos e operacionais.

Tabela 4 - Estimativa de investimento pré-operacional

Investimentos Administrativos				
Descrição	**Fornecedor**	**Valor**	**Qtde**	**Total**
Construção do Escritório (25m²)	Construtora Leoma	R$ 20.000,00	1	R$ 20.000,00
Móveis	Mobly	R$ 6.000,00	1	R$ 6.000,00
Computadores	Shoptime	R$ 1.800,00	4	R$ 7.200,00
Telefones	Shoptime	R$ 80,00	4	R$ 320,00
Impressora	Shoptime	R$ 250,00	1	R$ 250,00
Criação do Site	Criativa Web	R$ 5.000,00	1	R$ 5.000,00
Criação do Sistema	Criativa Web	R$ 15.000,00	1	R$ 15.000,00
Sistema de Câmeras	Intelbras	R$ 3.396,00	1	R$ 3.396,00
Total				**R$ 57.166,00**

Investimentos Operacionais				
Descrição	**Fornecedor**	**Valor**	**Qtde**	**Total**
Construção do Galpão (100m²)	Construtora Leoma	R$ 28.240,00	1	R$ 28.240,00
Móveis do Galpão	Mobly	R$ 6.000,00	1	R$ 6.000,00
Composteira	Tramontina	R$ 600,00	1	R$ 600,00
Estufa (50m²)	Pesagro	R$ 2.850,00	1	R$ 2.850,00
Ferramentas - Roçadeira	Copafer	R$ 500,00	2	R$ 1.000,00
Ferramentas - Foice	Copafer	R$ 30,00	5	R$ 150,00
Ferramentas - Garfo	Copafer	R$ 30,00	5	R$ 150,00
Ferramentas - Pá	Copafer	R$ 30,00	5	R$ 150,00
Ferramentas - Enxada	Copafer	R$ 30,00	5	R$ 150,00
Ferramentas - Carriola	Copafer	R$ 87,00	2	R$ 174,00
Ferramentas - Carrinho de Carga	Copafer	R$ 200,00	2	R$ 400,00
Contenedores para entregas	Loja Urbano	R$ 19,00	500	R$ 9.500,00
Mini Trator	CCM do Brasil	R$ 6.290,00	1	R$ 6.290,00
Perfuração de Poço Artesiano e Análises	Portal dos Poços	R$ 4.000,00	1	R$ 4.000,00
Sistema de Irrigação	Biosementes	R$ 3.500,00	1	R$ 3.500,00
Sistema de Sisterna (60 m³)	Construtora Leoma	R$ 7.000,00	1	R$ 7.000,00
Árvores frutíferas para o Pomar	Plantei.com	R$ 1.200,00	-	R$ 1.200,00
Total				**R$ 71.354,00**

Investimento Inicial Total com a Operação:	**R$ 128.520,00**

Fonte: Autores, 2017.

4.3 Análise e Diagnóstico da Viabilidade Operacional

Para a construção do plano operacional da Vila Natural diversas variáveis foram consideradas e colocadas em pauta para que o resultado deste seja o mais fidedigno possível e reflita como a empresa deverá funcionar assim que iniciadas as operações.

As teorias de Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009) foram observadas e auxiliaram, em especial, na construção de um layout funcional, na projeção da capacidade, na construção dos fluxos operacionais e no plano de distribuição.

Na projeção da capacidade, vale ressaltar que, as análises baseadas nos dados de espaçamento entre plantas, tempos de cultivo e época de safra, permitiram prever a necessidade de espaço para cada cliente e assim o tamanho final do terreno ao qual a empresa necessitará.

A estimativa de gastos demonstrou que o valor de investimento para iniciar a operação da empresa é baixo e não possui alta complexidade, não necessitando de grandes maquinários ou tecnologias avançadas, e que os custos variáveis também são baixos frente as receitas previstas, o que garantirá a viabilidade e a sustentabilidade do modelo de negócio.

Por fim, conclui-se que o empreendimento Vila Natural é viável operacionalmente e tem a possibilidade de expansão facilitada por não depender de tecnologias e fornecedores específicos que possam prendê-lo em uma determinada região.

5. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

5.1 Plano de Marketing

O referido plano é uma importante ferramenta para estudar o mix de marketing que a empresa pretende oferecer ao mercado, definindo seus produtos, calculando o preço, traçando estratégias de divulgação, criando a marca e seu posicionamento, bem como diversas outras informações que serão relevantes para o empreendimento.

5.1.1 Produtos e Serviços

A Vila Natural virá ao mercado para oferecer um novo conceito na comercialização de orgânicos, visando suprir a baixa oferta de produtos com essas características. Analisando as necessidades deste mercado, notou-se o grande interesse que o público tem em conhecer a origem dos alimentos que consomem. Segundo a pesquisa de campo realizada, 89% dos entrevistados consideram importante conhecer o local de cultivo dos produtos.

Baseados nessas necessidades, o modelo de negócio cria um conceito de horta coletiva e personalizada, onde os clientes controlarão via internet a sua própria horta, escolhendo o que deve ser plantado e acompanhando o cultivo, sem precisar entender de agricultura. Os produtos, assim que atingirem o seu ponto de colheita, serão colhidos após a ordem do cliente, e posteriormente serão entregues em sua residência. Junto com essa entrega periódica que dependerá do desenvolvimento da horta pessoal e ordens de colheita de cada cliente, será entregue semanalmente uma cesta orgânica sortida, contendo uma combinação de itens que vão de verduras e legumes a frutas da época, e serão produzidos sob os cuidados da própria empresa.

Dessa forma, cada plano será formado por:

- “**Sua Horta**”: espaço dividido em células de plantio. Células são os espaços para alocar um tipo de produto para cultivo com dimensão de 50cm por 30cm. O sistema indicará a quantidade de plantas que poderão ser alocadas em cada célula e o momento adequado para o plantio, conforme dados do apêndice E.
- “**Sua Cesta**”: cesta semanal composta por verduras para salada, folhas refogáveis, temperos, porções de legumes e frutas da época. As cestas são montadas a partir da disponibilidade e sazonalidade dos produtos e tem diversas vantagens: garantem produtos frescos semanalmente aos clientes.

Como não é possível saber com antecedência os itens que irão compor a cesta, o cliente tem a oportunidade de conhecer alimentos novos, diferentes daqueles que escolheu para serem cultivados em sua horta.

Analisando a frequência, o gasto e a quantidade média de consumo apontados na pesquisa de campo, a empresa desenvolveu três diferentes planos, com quantidades diferentes de produtos para suprir as necessidades dos clientes. São eles:

- **Plano P:** “Sua Horta” com 20 células de plantio (aproximadamente 3m²) e “Sua Cesta” composta por 1 folha para salada, 1 folha refogável, 1 tempero, 2 porções de legumes e frutas da época. Este plano é indicado para lares com 1 ou 2 pessoas. De acordo com a previsão, que será detalhada no próximo título, 40% dos clientes optarão por esse plano.
- **Plano M:** “Sua Horta” com 30 células de plantio (aproximadamente 5m²) e “Sua Cesta” composta por 2 folhas para salada, 1 folha refogável, 2 temperos, 3 porções de legumes e frutas da época. Este plano é indicado para lares com 2 ou 3 pessoas. De acordo com a previsão, que será detalhada no próximo título, 20% dos clientes optarão por esse plano de serviços.
- **Plano G:** “Sua Horta” com 50 células de plantio (aproximadamente 8m²) e “Sua Cesta” composta por 3 folhas para salada, 2 folhas refogáveis, 3 temperos, 3 porções de legumes e frutas da época. Este plano é indicado para lares com 4 ou 5 pessoas. De acordo com a previsão, que será detalhada no próximo título, 40% dos clientes optarão por esse plano.

5.1.2 Preço

A estratégia de precificação adotada pela Vila Natural será baseada nos dados sobre a propensão de gastos semanais com verduras, legumes e frutas, provenientes da pesquisa de mercado realizada. Dessa forma, os pacotes de serviços foram montados para que seus preços sejam similares ao gasto atual mensal que os consumidores já têm com esse tipo de produto. Essa estratégia também levou em consideração os preços praticados pelo principal concorrente, o Garde Manger.

Para realizar o cálculo, a empresa definiu que seu público-alvo está entre os consumidores que gastam atualmente acima de R$ 50,00 semanais com verduras, frutas e legumes. Esta seleção do público-alvo, se deve a análise dos custos de produção, visto que ficaria inviável fornecer um plano por um valor abaixo dessa faixa.

A tabela 5, apresentada a seguir, resume os dados da pesquisa de mercado e como eles foram realocados para que o cálculo da precificação fosse realizado.

Tabela 5 - Faixas de gastos dos respondentes da pesquisa de mercado

Dados da Pesquisa de Mercado		
Faixa de Gastos	Qtde	%
Até 25 reais	29	16%
25-50 reais	63	34%
50-75 reais	30	16%
75-100 reais	32	17%
Mais de 100 reais	31	17%
Total	**185**	**100%**

Resumo por faixas consideráveis		
Faixa de Gastos	Qtde	%
25-50 reais	63	40%
50-75 reais	30	20%
Mais de 75 reais	63	40%
Total	**156**	**100%**

Fonte: Autores, 2017.

A tabela 6, por sua vez, trata da análise do preço médio semanal e mensal, indicado na pesquisa, que o consumidor estaria propenso a gastar com produtos semelhantes ao da empresa. Desta forma, a empresa fixará o valor que ofertará os seus planos aos consumidores.

Tabela 6 - Preço dos planos

Preço dos Planos					
Plano	Gasto semanal		Valor Mensal		Clientes por Plano
P	R$	62,50	R$	250,00	40%
M	R$	77,98	R$	311,92	20%
G	R$	87,50	R$	350,00	40%
Total					**100%**

Fonte: Autores, 2017.

- **Plano P**: visa atender os clientes com gastos semanais na faixa de até R$ 50,00 e entre R$ 50,00 e R$ 75,00. Dado esse resultado, foi considerado a média da faixa e o valor foi multiplicado por quatro, representando o valor mensal de R$ 250,00. Esse plano terá o mesmo preço que o do concorrente Garde Manger. Estima-se que 40% dos clientes assinem este plano.
- **Plano M**: média entre os gastos semanais de todos os consumidores. Dado esse resultado, o valor foi multiplicado por quatro, para ser composto o valor mensal de R$312,00. Esse valor será 5% menor que o plano similar oferecido pelo concorrente. Estima-se que 20% dos clientes assinem este plano.

- **Plano G**: visa atender os clientes com gastos semanais na faixa entre R$ 75,00 e R$ 100,00. Dado esse resultado, foi considerado a média da faixa e o valor foi multiplicado por quatro, representando o valor mensal de R$ 350,00. Esse valor será 20% menor que o plano concorrente. Estima-se que 40% dos clientes assinem este plano.

As opções de pagamentos oferecidas pela empresa contam com: cartão de crédito e débito, e boleto bancário. Estima-se que 30% dos consumidores optarão pelo crédito, sendo que esse valor é repassado para a empresa em 30 dias mediante taxa de 3,5%[34].

5.1.3 Matriz BCG

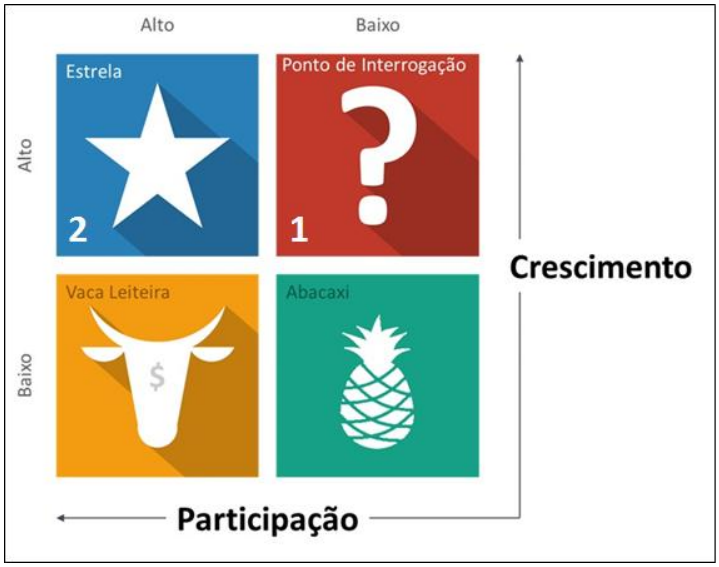
A matriz BCG é um dos métodos mais utilizados para o gerenciamento de portfólio, ela combina o crescimento do mercado e a participação dos produtos nesse mercado. A Vila Natural opera com apenas um modelo de produto, por esse motivo, o mesmo servirá para posicionar a empresa frente o segmento de orgânicos.

Como observado no capítulo 3.1.3, o mercado de alimentos orgânicos no Brasil cresce em um ritmo acelerado de 20% ao ano e a tendência é que o crescimento nos próximos anos continue atingindo essa faixa. Dessa forma, num primeiro momento, a empresa Vila Natural estará localizada no quadrante “Ponto de Interrogação” (marcado com o número 1 na figura 10). Isso se dá pelo fato da empresa oferecer um novo modelo de negócio e iniciar com baixa participação de mercado devido sua limitação na capacidade produtiva.

Com o passar do tempo acredita-se que a empresa migre para o quadrante “Estrela” (marcado como 2 na figura 10). Para que isso ocorra, o mercado deve se manter em crescimento e a empresa efetuar a compra de novos terrenos para aumentar a capacidade produtiva.

[34] Sebrae – Guia de Cartões: Taxas e Prazos. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/capa_guia_para_o_empresa-urio_final_baixa%20copia_merged.pdf. > Acesso em 21 de outubro de 2017.

Figura 10 - Matriz BCG



Fonte: Autores, 2017.

5.1.4 Produto Mínimo Viável (MVP)

O *Minimum Viable Product* da Vila Natural seria a plantação das hortaliças e legumes orgânicos em uma horta realizada em um quintal doméstico que disponha de um espaço livre de aproximadamente 10m², no qual os produtos seriam plantados e posteriormente vendidos para vizinhos que desejam consumir produtos orgânicos. Seria importante que os produtos plantados fossem escolhidos pelos vizinhos e que esses pudessem visitar o espaço para conhecer a plantação.

Para a realização desse projeto seria necessária uma preparação do solo, para que o mesmo esteja adequado para o cultivo das plantas. Com isso, os produtos já poderiam ser plantados, e então deve ser iniciado os tratos agrícolas, respeitando as premissas do cultivo orgânico, e o acompanhamento diário para garantir um bom desenvolvimento das plantas, fazendo as manutenções necessárias até o momento da colheita. Após algumas semanas, conforme o tempo demandado para o cultivo do produto escolhido, os produtos estariam prontos para serem colhidos e entregues aos vizinhos, de onde devem ser tiradas avaliações à cerca da viabilidade da ideia.

5.1.5 Promoção

As estratégias de promoção da Vila Natural serão na sua grande maioria via canais digitais, com a divulgação por meio de redes sociais e uso do Google Ads. Esses canais foram definidos por se tratar de um produto cujo público

necessariamente precisa estar familiarizado com a internet, e dessa forma a divulgação terá maior alcance pois estará focada no consumidor alvo.

Pelo Facebook, a publicidade da Vila Natural terá como objetivo construir um relacionamento leve e de alta interação da marca com o público apresentando o dia-a-dia das operações. O conteúdo a ser divulgado contemplará postagens sobre receitas, dicas de como conservar os produtos recebidos, posts patrocinados divulgando promoções e novidades, e como na figura 11, fotos da horta para provocar o interesse dos clientes em visitar a horta e dos ainda não assinantes, em alugar um canteiro.

Figura 11 - Modelo de peça publicitária para o Facebook

Fonte: Autores, 2017.

Esse modelo será utilizado também no Instagram. A figura 12 exemplifica uma postagem focada para os clientes.

Figura 12 - Modelo de peça publicitária para o Instagram

Fonte: Autores, 2017.

O Google Ads é uma ferramenta de marketing digital que permite a escolha e seleção das palavras chaves para que sua empresa apareça no topo das buscas do Google. Essa ferramenta será utilizada pela empresa, pois permite o aumento da visualização do site aumentando as chances de adesão dos serviços.

Nas academias e em consultórios de nutricionistas a Vila Natural pretende fazer parceiras e instalar banners e distribuir cartões conforme modelo na figura 13, e folhetos para divulgação dos produtos da empresa. A ideia é conscientizar as pessoas sobre os benefícios dos produtos orgânicos e tornar conhecido o modelo de negócio.

Figura 13 - Modelo de cartão para publicidade em parceiros

Fonte: Autores, 2017.

5.1.6 Gestão da Marca

O nome da empresa, Vila Natural, foi escolhido pelos sócios com a intenção de definir o conceito da marca como um local de contato e respeito pela natureza. Quando suas palavras são vistas separadamente, os significados são: Vila, empregado como analogia ao seu significado real, pois o espaço abrigará a horta de muitas pessoas que poderão se conhecer durantes as visitas ou até mesmo pelo aplicativo; Natural, remete a produção orgânica, é ligado a essência e a natureza, e ao conceito de saudável.

O logotipo, presente na figura 14, também foi desenvolvido pensando em construir diversos significados. Foi utilizada a figura da árvore, que simbolicamente representa a vida e a evolução, cobrindo a palavra natural, reforçando um sentido de proteção. O verde é a cor da natureza, do fresco e da calma. A caligrafia usada para a escrita do nome, demonstra um rebuscamento e sensação de algo feito à mão. Todas essas características devem auxiliar na construção de uma marca forte e atrelada a todas essas características positivas citadas, como produtos de qualidade, feitos com todo carinho em sintonia com a natureza e respeitando a vida.

Figura 14 - Logotipo da empresa

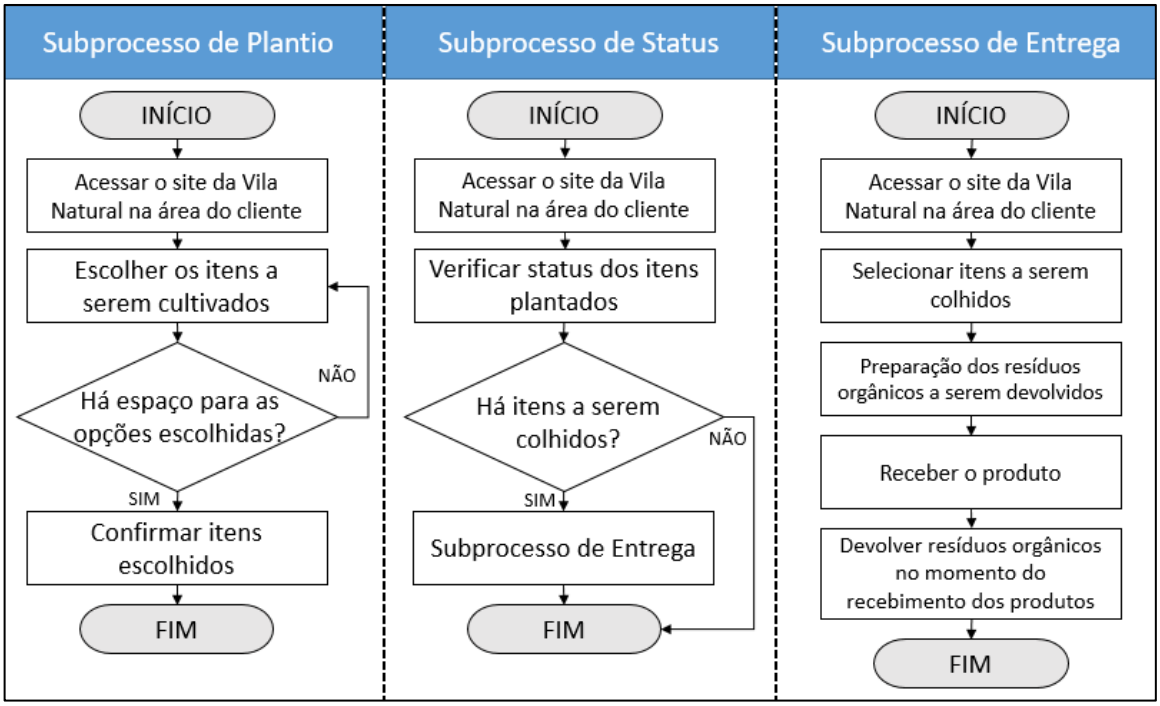
Fonte: Autores, 2017.

Por fim, o slogan busca reforçar o modelo de negócio do empreendimento: a horta que chega a sua porta, permite ao leitor entender, mesmo que minimamente, que o serviço da empresa envolve alimentos produzidos na horta e a entrega desses em sua casa. Além disso, a rima presente na frase, facilita que a mensagem seja memorizada por quem a vê.

5.1.7 Fluxograma da experiência de compra dos clientes

O fluxo da experiência de compra dos clientes da Vila Natural varia de acordo com a situação de sua horta e por esse motivo, será apresentado na figura 15 por meio de três subprocessos: plantio, acompanhamento do status e entrega.

Figura 15 - Fluxo da experiência de compra dos clientes

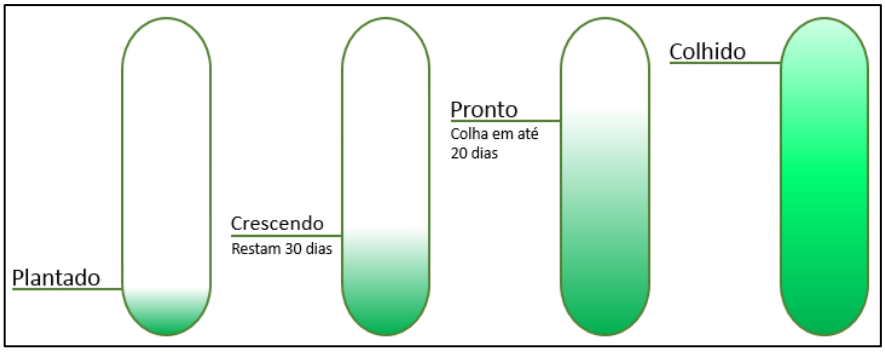


Fonte: Autores, 2017.

A experiência de compra do cliente na Vila Natural tem seu início com o processo de escolha dos itens a serem cultivados. O cliente deverá acessar a área do cliente com seu login e senha, e escolher os produtos a serem plantados, limitando-se a quantidade de células de cultivo disponíveis em seu plano. O sistema trabalhará na validação das opções de plantio e, ao final, o cliente terá escolhido uma horta que agrade as suas preferências dentro do espaço locado. Esse será o start para que a empresa realize o plantio e a manutenção da horta em todo o seu período de cultivo.

O segundo processo na experiência de compra do cliente, envolve o acompanhamento do desenvolvimento da sua horta. A empresa fará atualizações no status do plantio, e informará através de notificações para o cliente qual a situação atual dos seus itens. A plataforma da Vila Natural contará com medidores de status que ficarão disponíveis assim que o cliente clicar em uma de suas células que contenham itens plantados. O modelo pode ser encontrado na figura 16.

Figura 16 - Status das células de cultivo na plataforma virtual



Fonte: Autores, 2017.

Quando for constatado que determinado item está pronto, o cliente deverá solicitar a colheita. Após a colheita, os itens serão enviados para sua casa no mesmo dia definido para que ele receba sua cesta que acompanha o plano. Para finalizar o ciclo da operação, a Vila Natural sugere que o cliente separe os resíduos orgânicos gerados em sua residência, resultante dos produtos consumidos ao longo da semana, para que sejam retirados pelos funcionários no momento da entrega. A cada semana a empresa disponibilizará sacos com sistema especial de vedação para que os resíduos sejam armazenados sem prejudicar a movimentação e o transporte de volta à empresa. A correta gestão dos resíduos será alvo de campanhas via panfletos.

5.1.8 Estratégias de fidelização de clientes

Para a fidelização do cliente, a empresa irá oferecer a opção de serem realizadas visitas aos finais de semana, podendo acompanhar como são realizadas as operações no dia-a-dia da empresa. Essa ideia surgiu através de análise da pesquisa de mercado, onde ficou constatado que o público-alvo julga importante saber quais as condições de cultivo dos alimentos orgânicos. Nesse sentido, a visita servirá para que os clientes passem a confiar na empresa, mantendo assim um relacionamento de longo prazo.

Além disso, a empresa desenvolveu um plano de fidelização de seus clientes baseado no tempo como assinantes: os clientes mais antigos e fiéis serão os primeiros a receber os produtos da época e também terão preferência nos possíveis “excessos de produção” como um bônus em suas cestas semanais.

Outra estratégia é a utilização de um canal de feedback, no qual será possível os clientes sugerirem melhorias e pedirem por algum produto novo para cultivarem. As interações com os clientes serão a essência da busca pela melhoria contínua dos processos internos.

5.1.9 Posicionamento da marca

A Vila Natural adotará como estratégia genérica de Porter (2004) o foco em diferenciação, por se tratar de um modelo inovador que ainda não é muito encontrado no mercado. Isto dá a empresa a vantagem de poder obter margens de lucros mais elevadas.

Por saber exatamente quem é o público-alvo, a empresa poderá ofertar produtos cada vez mais próximo do esperado, fidelizando ainda mais os seus clientes, e criando uma barreira que impedirá o cliente de procurar outras empresas que também trabalhem com produtos orgânicos.

Existem poucas empresas no mercado que oferecem serviços semelhantes, conforme pontuado no tópico sobre a concorrência. Nesse sentido, a Vila Natural se diferencia pelo fato de ofertar em todos os planos uma cesta semanal de produtos que o consumidor receberá em sua residência.

5.2 Previsão e mensuração da demanda

A partir da previsão e da mensuração da demanda, além da definição do Market-share que a empresa pretende atingir, será possível projetar as receitas e calcular os gastos com divulgação.

5.2.1 Demanda corrente e futura

Através da pesquisa de campo citada no capítulo 3.4, o público-alvo analisado pertence a uma faixa etária que varia entre 25 e 49 anos. Analisando as três cidades que formam a região do ABC Paulista, segundo dados do IBGE[35], resumidos na tabela 7, e considerando a faixa etária do público-alvo da empresa, encontrou-se um potencial de 643.356 consumidores na região.

Analisando o perfil de renda dos residentes do ABC, foi estipulado que seriam potenciais clientes os moradores com renda superior a 2 salários mínimos. Nas duas últimas linhas da tabela 7 está a separação pelo perfil de renda, que verificou 264.210 pessoas como clientes potenciais na região do Grande ABC.

[35] IBGE, 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=354880> Acesso em 26 de setembro de 2017.

Tabela 7 - Público-alvo das cidades do ABC Paulista

Cidade	São Caetano do Sul		Santo André		São Bernando		Total
Faixa Etária	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	H + M
25 a 29 anos	5.876	6.376	30.191	30.630	35.508	37.068	145.649
30 a 34 anos	5.441	6.273	27.569	29.217	33.323	35.922	137.745
35 a 39 anos	5.123	5.848	25.086	27.268	29.733	32.614	125.672
40 a 44 anos	4.886	5.770	24.115	26.225	28.057	30.181	119.234
45 a 49 anos	5.443	6.451	23.187	25.775	25.432	28.768	115.056
Total por faixa etária	**26.769**	**30.718**	**130.148**	**139.115**	**152.053**	**164.553**	**643.356**
Renda superior a 2 salários mínimos (%)	57,6%		41,8%		37,5%		41,1%
Total com filtro renda	**15.408**	**17.681**	**54.402**	**58.150**	**56.944**	**61.625**	**264.210**

Fonte: Autores, 2017.

Sobre este potencial de consumidores do ABC, foram aplicados os resultados da pesquisa secundária, que apontaram que 10% da população do sudeste do Brasil é consumidora de produtos orgânicos. Com isso a massa de consumidores potenciais passa a ser 26.421 pessoas.

Sobre o número encontrado foi aplicado o percentual de 70% referente aos respondentes da pesquisa primária que consomem produtos orgânicos e disseram que adeririam ao modelo de negócio da Vila Natural, chegando a 18.494 pessoas que são consideradas possíveis consumidoras. Espera-se que o crescimento do mercado estimado para os próximos anos tenha reflexo na demanda futura da empresa.

5.2.2 Capacidade Comercial

Os métodos pelos quais a empresa pretende impactar o seu público alvo são importantes fatores a serem observados para que obtenha um eficiente plano de marketing. Portanto, a previsão da capacidade comercial estará atrelada aos investimentos em publicidade.

Visando uma quantidade suficiente de clientes para que o modelo de negócio ganhe corpo e estabilização operacional no início das atividades, a Vila Natural pretende iniciar suas operações atendendo cerca de 100 pessoas. Para alcançar esse público, a empresa pretende efetuar uma relevante ação de divulgação que se iniciará dois meses antes do início das operações.

Os investimentos iniciais serão de R$ 900,00 por mês, conforme figura 17, aplicados nas ferramentas de anúncios do Facebook, e se estima impactar

diariamente de 1.100 a 5.900 pessoas da região do Grande ABC, com o perfil dentro das especificações do público alvo desejado pela empresa.

Figura 17 - Configuração de anúncio no Facebook antes do início da operação

Fonte: Autores, 2017. (Gerenciador de Anúncios do Facebook)

Ao final desses dois meses de divulgação, a empresa espera ter impactado, no mínimo, 33 mil clientes potenciais. Considerando uma taxa de visualização de 0,99% (taxa média de visualização para empresas ecommerce[36]) sobre o público atingido, estima-se a possibilidade de 326 pessoas se interessarem pelo negócio, podendo adquirir uma assinatura assim que a operação for iniciada. Desse total de pessoas interessadas, a empresa espera atingir uma taxa de conversão de 30% e assim iniciar as operações com 100 clientes.

Para os meses seguintes, as projeções estimam um acréscimo de 20 assinaturas por mês conforme os investimentos com divulgação que seguirão em redes sociais, anúncios Google e mídia impressa.

Facebook: segmentado da mesma maneira que na campanha anterior à inauguração, será aplicado o valor de R$ 450,00/mês para aparecer nos horários de maior utilização, conforme figura 18, e considerando uma taxa de visualização de 0,99% sobre o público atingido mínimo de 500 pessoas/dia e uma taxa de conversão de 10% sobre os interessados, estima-se conseguir 15 assinantes por mês.

[36] Wordstream, 2017. Conversões do Facebook por setor. Disponível em: <http://www.wordstream.com/blog/ws/2017/02/28/facebook-advertising-benchmarks> Acesso em 06 de outubro de 2017.

Figura 18 - Configuração de anúncio no Facebook durante a operação

Fonte: Autores, 2017. (Gerenciador de Anúncios do Facebook)

Google Ads[37]: a conversão dessa mídia é consideravelmente menor, visto que são medidos através dos impactos. Com uma taxa de conversão de 0,05% a empresa visa obter cerca de 5 assinantes por mês, impactando cerca de 10.000 pessoas. Para isso, a empresa investirá em palavras chaves como horta, orgânicos, natureza, verduras, legumes e frutas. O investimento inicial mensal está orçado em R$ 400,00.

Com essa taxa de crescimento, acredita-se que a capacidade operacional do terreno, projetada em 500 assinantes conforme o capítulo 4, será atingida em 21 meses. A empresa pretende expandir seus negócios, com a locação de um segundo terreno com a mesma capacidade operacional do primeiro, no 25º mês de operação e, a partir de então, buscará crescimento seguindo a taxa de crescimento do setor, 20% ao ano.

A Vila Natural utilizará também, já a partir do primeiro mês de divulgação, mídia impressa para divulgações off-line em academias e consultórios de nutricionistas: os gastos com mídia impressa não têm impacto mensurável na capacidade comercial da empresa, mas sua ação tem caráter institucional com o intuito de tornar a marca conhecida e potencializar as buscas pela empresa no Google e nas redes sociais, além de gerar acessos ao site da empresa.

Para essas mídias off-line, os gastos serão com panfletos, R$ 39,00 para 500 unidades, cartões que custam R$ 11,00 para cada 100 unidades, e banners, R$ 29,00

[37] Marketing de busca, 2016. Preços Google Adwords. Disponível em: <http://www.marketingdebusca.com.br/escala-de-precos-do-google-adwords/> Acesso em 06 de outubro de 2017.

a unidade. As cotações foram realizadas na gráfica online Print[38]. No apêndice F é possível consultar a evolução no número de assinantes por mês.

5.2.3 Market-share

Conforme foi apontado no tópico 5.2.1 e 5.2.2, a demanda corrente é de 18.494 pessoas na região do ABC e a empresa estima atingir inicialmente 100 clientes, o que representa um Market-share de 0,541%.

Pelos gastos definidos com a divulgação, espera-se que as assinaturas tenham crescimento conforme a tabela 8, atingindo assim, em 2 anos, a totalidade da capacidade produtiva do primeiro terreno da empresa, que está limitado a 500 clientes. O Market-share ao final de dois anos de operação será, portanto, de 2,704% da demanda corrente; e ao final de cinco anos será de 4,786%

Tabela 8 - Previsão de demanda mensal por plano

	Plano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ano 1	P	40	48	56	64	72	80	88	96	104	112	120	128
	M	20	24	28	32	36	40	44	48	52	56	60	64
	G	40	48	56	64	72	80	88	96	104	112	120	128
	Total	**100**	**120**	**140**	**160**	**180**	**200**	**220**	**240**	**260**	**280**	**300**	**320**
Ano 2	P	136	144	152	160	168	176	184	192	200	200	200	200
	M	68	72	76	80	84	88	92	96	100	100	100	100
	G	136	144	152	160	168	176	184	192	200	200	200	200
	Total	**340**	**360**	**380**	**400**	**420**	**440**	**460**	**480**	**500**	**500**	**500**	**500**
Ano 3	P	203	207	210	214	217	221	225	228	232	236	240	244
	M	102	103	105	107	109	110	112	114	116	118	120	122
	G	203	207	210	214	217	221	225	228	232	236	240	244
	Total	**508**	**517**	**525**	**534**	**543**	**552**	**561**	**571**	**580**	**590**	**600**	**610**
Ano 4	P	248	252	256	261	265	269	274	278	283	288	293	297
	M	124	126	128	130	132	135	137	139	142	144	146	149
	G	248	252	256	261	265	269	274	278	283	288	293	297
	Total	**620**	**630**	**641**	**651**	**662**	**673**	**685**	**696**	**708**	**719**	**731**	**744**
Ano 5	P	302	307	313	318	323	328	334	339	345	351	357	363
	M	151	154	156	159	162	164	167	170	173	175	178	181
	G	302	307	313	318	323	328	334	339	345	351	357	363
	Total	**756**	**769**	**781**	**794**	**808**	**821**	**835**	**849**	**863**	**877**	**892**	**907**

Fonte: Autores, 2017.

5.3 Estimativa de Gastos

A partir das informações citadas ao longo do capítulo, foi possível verificar o valor que corresponde aos gastos com publicidade da empresa. A tabela 9 resume

[38] Gráfica Print, 2017. Disponível em: <www.printi.com.br> Acesso em 06 de outubro de 2017.

gastos com divulgação antes do início da operação da empresa e a tabela 10 os gastos com divulgação mensais após o início da operação.

Tabela 9 - Gastos com publicidade antes do início da operação

Estimativa de gastos	Quantidade	Valor Total
Facebook	2 meses	R$ 1.800,00
Mídia Impressa - Panfletos	1000 un	R$ 78,00
Mídia Impressa - Cartões	100 un	R$ 11,00
Mídia Impressa - Banners	10 un	R$ 290,00
Total		**R$ 2.179,00**

Fonte: Autores, 2017.

Tabela 10 - Gastos mensais com publicidade

Estimativa de gastos	Quantidade	Valor Total
Facebook	Mensal	R$ 450,00
Google Ads	Mensal	R$ 400,00
Mídia Impressa - Panfletos	500 un	R$ 39,00
Mídia Impressa - Cartões	100 un	R$ 11,00
Mídia Impressa - Banners	5 un	R$ 145,00
Total		**R$ 1.145,00**

Fonte: Autores, 2017.

5.4 Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica

Após a análise de diversos pontos citados neste capítulo, conclui-se ser viável a criação da empresa. Seu mercado alvo possui uma demanda 37 vezes maior do que a empresa pode ofertar no início da operação, desta forma, existe um grande espaço para que a empresa consiga ofertar os produtos em sua capacidade produtiva máxima. Além disto, o mercado está em pleno crescimento, apontando que para os próximos anos haja um aumento de 20% na procura por produtos orgânicos, refletindo positivamente na demanda da empresa, aumentando o total de público-alvo.

Por possuir um produto com uma característica diferenciada das demais empresas existentes no mercado, e atender as características encontradas como de interesse dos consumidores em um produto, que seria o fato de conhecer a origem dos seus alimentos e a vontade de grande parte dos consumidores de orgânicos de possuir sua própria horta, a Vila Natural entende que terá uma fácil aceitação no mercado, com um grande potencial de crescimento.

6. VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

6.1 Projeção de colaboradores

A projeção de colaboradores auxiliará a Vila Natural a mensurar a necessidade de capital humano para que as operações da empresa sejam desenvolvidas corretamente.

6.1.1 Atividades

A Vila Natural possuirá duas classes de atividades voltadas ao negócio, tais quais estarão divididas em administrativas e operacionais. Alguns serviços serão terceirizados para um melhor custo-benefício e flexibilidade.

Nas atividades administrativas, serão desenvolvidas as seguintes frentes:

- **Financeira**: voltada para análise de custos, resultados, fluxo de caixa, além de verificar a necessidade de investimento;
- **Compras**: voltada para a aquisição dos insumos, equipamentos operacionais, negociação com os fornecedores e abastecimento dos EPIs;
- **Recursos humanos**: voltada para contratação e desenvolvimento do capital humano, além de abastecer a contabilidade (terceira) com informações referentes ao fechamento da folha de pagamento;
- **Marketing/vendas**: voltada para posicionamento e promoção da marca, fechamento de contratos de clientes, relacionamento com clientes e estudos de *Market Share.*

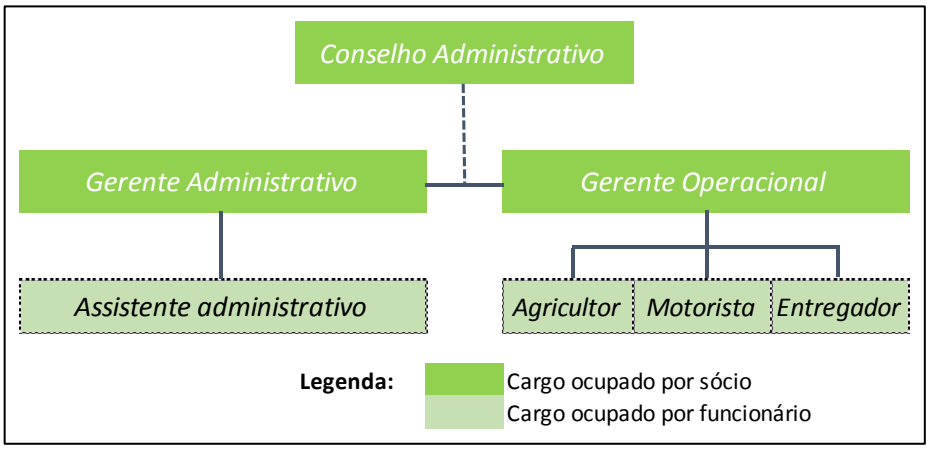
As atividades operacionais contemplarão todo o fluxo operacional, como: processo do plantio, manutenção das hortas, colheita e entrega para o consumidor final, que será acompanhada com rigor para garantir que o cliente receba o produto com qualidade, dentro do prazo estimado.

As atividades terceirizadas serão a contabilidade, o consultor de tecnologia da informação e a limpeza. A parte contábil tratará da folha de pagamento e normas fiscais. O consultor de TI terá a função de suporte a informática e será responsável pela manutenção e aprimoramento da plataforma virtual. Por fim, a parte de limpeza terá como função manter as instalações limpas.

6.1.2 Organograma

O organograma da Vila Natural será composto por 2 divisões gerenciais (administrativa e operacional), que terão os cargos de gerência ocupados por sócios, e 5 funcionários contratados que responderão diretamente às suas respectivas gerências. A figura 19 apresenta o detalhamento do organograma acima descrito.

Figura 19 - Organograma da Vila Natural



Fonte: Autores, 2017.

6.1.3 *Headcount*

A divisão administrativa será composta por 1 sócio gerente e 1 assistente administrativo, que será responsável por operar as rotinas administrativas diárias do escritório. A divisão operacional também contará com 1 sócio gerente, 2 agricultores, 1 motorista e 1 entregador (para auxiliar o motorista na distribuição dos produtos). De tal modo, a soma das posições gera uma necessidade de *headcount* de 7 indivíduos.

Na tabela 11 encontra-se o quadro atual, para o primeiro e segundo ano de operação, e uma estimativa de quadro futuro, a partir do terceiro ano de operação, quando a empresa deverá atingir o limite de capacidade operacional de 500 clientes.

Tabela 11 - *Headcount* atual e futuro

Cargo	Atual	Futura
Gerente	2	2
Motorista	1	2
Entregador	1	2
Agricultor	2	4
Assistente Adm	1	2
Total	**7**	**12**

Fonte: Autores, 2017.

6.1.4 Competências

Com base nos cargos, a empresa determinou as competências para suprir as necessidades estratégicas e operacionais. O quadro 5 evidencia as competências exigidas para cada posição na empresa.

Quadro 5 - Competências por cargo

Cargo	Competências
Gerente Administrativo	Graduação em administração, conhecimentos estratégicos, administrativos, interpessoais, técnicos, organizacionais, planejamento e liderança.
Gerente Operacional	Graduação em administração ou engenharia de produção, proatividade, facilidade de relacionamento, conhecimento do processo agrônomo e gestão de processos.
Assistente Administrativo	Graduação ou cursando administração, organização, planejamento e facilidade de relacionamento.
Motorista	Ensino médio completo, CNH categoria D.
Entregador	Ensino médio completo, organizado e cuidadoso.
Agricultor	Conhecimento de plantio, cuidadoso e organizado.

Fonte: Autores, 2017.

6.2 Plano de Recursos Humanos

Construir uma equipe de colaboradores de alta eficiência envolve diversos pontos e a Vila Natural pretende montá-la usando técnicas eficientes de seleção, remuneração e benefícios justos, treinamentos e incentivo a segurança no trabalho.

6.2.1 Recrutamento e Seleção

A Vila Natural realizará o recrutamento de seus colaboradores por meio da indicação de moradores locais e agências de emprego *online*. O número de colaboradores necessários para o negócio não é elevado, por isso, considera-se que esses métodos possuem o melhor custo benefício, comparados aos custos dos serviços de agências terceirizadas.

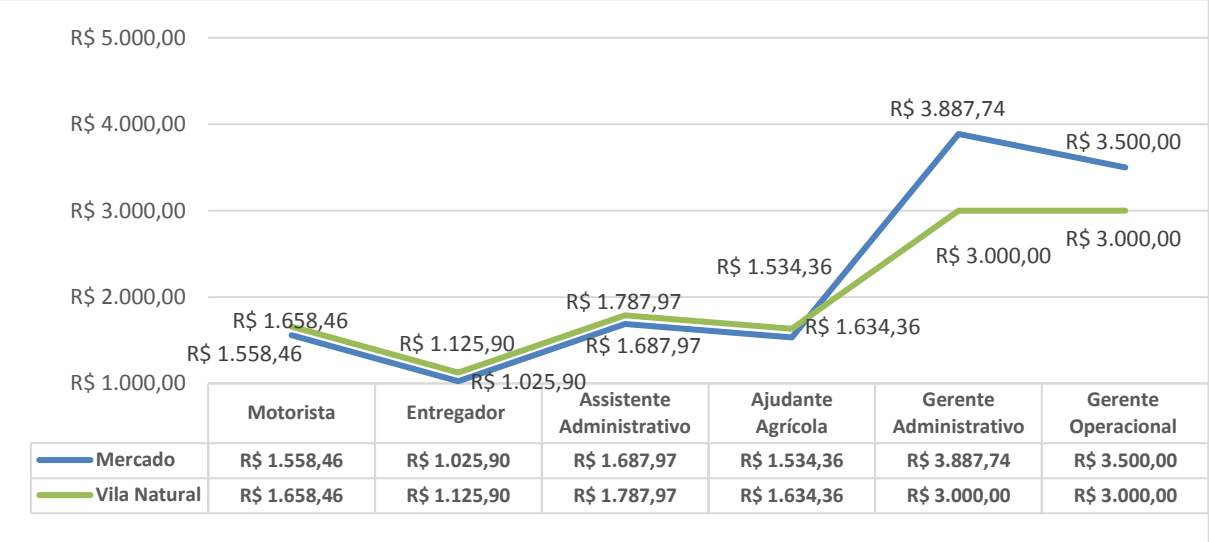
Em relação a seleção dos colaboradores, esta seguirá um processo personalizado dentro da empresa. Inicialmente, será realizada a análise dos currículos para verificar se o candidato possui os requisitos básicos necessários para atender a vaga aberta. Após a análise, aos aprovados, serão aplicados testes no modelo de *case,* onde serão expostos temas relacionados ao negócio e apresentações pessoais, com o objetivo de examinar as habilidades interpessoais e características de cada indivíduo.

Por fim, a última etapa de seleção será a entrevista com o gerente da área, responsável pela vaga a ser preenchida. Todos os candidatos, sem exceção, serão obrigatoriamente submetidos a todas as fases do processo seletivo a fim de que não ocorra nenhum tipo de favorecimento.

6.2.2 Remuneração

A remuneração oferecida pela Vila Natural a seus colaboradores será baseada em salário fixo com base na média salarial disponibilizada através do Guia de Profissões e Salários da Catho[39]. O gráfico 5 apresenta os valores pagos para os colaboradores e para os sócios gerentes.

Gráfico 5 - Curva salarial da Vila Natural e do mercado



	Motorista	Entregador	Assistente Administrativo	Ajudante Agrícola	Gerente Administrativo	Gerente Operacional
Mercado	R$ 1.558,46	R$ 1.025,90	R$ 1.687,97	R$ 1.534,36	R$ 3.887,74	R$ 3.500,00
Vila Natural	R$ 1.658,46	R$ 1.125,90	R$ 1.787,97	R$ 1.634,36	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00

Fonte: Autores, 2017.

A empresa oferecerá, com exceção dos cargos preenchidos por sócios, um salário R$ 100,00 maior que o mercado e, assim, deve encontrar colaboradores mais dedicados e que valorizam sua vaga. Para os sócios-gerentes o valor do pró-labore foi definido abaixo do mercado, pois esse retirará também os lucros do empreendimento.

A empresa concederá aos funcionários os benefícios que estão de acordo com a convenção coletiva de trabalho do STRGSP[40] (Sindicato dos Trabalhadores Rurais da Grande São Paulo), sendo eles:

[39] Catho, 2017. Guia de Profissões e salários. Disponível em: <https://www.catho.com.br/profissoes>. Acesso em 17 de setembro de 2017.
[40] Convenção Coletiva do Sindicato dos Trabalhadores Rurais da Grande São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.strgrandesaopaulo.org.br/#wall-1> Acesso em 17 de setembro de 2017.

- Vale Transporte: os funcionários receberão o benefício por meio do cartão BOM para utilizar o serviço de ônibus municipal oferecido pela RIGRAS[41], com o custo de R$4,20 por passagem, totalizando o valor de R$ 193,20 (considerando 2 viagens por dia e média de 23 dias trabalhados por mês). Quanto aos sócios, os mesmos receberão um auxílio combustível de R$ 200,00 mensais.
- Cesta básica: a Vila Natural oferecerá as cestas da Qualy[42], empresa atuante há mais de 25 anos na região de São Paulo, ABC e Interior. Essas cestas possuem um custo estimado em R$ 46,99 por unidade.
- Convênio Médico: será oferecido pela empresa Intermédica (orçamento no apêndice G) com o custo total de R$ 774,55 (setecentos e setenta e quatro reais e cinquenta e cinco centavos), para 7 vidas.
- Seguro de vida: será concedido através da parceria com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais da Grande São Paulo e o PAT (Programa de Assistência ao Colaborador) com o custo de R$ 3,85 por vida.

  A tabela 12 resume os gastos previstos com a folha de pagamento.

Tabela 12 - Previsão de gastos anuais com folha de pagamento

Evento	Referência	Valor Anual
Salários		R$ 94.092,60
Pró-Labore		R$ 72.000,00
Benefícios		
Cesta Básica		R$ 3.947,16
Auxílio Transporte		R$ 16.392,00
Plano de saúde		R$ 9.294,60
Seguro de Vida		R$ 323,40
Provisão 13° Salário		R$ 7.841,05
Provisão 1/3 Férias		R$ 2.587,55
FGTS	8%	R$ 7.527,41
Provisão FGTS - 13° Salário	8%	R$ 627,28
Provisão FGTS - Férias	8%	R$ 207,00
INSS	20%	R$ 18.818,52
Provisão INSS - 13° Salário	20%	R$ 1.568,21
Provisão INSS - Férias	20%	R$ 517,51
Total		**R$ 235.744,29**

Fonte: Autores, 2017.

[41] Rigras, tarifas 2017. Disponível em: <http://www.rigras.com.br/tarifas.asp> Acesso em 17 de setembro de 2017.
[42] Qualy - Cesta Básica. Disponível em: <https://www.qualycestas.com.br/compre-online/cestas-basicas-exclusivas/cesta-economica/> Acesso em 17 de setembro de 2017.

6.2.3 Treinamento e Desenvolvimento

A Vila Natural possui seu modelo de negócio voltado às classes alta e média-alta, e por tratar-se de um negócio focado a um público específico, a empresa procura se apresentar de modo impecável no que tende à limpeza e organização, segurança dos funcionários, e motivação de seu pessoal. Para isso, serão concedidos treinamentos periódicos aplicados pelo Centro de Produções Técnicas (CPT)[43], uma empresa comprometida com o crescimento profissional e com o meio ambiente.

Os treinamentos iniciais aplicados abordarão os seguintes temas:

- Segurança no Trabalho Rural
- Agricultura Natural
- Direção Defensiva
- Chefia e Liderança na Fazenda
- Fidelização de Clientes
- Liderança Gerencial

Todos os treinamentos aplicados, têm o objetivo de auxiliar os funcionários a desenvolver as funções visando a excelência. A princípio, os treinamentos serão ministrados a todos os funcionários, de acordo com as atividades que serão desenvolvidas, assim que iniciarem as suas atividades na empresa.

Os treinamentos serão custeados integralmente pela empresa, com base nos valores oferecidos pelo CPT. Segue abaixo, no quadro 6, os preços de cada treinamento, e, na tabela 13, os custos por cargo previstos com treinamentos e o valor total a ser investido anualmente.

Quadro 6 - Preço dos treinamentos

Curso	Valor
Segurança	R$ 338,00
Agricultura Natural	R$ 338,00
Direção Defensiva	R$ 338,00
Chefia e Liderança na Fazenda	R$ 338,00
Fidelização de Clientes	R$ 398,00
Liderança Gerencial	R$ 398,00

Fonte: Autores, 2017.

[43] CPT, 2017. Cursos para Treinamento e Desenvolvimento. Disponível em: <https://www.cpt.com.br/> Acesso em 02 de outubro de 2017.

Tabela 13 - Previsão de gastos com treinamento

Cargo	Curso Aplicado	Investimento
Motorista	Segurança no Trabalho / Fidelização de Cliente / Direção Defensiva	R$ 1.074,00
Entregador	Segurança no Trabalho / Fidelização de Cliente	R$ 736,00
Assistente Administrativo	Segurança no Trabalho / Fidelização de Cliente / Liderança Gerencial	R$ 1.134,00
Agricultores	Segurança no Trabalho / Fidelização de Cliente / Agricultura Natural	R$ 2.148,00
Gerente Administrativo	Segurança no Trabalho / Fidelização de Cliente / Chefia e Liderança na Fazenda	R$ 1.074,00
Gerente Operacional	Segurança no Trabalho / Fidelização de Cliente / Chefia e Liderança na Fazenda	R$ 1.074,00
Total		R$ 7.240,00

Fonte: Autores, 2017.

Além dos treinamentos citados acima, faz parte do plano de desenvolvimento da Vila Natural, o levantamento das necessidades de capacitação de cada funcionário através de avaliações periódicas, e então desenvolver novos planos de treinamento que atendam às necessidades de cada um. Além disso, visando a manutenção da saúde ocupacional do funcionário, a empresa realizará exames periódicos anuais.

6.2.4 Rotatividade e Absenteísmo

Segundo o Sebrae[44], a Vila Natural é considerada uma empresa de pequeno porte e possui um quadro de funcionários enxuto. No setor administrativo, o gerente da área será responsável por realizar as funções do cargo de assistente administrativo no caso de ausência do titular.

No tocante operacional, a empresa possuirá 2 agricultores, conforme dito anteriormente, e no caso de ausência de algum deles, o outro terá que suprir a necessidade da operação da melhor forma possível. Para o cargo de motorista, caso ocorra a ausência do titular, a Vila Natural fará o uso de serviços de empresas terceiras (orçamento de diária para as entregas no apêndice G).

A empresa estima uma rotatividade abaixo de 5% ao ano, uma vez que o funcionário será tratado da melhor maneira e possuirá um salário acima da média do mercado, além da preocupação da empresa com a manutenção de um bom clima organizacional.

[44] Sebrae, 2016. Classificação de empresas. Disponível em: < https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> Acesso em 02 de outubro de 2017.

Em casos de desligamento de funcionário, os pagamentos serão realizados de acordo com a folha de pagamento. Na tabela 14 é demostrado uma simulação de desligamento baseado na média salarial da empresa.

Tabela 14 - Rotatividade

Rotatividade		
Aviso Prévio	R$	1.568,21
Férias	R$	1.783,84
FGTS	R$	268,16
Total	R$	3.620,21

Fonte: Autores, 2017.

6.2.5 Segurança do Trabalho

A Vila Natural irá operar sob a NR-31 (norma que regulamenta o trabalho no campo), por tratar-se de cultivo de alimentos orgânicos, não se utilizará de compostos químicos no plantio dos seus produtos, portanto, não existe a manipulação de reagentes que possam prejudicar a saúde ocupacional dos funcionários. Porém, será necessário se atentar aos equipamentos e ferramentas utilizados nos canteiros para a manutenção das hortas.

A fim de manter a segurança dos funcionários para evitar cortes, dilacerações e contusões com as ferramentas manuais, as mesmas serão protegidas por estojos protetores e armazenados em um painel de equipamentos devidamente organizado e identificado, e em hipótese alguma ficarão soltos pelo canteiro. Os funcionários serão orientados a jamais arremessarem equipamentos para o outro companheiro a fim de facilitar a entrega, e sim entregar diretamente nas mãos.

Todos os funcionários operacionais receberão os EPIs (equipamentos de proteção individual) para a realização de suas atividades, e confirmarão ciência do recebimento mediante a sua gerência. Será obrigatório o uso dos EPIs e a não utilização desses equipamentos por parte do funcionário acarretará em advertências. O cuidado e conservação desses equipamentos ficará a cargo dos funcionários, podendo ser realizadas trocas em casos de desgaste.

Abaixo, na tabela 15, estão listados os custos com os itens de Segurança para os funcionários que trabalharão no canteiro.

Tabela 15 - Gastos com segurança do trabalho

Produto	Preço unitário	Qtde	Total
Painel perfurado para ferramentas	R$ 208,87	1	R$ 208,87
Par de Luvas	R$ 24,15	10	R$ 241,50
Óculos de Sol	R$ 115,50	4	R$ 462,00
Perneira	R$ 47,40	6	R$ 284,40
Protetor Solar	R$ 88,20	5	R$ 441,00
Total			**R$ 1.637,77**

Fonte: Autores, 2017.

6.2.6 Modelo Cultural

O modelo cultural da Vila Natural, com base em Hofstede (2001), será estruturado da seguinte maneira:

- **Distância ao poder**: cada funcionário da Vila Natural possuirá em sua hierarquia um gerente a quem irá responder diretamente. Esse gerente terá o papel de facilitador, criando um ambiente aberto para inovações, sugestões e críticas construtivas que se façam necessárias, sempre visando a melhoria e a harmonia das relações do seu departamento. Dessa forma, não será criada uma força de poder coercitiva sobre os funcionários.
- **Aversão à incerteza**: o ambiente criado pela Vila Natural visa promover valores que facilitam o convívio em grupo, como o respeito e o diálogo. Ademais, os cursos de fidelização do cliente e de segurança no trabalho ajudarão na relação interna e externa dos funcionários. Portanto, o grau de aversão tende a cair quando se trabalha nessas circunstâncias.
- **Individualismo versus Coletivismo**: o coletivismo tratado na Vila Natural é uma das importantes ferramentas de trabalho, visto que o trabalho em equipe é imprescindível para conseguir superar as expectativas em todas as áreas.
- **Masculinidade versus Feminilidade**: a Vila Natural baseia-se na Cultura da Feminilidade, pois prevalecem os valores preocupação com o bem-estar do outro, foco em qualidade de vida e até mesmo a paciência e os cuidados exercitados para com o crescimento de uma planta ou fruto.
- **Orientação de Curto versus Longo Prazo**: a organização possui uma orientação voltada ao longo prazo. Após a consolidação do conceito no ABC junto a vantagem competitiva adquirida, o objetivo será expandir a sua área de atuação alcançando outras regiões e maximizando os lucros.

6.3 Estimativa de Gastos

A estimativa para os gastos anuais da Vila Natural com base nos cálculos da folha de pagamento, rotatividade, treinamentos e EPIs, será no valor de R$ 250.862,27 conforme tabela 16.

Tabela 16 - Estimativa de gastos

Estimativa de gastos	Valor
Folha de pagamento	R$ 235.744,29
Rotatividade	R$ 3.620,21
Absenteísmo	R$ 2.620,00
Treinamentos	R$ 7.240,00
EPIs	R$ 1.637,77
Total	**R$ 250.862,27**

Fonte: Autores, 2017.

6.4 Análise e diagnóstico da viabilidade do capital humano

A Vila Natural considera que o seu quadro de funcionários está apto para exercer as funções e atender as necessidades da empresa tanto em número de funcionários quanto em qualificação dos mesmos.

As competências requeridas e entendidas como necessárias para o desenvolvimento dos negócios, as funções bem definidas, aliados à forma de recrutamento e seleção trarão bons resultados à equipe da Vila Natural.

A rotatividade e o absenteísmo com o índice abaixo de 5% não trarão problemas à organização, bem como a estrutura de cargo que a empresa oferece, por ser ainda de pequeno porte, não criam cargos demasiados. Porém, a mesma encontra-se aberta e flexível para promoções por mérito ou por um plano de crescimento criado com vista à necessidade de expansão das atividades e dos negócios, não sendo para o funcionário uma empresa sem perspectiva de desenvolvimento de carreira.

É possível concluir então que, a viabilidade do Capital Humano na organização é positiva, uma vez que a Vila Natural possui concordância na maioria de seus aspectos.

7. VIABILIDADE FINANCEIRA

7.1 Plano Financeiro

O plano financeiro revela se o empreendimento é economicamente viável, ou seja, se agrega valor aos sócios. Sua montagem depende do planejado nos capítulos anteriores e, os seguintes tópicos, resumem também o volume de capital que será necessário para iniciar e operar a empresa.

7.1.1 Pressupostos da análise financeira

Para analisar a viabilidade financeira e, consequentemente, se o modelo de negócios da Vila Natural será rentável e sustentável, foram considerados os seguintes pressupostos:

- Os cálculos foram realizados tendo como base o cenário mais provável de faturamento, elaborado conforme a pesquisa primária e secundária (capítulo 3);
- Os custos, despesas e investimentos citados neste capítulo estão de acordo com o que foi apresentado e justificados anteriormente, nas seções 4, 5 e 6;
- O regime tributário escolhido foi o simples nacional;
- A inflação foi desconsiderada das receitas e das despesas;
- A inadimplência não foi considerada, visto que os pagamentos serão por débito automático ou cartão de crédito (taxa de 3,5% para recebimento em 30 dias).

7.1.2 Cálculo do investimento total

Para iniciar as operações da Vila Natural, o valor de investimento total será de R$ 258.005,63. Esse custo se divide em:

- **Investimentos pré-operacionais:** resumidos na tabela 17; envolvem a documentação para abertura como as despesas com registro da marca[45] e com legalização junto a JUCESP, Prefeitura, Governo Estadual, Bombeiros CETESB e Vigilância Sanitária; a divulgação inicial, que foi detalhada na tabela 8 no capítulo de viabilidade mercadológica; e a compra de ativos para operacionalizar a empresa, que foram descritos na tabela 4 do capítulo de viabilidade operacional.

[45] Processo de registro de marcas. Disponível em: <http://www.e-marcas.com.br/registro-de-marcas/quanto-custa-registrar-uma-marca/> Acesso em 29 de outubro de 2017.

Tabela 17 - Investimento Inicial

Investimentos Pré-Operacionais	
Descrição	**Total**
Despesas com abertura	R$ 1.415,47
Despesas com registro da marca	R$ 440,00
Divulgação inicial	R$ 2.179,00
Total	**R$ 4.034,47**

Investimentos em Ativos Fixos		
Descrição	**Valor**	**Total**
Administrativos	R$ 3.500,00	R$ 57.166,00
Operacionais	R$ 7.000,00	R$ 71.354,00
Total		**R$ 128.520,00**

Investimento Inicial Total:	**R$ 132.554,47**

Fonte: Autores, 2017.

- **Necessidade de Capital de Giro**: é a quantidade mínima de recursos financeiros necessários para manter o fluxo de caixa positivo nos momentos em que as receitas não são capazes de cobrir as despesas. A tabela 18 demonstra a quantidade de capital de giro necessária para os oito primeiros meses de operação, sendo que após esse período o caixa se tornará positivo.

Tabela 18 - Capital de Giro

ORÇAMENTO DE CAPITAL DE GIRO								
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
SALDO INICIAL								
(+) Recebimentos de Clientes	**18.903,02**	**30.784,92**	**36.185,79**	**41.586,65**	**46.987,52**	**52.388,38**	**57.789,24**	**63.190,11**
SAÍDAS OPERACIONAIS								
(-) Fornecedores Materiais Diretos	- 4.075,35	- 5.665,18	- 6.224,98	- 7.120,66	- 8.016,34	- 8.912,02	- 9.807,71	- 10.703,39
(-) Pagamento de MOD	- 9.254,14	- 9.252,25	- 9.252,25	- 9.252,25	- 9.252,25	- 9.252,25	- 9.252,25	- 9.252,25
(-) Pagamento de CIF	- 19.092,07	- 19.092,07	- 19.092,07	- 19.092,07	- 19.092,07	- 19.092,07	- 19.092,07	- 19.092,07
(-) Pagamento de Despesas Administrativas	- 11.360,21	- 11.360,21	- 11.360,21	- 11.360,21	- 11.360,21	- 11.360,21	- 11.360,21	- 11.360,21
(-) Pagamento de Despesas Comerciais	- 7.722,44	- 7.722,44	- 7.722,44	- 7.722,44	- 7.722,44	- 7.722,44	- 7.722,44	- 7.722,44
(-) Despesas Financeiras	- 317,52	- 381,02	- 444,53	- 508,03	- 571,54	- 635,04	- 698,54	- 762,05
(-) Deduções de Impostos (Simples Nacional)	- 1.360,68	- 2.007,82	- 2.654,95	- 3.302,09	- 3.949,22	- 4.596,36	- 5.243,50	- 5.890,63
(-) Total de Saídas Operacionais	**- 53.182,41**	**- 55.480,99**	**- 56.751,43**	**- 58.357,75**	**- 59.964,07**	**- 61.570,39**	**- 63.176,71**	**- 64.783,04**
SALDO DISPONÍVEL	**-34.279,39**	**-24.696,07**	**-20.565,64**	**-16.771,10**	**-12.976,56**	**-9.182,01**	**-5.387,47**	**-1.592,93**

CAPITAL DE GIRO	**125.451,16**

Fonte: Autores, 2017.

7.1.3 Estimativa do faturamento mensal

A Tabela 19 demonstra de forma simplificada o crescimento do faturamento nos cinco primeiros anos de operação. Esta receita foi projetada levando em consideração o valor das assinaturas e o número total de assinantes, estando o cálculo detalhado do faturamento dos primeiros 60 meses no Apêndice F.

Tabela 19 - Faturamento estimado dos 5 primeiros anos de operação

Ano de Operação	1	2	3	4	5
Faturamento Anual	R$ 762.048,00	R$ 1.596.672,00	R$ 2.023.487,85	R$ 2.467.423,05	R$ 3.008.753,67

Fonte: Autores, 2017.

7.1.4 Estimativa dos custos fixos e variáveis

Os custos unitários de cada item presente nas tabelas de custos deste título, constam nos respectivos capítulos de origem: viabilidade operacional concentra os custos fixos com a produção e os custos variáveis de matéria-prima; viabilidade mercadológica descreve as despesas com publicidade; e viabilidade do capital humano os custos com mão-de-obra direta e indireta, benefícios e treinamentos.

Para a apresentação da estimativa total dos custos com a operação da Vila Natural, foram criadas três categorias:

- Depreciação: os custos com depreciação estão discriminados na tabela 20 e foram elaborados com base no tempo de vida útil de cada item. Nota-se que para o 1º e 2º ano de operação, apenas os ativos referentes ao primeiro terreno da empresa estão evidenciados, e a partir do 3º ano, os ativos referentes ao segundo terreno foram incluídos no cálculo.

Tabela 20 - Depreciação

		Terreno 1 operando					Terrenos 1 e 2 operando					
Investimentos em Bens	**Valor Unit.**	Qtde.	Total (R$)	% Ano	**Ano 1**	**Ano 2**	Qtde.	Total (R$)	% Ano	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
Escritório	20.000,00	1	20.000,00	4%	800,00	800,00	1	20.000,00	4%	800,00	800,00	800,00
Galpão	28.240,00	1	28.240,00	4%	1.129,60	1.129,60	2	56.480,00	4%	2.259,20	2.259,20	2.259,20
Móveis do Escritório	6.000,00	1	6.000,00	10%	600,00	600,00	1	6.000,00	10%	600,00	600,00	600,00
Sistema de Câmeras	3.396,00	1	3.396,00	10%	339,60	339,60	2	6.792,00	10%	679,20	679,20	679,20
Cisterna e Sistema de Irrigação	10.500,00	1	10.500,00	10%	1.050,00	1.050,00	2	21.000,00	10%	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Mini Trator	6.290,00	1	6.290,00	10%	629,00	629,00	2	12.580,00	10%	1.258,00	1.258,00	1.258,00
Móveis Galpão	6.000,00	1	6.000,00	10%	600,00	600,00	2	12.000,00	10%	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Estufa	2.850,00	1	2.850,00	10%	285,00	285,00	2	5.700,00	10%	570,00	570,00	570,00
Roçadeira	500,00	2	1.000,00	10%	100,00	100,00	4	2.000,00	10%	200,00	200,00	200,00
Composteira	600,00	1	600,00	10%	60,00	60,00	2	1.200,00	10%	120,00	120,00	120,00
Computadores	1.800,00	4	7.200,00	20%	1.440,00	1.440,00	5	9.000,00	20%	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Impressoras	250,00	1	250,00	20%	50,00	50,00	2	500,00	20%	100,00	100,00	100,00
Total Depreciado					**7.083,20**	**7.083,20**				**11.686,40**	**11.686,40**	**11.686,40**

Fonte: Autores, 2017.

Os custos com depreciação estarão diluídos nas tabelas abaixo conforme rateio entre os departamentos, realizado com base na posse/uso de cada item: o operacional, que possui e utiliza a maior quantidade de itens, com 64,8%; o administrativo com 17,6%; e o comercial também com 17,6%.

- Gastos com a operação: considerados variáveis, envolvem os custos com Material Direto (MD), Mão de Obra Direta (MOD) e Custos Indiretos de Fabricação (CIF), sendo apresentados na tabela 21.

Tabela 21 - Orçamento de Gastos com MD, MOD e CIF

Orçamento dos Gastos com Material Direto (MD)					
Resumo das Compras Brutas	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
Semente	72.082,99	147.267,44	185.930,09	221.492,72	281.690,93
Adubo orgânico	744,32	1.520,67	1.919,90	2.287,12	2.864,44
Embalagem	43.835,12	89.556,30	113.067,84	134.694,19	168.694,31
Total	**116.662,43**	**238.344,41**	**300.917,82**	**358.474,03**	**453.249,69**

Orçamento dos Gastos com Mão de Obra Direta (MOD)					
Plantio / Tratos / Coheita / Embalagem	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
Nº Funcionários	2	2	4	4	4
Salários (R$/hora x Nº horas pagas)	39.224,64	39.214,08	78.428,16	78.428,16	78.428,16
Encargos (Férias, 13º, INSS, FGTS)	20.743,24	20.737,66	41.475,32	41.475,32	41.475,32
Total	**59.967,88**	**59.951,74**	**119.903,48**	**119.903,48**	**119.903,48**
Entrega (motorista + ajudante)	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
Nº Funcionários	2	2	4	4	4
Salários (R$/hora x Nº horas pagas)	33.412,32	33.412,32	66.824,64	66.824,64	66.824,64
Encargos (Férias, 13º, INSS, FGTS)	17.669,50	17.669,50	35.339,01	35.339,01	35.339,01
Total	**51.081,82**	**51.081,82**	**102.163,65**	**102.163,65**	**102.163,65**
Total de MOD (Operações + Entrega)	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
Nº Funcionários	4	4	8	8	8
Salários (R$/hora x Nº horas pagas)	72.636,96	72.626,40	145.252,80	145.252,80	145.252,80
Encargos (Férias, 13º, INSS, FGTS)	38.412,75	38.407,16	76.814,33	76.814,33	76.814,33
Total	**111.049,71**	**111.033,56**	**222.067,13**	**222.067,13**	**222.067,13**

Orçamento dos Gastos com Custos Indiretos de Fabricação (CIF)					
CIF - Fixos	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
Benefícios	17.025,12	17.026,12	34.050,24	34.050,24	34.050,24
Equipamentos de Proteção (EPI's)	1.637,77	1.637,77	3.275,54	3.275,54	3.275,54
Treinamentos	3.957,96	3.957,96	7.915,92	7.915,92	7.915,92
Aluguel do Terreno	180.000,00	180.000,00	384.000,00	384.000,00	384.000,00
Aluguel do Caminhão	4.404,00	4.404,00	8.808,00	8.808,00	8.808,00
Gasolina	17.280,00	17.280,00	34.560,00	34.560,00	34.560,00
Energia Elétrica	3.600,00	3.600,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Água	1.200,00	1.200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Depreciações Gerais	4.327,19	4.327,19	7.574,38	7.574,38	7.574,38
Total	**233.432,04**	**233.433,04**	**489.784,08**	**489.784,08**	**489.784,08**

Total de Gastos com a Operação	**461.144,18**	**582.811,01**	**1.012.769,03**	**1.070.325,23**	**1.165.100,89**

Fonte: Autores, 2017.
Nota: A soma dos gastos com MD e MOD serão divergentes com o apresentado na linha do Custo do Produto Vendido (CPV) presente na DRE: para o cálculo do CPV foi considerado que as compras são realizadas nas condições de 70% à vista e 30% em 30 dias e os custos de mão de obra rateados entre os tipos de assinatura pela proporção de ocupação do terreno (Plano P e M: 30% cada, Plano G: 40%).

- Gastos administrativos e comerciais: considerados fixos, pois serão pagos independentemente da quantidade de assinaturas ativas no mês; estão apresentados na tabela 22.

Tabela 22 - Orçamento de Despesas Administrativas e Comerciais

Orçamento de Despesas Administrativas					
	Ano 1	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
Salários	21.455,64	21.455,64	42.911,28	42.911,28	42.911,28
Encargos (Férias, 13º, INSS, FGTS)	11.347,34	11.347,34	22.694,67	22.694,67	22.694,67
Pró-labore	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
INSS s/ Pró-labore	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Benefícios	8.594,16	8.594,16	12.932,04	12.932,04	12.932,04
Energia Elétrica	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Água	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Serviço de Terceiros (T.I)	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Serviço de Terceiros (Contabilidade)	19.200,00	19.200,00	19.200,00	19.200,00	19.200,00
Serviço de Terceiros (Serviços Gerais)	1.800,00	1.800,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Hospedagem do Site	107,40	185,40	185,40	185,40	185,40
Aluguel do Terreno	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Materiais Auxiliares de Produção	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Treinamentos	2.208,00	2.208,00	3.282,00	3.282,00	3.282,00
Depreciações Gerais	1.378,00	1.378,00	2.056,00	2.056,00	2.056,00
Telefone e Internet	810,00	810,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00
Total	**137.700,53**	**137.778,53**	**179.281,39**	**179.281,39**	**179.281,39**

Orçamento de Despesas Comerciais					
	Ano 1	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
Pró-labore	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
INSS s/ Pró-labore	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Benefícios	4.337,88	4.337,88	4.337,88	4.337,88	4.337,88
Energia Elétrica	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Água	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Publicidade e propaganda	13.740,00	13.740,00	13.740,00	13.740,00	13.740,00
Serviço de Terceiros (T.I)	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Serviço de Terceiros (Serviços Gerais)	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Hospedagem do Site	107,40	185,40	185,40	185,40	185,40
Aluguel do Terreno	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Materiais Auxiliares de Produção	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Treinamentos	1.074,00	1.074,00	1.074,00	1.074,00	1.074,00
Depreciações Gerais	1.378,00	1.378,00	2.056,00	2.056,00	2.056,00
Telefone e Internet	810,00	810,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00
Total	**94.047,28**	**94.125,28**	**95.613,28**	**95.613,28**	**95.613,28**

Fonte: Autores, 2017.

7.1.5 Demonstrativo de resultados projetados (DRE)

A tabela 23 apresenta o resultado financeiro projetado para os cinco primeiros anos da Vila Natural. No apêndice H encontra-se o demonstrativo de resultado mensal do primeiro ano de operação.

Na DRE é possível analisar o crescimento das receitas, custos e despesas. Nota-se que no terceiro ano ocorre uma quebra na tendência de crescimento dos lucros devido ao aumento de gastos referentes à abertura do segundo terreno da empresa.

Tabela 23 - DRE projetado para 5 anos

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
ROB - Receita Operacional Bruta	**762.048,00**	**1.596.672,00**	**2.023.487,85**	**2.467.423,05**	**3.008.753,67**
(-) Deduções de Impostos (Simples Nacional)	- 81.539,14	- 170.843,90	- 289.358,76	- 352.841,50	- 430.251,77
(+) Abatimento Simples Nacional	22.500,00	22.500,00	87.300,00	87.300,00	87.300,00
ROL - Receita Operacional Líquida	**703.008,86**	**1.448.328,10**	**1.821.429,09**	**2.201.881,55**	**2.665.801,90**
(-) CPV Total	- 223.884,64	- 347.488,60	- 521.726,91	- 587.471,66	- 667.640,23
MCT - Margem de Contribuição Total	**479.124,22**	**1.100.839,49**	**1.299.702,18**	**1.614.409,89**	**1.998.161,67**
(-) CIF - Fixos	- 233.432,04	- 233.432,04	- 489.784,08	- 489.784,08	- 489.784,08
(-) Despesas Administrativas	- 137.700,53	- 137.778,53	- 179.281,39	- 179.281,39	- 179.281,39
(-) Despesas Comerciais (Fixas)	- 94.047,28	- 94.125,28	- 95.613,28	- 95.613,28	- 95.613,28
RESULTADO OPERACIONAL	**13.944,37**	**635.503,64**	**535.023,43**	**849.731,15**	**1.233.482,92**
(-) Despesas Financeiras (Cartão de Crédito)	- 8.001,50	- 16.765,06	- 21.246,62	- 25.907,94	- 31.591,91
LUCRO LÍQUIDO	**5.942,86**	**618.738,59**	**513.776,81**	**823.823,20**	**1.201.891,01**

Fonte: Autores, 2017.

A análise da DRE aponta também o crescimento da margem de lucro, que no primeiro ano está estimada para menos de 1% e no quinto ano deverá atingir 40%. Isso acontecerá, pois, à medida que o terreno atinge o máximo de sua capacidade, os gastos fixos são diluídos tornando a operação mais eficiente.

7.1.6 Estimativa de fluxo de caixa futuro (DFC)

O fluxo de caixa para os próximos 5 anos da empresa está resumido na tabela 24. O valor de investimento aplicado pelos sócios detalhado no item 7.1.2, será utilizado para tornar o fluxo positivo, cobrindo os gastos pré-operacionais e os primeiros meses de operação, cujos custos serão maiores que as receitas.

Tabela 24 - Estimativa de DFC para 5 anos

ORÇAMENTO DE FLUXO DE CAIXA						
	Pré-Operac.	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
SALDO INICIAL						
(=) CAIXA		- 132.554,47	- 226.431,90	210.091,68	390.891,86	892.446,88
ENTRADAS						
(+) Vendas Realizadas	-	654.584,72	1.411.245,76	1.727.233,55	2.127.262,71	2.565.820,74
SALDO INICIAL + ENTRADAS	-	**522.030,25**	**1.184.813,86**	**1.937.325,23**	**2.518.154,57**	**3.458.267,62**
SAÍDAS OPERACIONAIS						
(-) Investimentos	- 132.554,47	-	-	- 48.640,00	-	-
(-) Fornecedores Materiais Diretos	-	- 112.295,99	- 240.331,70	- 299.437,90	- 359.208,17	- 448.510,42
(-) Pagamento de MOD	-	- 111.028,86	- 111.028,86	- 222.057,71	- 222.057,71	- 222.057,71
(-) Pagamento de CIF (Excluindo Depreciação)	-	- 229.104,85	- 229.104,85	- 482.209,70	- 482.209,70	- 482.209,70
(-) Pgto de Despesas Administrativas (Exc. Deprec.)	-	- 136.322,54	- 136.400,54	- 177.225,39	- 177.225,39	- 177.225,39
(-) Pgto de Despesas Comerciais (Exc. Deprec.)	-	- 92.669,28	- 92.747,28	- 93.557,28	- 93.557,28	- 93.557,28
(-) Despesas Financeiras	-	- 8.001,50	- 16.765,06	- 21.246,62	- 25.907,94	- 31.591,91
(-) Deduções de Impostos (Simples Nacional)	-	- 59.039,14	- 148.343,90	- 202.058,76	- 265.541,50	- 342.951,77
TOTAL DAS SAÍDAS OPERACIONAIS	**- 132.554,47**	**- 748.462,15**	**- 974.722,18**	**-1.546.433,37**	**-1.625.707,69**	**-1.798.104,19**
SALDO DISPONÍVEL	**- 132.554,47**	**- 226.431,90**	**210.091,68**	**390.891,86**	**892.446,88**	**1.660.163,43**

Fonte: Autores, 2017.
Nota: No fluxo de recebimento foi considerado que 70% dos pagamentos das assinaturas são em débito automático (à vista) e 30% no cartão de crédito (com recebimento em 30 dias).

No terceiro ano, acontecerá um investimento para a abertura do novo terreno da empresa, com capacidade operacional para atender mais 500 clientes. Esse custo será totalmente pago pelo caixa da organização e não haverá necessidade de novos aportes. Os valores de sobras de caixa serão prioritariamente destinados a projetos da empresa, como novas expansões e o desenvolvimento de um aplicativo.

7.1.7 Cálculo e análise dos indicadores de viabilidade financeira

A partir dos cálculos financeiros elaborados ao longo do capítulo, foi possível verificar os indicadores que irão auxiliar a análise de viabilidade do projeto Vila Natural. Na tabela 25 está demonstrado, para os cinco primeiros anos de operação, respectivamente, o fluxo de caixa simples, o fluxo de caixa descontado, a TMA utilizada, o VPL, a TIR e o payback.

Tabela 25 - Indicadores Financeiros

Período	Inicial	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Fluxos de Caixa	-132.554,47	-93.877,43	436.523,58	180.800,18	501.555,02	767.716,55
Fluxos de Caixa Descontado	-132.554,47	-72.745,01	262.114,89	84.124,95	180.836,69	214.491,88

Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	**29,05%**
Valor Presente Líquido (VPL)	**536.268,94**
Taxa Interna de Retorno (TIR)	**103%**
Payback	**23 meses**

Fonte: Autores, 2017.

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) foi definida como 29,05% ao ano, sendo que o cálculo utilizado seguiu a metodologia do CAPM, conforme Assaf Neto (2012), considerando como Taxa Livre de Risco (RF) a Selic vigente em 1º de novembro de 2017 de 7,5%; como Taxa de Retorno de Mercado (Erm) o rendimento médio da bolsa de valores nos últimos cinco anos de 25,46%[46]; e o Beta como 1,2.

Desse modo, pode-se observar que os indicadores mostram a viabilidade do projeto, visto que a TIR foi superior a TMA, o VPL positivo e o período para o retorno do valor investido é curto, visto que o payback simples ficou em 23 meses.

Por fim, outro indicador verificado foi o ponto de equilíbrio. Ele representa o nível mínimo de assinantes que garanta o pagamento dos custos fixos e variáveis

[46] Índice Ibovespa – dados históricos. Disponível em: <https://br.advfn.com/bolsa-de-valores/bovespa/ibovespa-IBOV/cotacao> Acesso em 31 de outubro de 2017.

mensais. A Vila Natural encontrará o ponto de equilíbrio quando a margem de contribuição (Receita Liquida – Custo do Produto Vendido) atingir R$ 38.765,00, o que ocorrerá no mês de julho do primeiro ano de operação com 220 assinantes distribuídos conforme a tabela 26.

Tabela 26 - Ponto de Equilíbrio Contábil

Ponto de Equilíbrio Contábil				
Mês / Ano	**Assinaturas**	**P**	**M**	**G**
Julho / Ano 1	220	88	44	88

Fonte: Autores, 2017.

7.2 Análise e diagnóstico da viabilidade financeira

A construção do cenário financeiro da Vila Natural em seus primeiros cinco anos de operação foi realizada levando em consideração os dados que foram apresentados anteriormente neste projeto. Os métodos da administração financeira utilizados para fundamentar as planilhas de cálculo e estruturar os indicadores tomaram como base as teorias de Gitman (2010) e os princípios de contabilidade, estudados ao longo deste curso de graduação.

Com base nas demonstrações financeiras aqui reproduzidas, verificou-se que os custos variáveis das assinaturas representam aproximadamente 30% do faturamento, permitindo assim atingir uma relevante margem de contribuição para cobrir os gastos fixos, manter o caixa positivo e gerar lucros.

Com o caixa positivo e o investimento inicial feito integralmente pelos sócios, a Vila Natural não necessitará de empréstimos bancários que levariam ao endividamento financeiro da instituição e elevariam o risco do negócio.

Por sua vez, os indicadores mostraram que o projeto trará retornos consideráveis aos investidores: visto que a TIR e o VPL foram atrativos quando comparados a TMA e a modelos de investimento já conhecidos pelo mercado, como ações e renda fixa; e o ponto de equilíbrio demonstrou que o lucro pode ser atingido com o uso de menos da metade da capacidade operacional instalada em um terreno.

Dessa forma, com base nos argumentos apresentados acima, pode-se concluir que o projeto se mostrou financeiramente viável e com boas condições de retorno aos seus investidores.

8. VIABILIDADE DO NEGÓCIO

8.1 Análise SWOT da empresa

Para visualizar a estratégia da Vila Natural, foi desenvolvida uma análise SWOT, conforme quadro 7.

Quadro 7 - Análise SWOT

S (Forças)	W (Fraquezas)
Modelo de negócio	Fragilidade da produção
Confiabilidade na origem do produto	Limitação do portfólio de produtos
Praticidade para o cliente	
Possibilidade de expansão	
O (Oportunidades)	**T (Ameaças)**
Crescimento do mercado	Clima
Divulgação de estudos sobre benefícios de alimentos orgânicos	Entrada de grandes redes
	Pragas

Fonte: Autores, 2017.

O ambiente interno contempla as forças e fraquezas da companhia. Com relação às **forças**, a Vila Natural destaca os seguintes itens:

a) Seu modelo de negócio, considerado um diferencial no mercado atual;
b) A confiabilidade na origem do produto, pois garante aos clientes a possibilidade de acompanhar todo o ciclo produtivo dos alimentos;
c) A praticidade, que visa garantir a entrega dos produtos recém colhidos, no melhor estado para o consumo, direto na residência dos clientes, evitando movimentações e exposições desnecessárias como no caso de feiras livres e mercados, consequentemente reduzindo o risco de perdas;
d) Possibilidade de expansão do negócio com a locação de um novo terreno.

Com relação às **fraquezas**, a Vila Natural destaca:

a) Fragilidade da produção, visto que os produtos são perecíveis e devem ser manuseados com cuidado para evitar danos e perdas;
b) Limitação do portfólio de produtos, visto que o espaço físico e/ou a tecnologia necessária para plantar determinados alimentos, reduziriam sua viabilidade.

O ambiente externo ressalta as oportunidades e ameaças ao negócio. Se tratando das **oportunidades** destaca-se:

a) O crescimento recente e projetado do mercado de alimentos orgânicos;
b) Aumento da divulgação de estudos sobre os benefícios dos alimentos orgânicos na vida do ser humano, o que vem a ser uma propaganda gratuita para as empresas do setor pois aumenta a quantidade de pessoas que procuram consumir orgânicos.

Relacionado às **ameaças** se destacam os seguintes pontos:

a) O clima, que pode vir a ser um fator potencialmente prejudicial à agricultura;
b) A entrada de grandes redes no setor, aumentando disponibilidade de produtos e deixando mais acirrada a competição, o que consequentemente poderá levar à redução das margens de lucro;
c) Risco de contaminação de pragas nas plantações. É preciso considerar que o combate as infestações na agricultura orgânica são mais morosas e dispendiosas pela não utilização de defensivos químicos.

8.2 Cenários

A necessidade de construir os cenários é essencial para planejamento e tomada de decisão. Os cenários analisados foram: pessimista, provável e otimista, conforme detalhado no quadro 8.

Quadro 8 - Cenários

Cenários: 2018 - 2022			
Impacto	**Pessimista**	**Provável**	**Otimista**
Resultado Financeiro	Lucro Bruto Acumulado: R$ 1.043.614,71	Lucro Bruto Acumulado: R$ 1.582.794,86	Lucro Bruto Acumulado: R$ 2.441.105,78
Crescimento Inicial	Crescimento Inicial: 15 assinaturas/ mês	Crescimento Inicial: 20 assinaturas/ mês	Crescimento Inicial: 25 assinaturas/ mês
Mercado	Crescimento de Mercado: 15% a.a.	Crescimento de Mercado: 20% a.a.	Crescimento de Mercado: 25% a.a.
Capacidade Operacional	Abertura da 2º unidade: 48 meses	Abertura da 2º unidade: 24 meses	Abertura da 2º unidade: 18 meses
Pessoas	Manutenção da projeção de headcount até o 48º mês de operação	Projeção de headcount dentro do previsto neste projeto	Aumento da projeção de headcount em 71% no 18º mês de operação
Payback	28 Meses	23 Meses	24 Meses
VPL	R$ 338.392,48	R$ 536.268,94	R$ 885.621,99
TIR	80%	103%	135%

Fonte: Autores, 2017.

O cenário provável é o que mais se aproxima do esperado, sendo o que possui a maior probabilidade de se tornar realidade. Todos os dados e cálculos realizados nesse projeto tiveram este cenário como base. Seus principais pontos são: taxa de crescimento de 20 assinaturas mensais para a primeira unidade; 20% de crescimento ao ano a partir da segunda unidade, em consonância com as expectativas do crescimento do setor; índices econômicos do país de acordo com as projeções vigentes; ferramentas de marketing parametrizadas corretamente e com impactos dentro do esperado; equilíbrio do cenário político em médio prazo.

O cenário pessimista é aquele que tem probabilidade de ocorrência menor que o provável e que a empresa espera que não se torne real. Seus principais pontos são: taxa de crescimento de 15 assinaturas mensais para a primeira unidade, devido à performance abaixo do esperado na captação de interessados pelas ferramentas de marketing; 15% de crescimento ao ano a partir da segunda unidade, como resultado da queda nas expectativas de crescimento do setor, decorrentes de índices econômicos do país abaixo das projeções por conta do conturbado cenário político.

Nesse cenário, a empresa ainda teria lucro e uma TIR acima das taxas de mercado, mas a abertura da segunda unidade seria adiada para o quarto ano de operação.

O cenário otimista também terá menor chance de ocorrência que o provável, porém a empresa deseja que ele ocorra. Seus principais pontos são: taxa de crescimento de 25 assinaturas mensais para a primeira unidade, decorrente de bons resultados das ferramentas de marketing com impactos e performance acima do esperado e uma elevada taxa de conversão; 25% de crescimento ao ano a partir da segunda unidade em consonância com o aumento das expectativas do setor; índices econômicos do país acima das projeções vigentes, equilíbrio do cenário político em curto prazo.

É interessante ressaltar que neste cenário, será necessário a abertura do segundo terreno em 18 meses de operação, logo após a lotação do primeiro. Com a abertura do segundo terreno ocorrerá a antecipação do aumento dos custos fixos e *headcount* da empresa, e como consequência, o tempo de *payback* referente a este cenário acaba se tornando superior ao do cenário provável.

8.3 Considerações finais sobre o negócio

A Vila Natural tem como *core business* oferecer um serviço diferenciado e inovador de assinatura de uma horta orgânica individual, para que os consumidores possam participar do processo produtivo de seus alimentos, mesmo que a distância, garantindo a confiança na origem e criando um envolvimento maior com os produtos.

Com base nas análises primárias e secundárias do mercado, realizadas para o desenvolvimento desse trabalho, foi possível verificar que o referido modelo de negócio terá ampla aceitação do público-alvo e estará situado em um segmento crescente, promissor e com reduzida quantidade de concorrentes.

Outro ponto chave para o sucesso do empreendimento serão suas operações, baseadas em processos simples e com poucos recursos, possibilitando modularidade e escalabilidade, com baixo investimento, para ampliar a produção sempre que a capacidade instalada de um terreno se esgotar, gerando credibilidade e retorno para seus acionistas.

O plano de capital humano estudou como gerir as pessoas que irão mover a instituição, preocupando-se em oferecer aos colaboradores um ambiente agradável e de qualidade, proporcionar treinamentos e retribuí-los com um salário acima da média do mercado.

A partir do estudo de marketing realizado, a empresa buscará garantir a máxima satisfação para os clientes visando laços de fidelidade e principalmente a confiança. Por meio de uma divulgação focada em seu público-alvo, espera-se um bom retorno sobre o capital investido na publicidade.

Tratando de assuntos financeiros e levando em consideração os custos e as despesas ocorridas no negócio, a Vila Natural apresentará viabilidade financeira atrativa, com resultado positivo desde o primeiro ano de operação e taxa interna de retorno aos seus investidores bem acima dos principais investimentos do mercado.

A realização deste projeto permitiu aprofundar a ideia do negócio em todas as suas áreas, e fornecer, portanto, base para concluir que o empreendimento Vila Natural é um projeto inovador e viável com potencial para crescimento e longevidade.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

ASSEN, Marcel Van; BERG, Gerben Van den; PIETERSMA, Paul. **Modelos de Gestão**: os 60 Modelos que todo gestor deve conhecer. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 12º ed. São Paulo: Harbra, 2010.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2ª ed. Thousand Oasks: Sage Publications, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin L. **Marketing Essencial**: conceitos, estratégias e casos. 5ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração da Produção e Materiais**. 8º ed. São Paulo: Pearson, 2009.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. Hobolek: Wiley & Sons, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TREACY, Michel; WIERSEMA, Fred. **A disciplina dos líderes de Mercado**: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. 1ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

APÊNDICE A – RESUMO DO CURRÍCULO DOS SÓCIOS

Ana Maria Cardoso Dantas: Bacharel em Administração pela Strong ESAGS (Formação prevista: dezembro/17). Trabalha atualmente na área de negócios do Itaú Unibanco. Possui experiência de 3 anos na área administrativa da WH Soluções Gráficas e 3 anos na área financeira da Ashcroft.

Calina Abreu Santos Souza: Bacharel em Administração pela Strong ESAGS (Formação prevista: dezembro/17) e técnica em Contabilidade pela Etec Lauro Gomes. Experiência de 2 anos na área de Controladoria da Aggrekko Geradores de Energia e há 3 anos atuando na Área de Vendas da Sherwin Williams do Brasil.

Clênio Mariano da Silva: Bacharel em Administração pela Strong ESAGS (Formação prevista: dezembro/17) e técnico em administração pela Etec de Ribeirão Pires (Formação: dez/11). Profissional da área administrativa e financeira da empresa Lorenzetti S.A., com experiência nos departamentos de Formação de Preço e Estudos Econômicos, e Contabilidade Gerencial e Custos.

Pedro Gabriel Tosini: Bacharel em Administração pela Strong ESAGS (Formação prevista: dezembro/17). Experiência de 2,5 anos na área de consultoria empresarial na TOTVS *Consulting*. Atualmente é sócio em empresa de venda de semi joias.

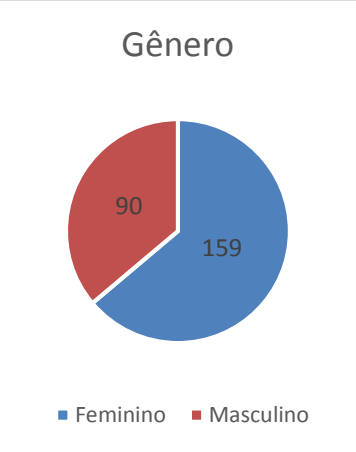
Rafael Higino da Rocha: Bacharel em Administração pela Strong ESAGS (Formação prevista: julho/2018) e técnico em Mecatrônica pela Etec Lauro Gomes (Formação: dezembro/2012). Experiência: Operador de Câmbio na empresa F1irst Câmbio e Turismo durante 3 anos; Gerente Geral na empresa CTB Câmbio e Turismo há 1 ano.

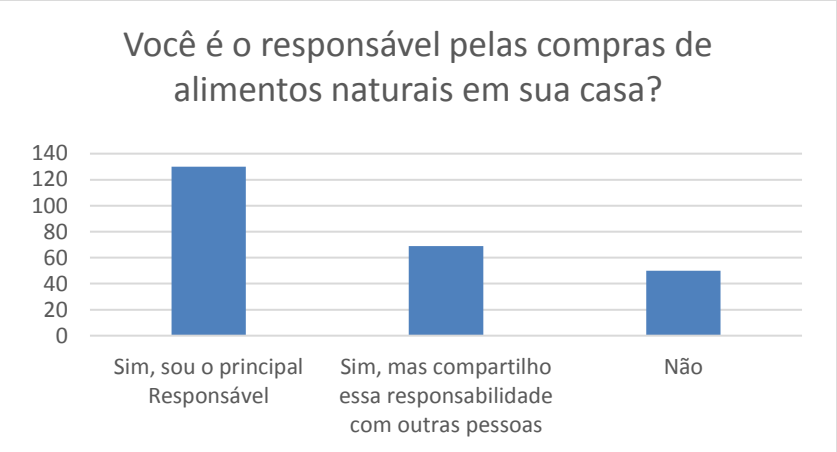
Renato Felipe Formagin: Bacharel em Administração pela Strong ESAGS (Formação prevista: dezembro/17) e técnico em administração pela Etec de Ribeirão Pires (Formação: julho/13). Experiência de 4 anos na área comercial da Strong Consultoria Educacional Ltda, sendo há 1 ano como analista de negócios.

APÊNDICE B – PESQUISA DE MERCADO

PARTE 1 – Perfil dos entrevistados

Base geral: 249 respostas (Redes Sociais + Feira de Rua + Feira Orgânica)





Base segmentada considerada para as análises: 183 respostas (Redes Sociais + Feira de Rua), com a exclusão dos respondentes que não são responsáveis pelas compras de verduras, legumes e frutas em suas residências.

Redes Sociais / Feira de Rua | **Feira Orgânica**

Consumidor de Orgânicos			Não Consumidor de Orgânicos			Frequentadores da Feira		
Gênero			**Gênero**			**Gênero**		
Feminino	63	75%	Feminino	62	63%	Feminino	11	69%
Masculino	21	25%	Masculino	37	37%	Masculino	5	31%
Total	**84**	**100%**	**Total**	**99**	**100%**	**Total**	**16**	**100%**
Faixa Etária			**Faixa Etária**			**Faixa Etária**		
21-30 anos	16	19%	21-30 anos	24	24%	21-30 anos	6	38%
31-40 anos	26	31%	31-40 anos	30	30%	31-40 anos	5	31%
41-50 anos	15	18%	41-50 anos	19	19%	41-50 anos	3	19%
51-60 anos	18	21%	51-60 anos	21	21%	51-60 anos	1	6%
Mais de 60 anos	9	11%	Mais de 60 anos	5	5%	Mais de 60 anos	1	6%
Total	**84**	**100%**	**Total**	**99**	**100%**	**Total**	**16**	**100%**
Pessoas na Residência			**Pessoas na Residência**			**Pessoas na Residência**		
1 pessoa	12	14%	1 pessoa	12	12%	1 pessoa	1	6%
2 pessoas	19	23%	2 pessoas	24	24%	2 pessoas	8	50%
3 pessoas	26	31%	3 pessoas	36	36%	3 pessoas	4	25%
4 pessoas	20	24%	4 pessoas	20	20%	4 pessoas	3	19%
5 ou + pessoas	7	8%	5 ou + pessoas	7	7%	5 ou + pessoas	0	0%
Total	**84**	**100%**	**Total**	**99**	**100%**	**Total**	**16**	**100%**

PARTE 2 – Perguntas específicas para consumidores de alimentos orgânicos

1. Qual a participação de cada tipo de alimento orgânico em sua dieta?

Consumidor de Orgânicos

Verduras	Part (%)	Resp (nº)	**Legumes**	Part (%)	Resp (nº)	**Frutas**	Part (%)	Resp (nº)
	0%	1		0%	10		0%	15
	20%	37		20%	41		20%	32
	40%	26		40%	16		40%	21
	60%	7		60%	9		60%	9
	80%	6		80%	5		80%	3
	100%	5		100%	1		100%	2
Média ponderada:		**39%**	Média ponderada:		**30%**	Média ponderada:		**30%**

Frequentadores da Feira Orgânica

Verduras	Part (%)	Resp (nº)	**Legumes**	Part (%)	Resp (nº)	**Frutas**	Part (%)	Resp (nº)
	0%	0		0%	2		0%	1
	20%	2		20%	2		20%	3
	40%	4		40%	3		40%	3
	60%	2		60%	1		60%	0
	80%	6		80%	6		80%	6
	100%	1		100%	1		100%	2
Média ponderada:		**60%**	Média ponderada:		**53%**	Média ponderada:		**57%**

2. Quais os motivos que levam ao consumo de alimentos orgânicos?

Obs.: Questão elaborada como “Caixa de Seleção” - permite assinalar mais de uma alternativa.

Consumidor de Orgânicos		
Saúde	76	90%
Sabor	27	32%
Preocupação com o meio ambiente	17	20%
Cultivo Difereciado	13	15%
Total de respondentes	**84**	

Frequentadores da Feira Orgânica		
Saúde	16	100%
Sabor	1	6%
Preocupação com o meio ambiente	3	19%
Cultivo Difereciado	0	0%
Total de respondentes	**16**	

3. Em qual local você costuma comprar alimento orgânicos?

Obs.: Questão elaborada como “Caixa de Seleção” - permite assinalar mais de uma alternativa.

Consumidor de Orgânicos		
Sacolão / Hortifruti	45	54%
Feiras	32	38%
Supermercados	31	37%
Sites Especializados	9	11%
Total de respondentes	**84**	

Frequentadores da Feira Orgânica		
Sacolão / Hortifruti	9	56%
Feiras	14	88%
Supermercados	0	0%
Sites Especializados	0	0%
Total de respondentes	**16**	

PARTE 3 – Perguntas comuns para consumidores e não consumidores de orgânicos

4. Qual o gasto semanal médio com Verduras, Frutas e Legumes?

Consumidor de Orgânicos		
Até 25 reais	10	12%
25-50 reais	18	21%
50-75 reais	16	19%
75-100 reais	18	21%
Mais de 100 reais	22	26%
Total	**84**	**100%**

Gasto médio: R$ 77,98

Não Consumidor de Orgânicos		
Até 25 reais	19	23%
25-50 reais	45	54%
50-75 reais	14	17%
75-100 reais	14	17%
Mais de 100 reais	7	8%
Total	**99**	**118%**

Gasto médio: R$ 61,11

Frequentadores da Feira Orgânica		
Até 25 reais	1	1%
25-50 reais	1	1%
50-75 reais	4	5%
75-100 reais	2	2%
Mais de 100 reais	8	10%
Total	**16**	**19%**

Gasto médio: R$ 98,44

A partir das informações da questão acima, em conjunto com os dados de número de moradores por residência, foi possível identificar o gasto semanal médio *per capita* (ticket médio) dos consumidores e dos não consumidores de orgânicos.

Consumidor de Orgânicos						
	Nº de residentes:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Faixa 1	**Até 25 reais**	5	0	2	3	0
Faixa 2	**25-50 reais**	5	7	6	2	0
Faixa 3	**50-75 reais**	0	6	7	3	0
Faixa 4	**75-100 reais**	1	3	9	3	0
Faixa 5	**Mais de 100 reais**	1	3	2	9	7
	Somarproduto	24	59	81	73	35
	Faixa média	2,00	3,11	3,12	3,65	5,00
	Faixa/ nº residentes	2,00	1,55	1,04	0,91	1,00
	Média das faixa	1,3007				
	Ticket Médio	**R$ 32,52**				

Não Consumidor de Orgânicos						
	Nº de residentes:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Faixa 1	**Até 25 reais**	4	6	7	1	1
Faixa 2	**25-50 reais**	6	14	12	9	4
Faixa 3	**50-75 reais**	2	1	7	3	1
Faixa 4	**75-100 reais**	0	3	6	4	1
Faixa 5	**Mais de 100 reais**	0	0	4	3	0
	Somarproduto	22	49	96	59	16
	Faixa média	1,83	2,04	2,67	2,95	2,29
	Faixa/ nº residentes	1,83	1,02	0,89	0,74	0,46
	Média das faixa	0,9875				
	Ticket Médio	**R$ 24,69**				

5. Quanto você considera justo pagar a mais por um produto orgânico em relação ao produto convencional (produzido com uso de agrotóxicos e aditivos)?

Consumidor de Orgânicos		
Nada a mais (0%)	10	12%
5%	21	25%
10%	28	33%
15%	13	15%
20% ou mais	12	14%
Total	**84**	**100%**

Média ponderada: 9,76%

Não Consumidor de Orgânicos		
Nada a mais (0%)	14	14%
5%	33	33%
10%	31	31%
15%	17	17%
20% ou mais	4	4%
Total	**99**	**100%**

Média ponderada: 8,18%

Frequentadores da Feira Orgânica		
Nada a mais (0%)	0	0%
5%	0	0%
10%	5	31%
15%	1	6%
20% ou mais	10	63%
Total	**16**	**100%**

Média ponderada: 16,56%

6. Qual o principal obstáculo para o consumo de alimentos orgânicos?

Obs.: Questão direcionada a consumidores de orgânicos

Consumidor de Orgânicos		
Baixa disponibilidade de pontos de venda	32	38%
Preço elevado frente ao convencional	33	39%
Desconfiança da origem real do produto	11	13%
Não encontra dificuldades	8	10%
Total	**84**	**100%**

Frequentadores da Feira Orgânica		
Baixa disponibilidade de pontos de venda	11	69%
Preço elevado frente ao convencional	3	19%
Desconfiança da origem real do produto	1	6%
Não encontra dificuldades	1	6%
Total	**16**	**100%**

7. Qual a principal dificuldade que lhe impede de iniciar o consumo de orgânicos?

Obs.: Questão direcionada a não consumidores de orgânicos

Não Consumidor de Orgânicos		
Preço elevado frente ao convencional	43	43%
Baixa disponibilidade de pontos de venda	35	35%
Desconhece diferenças entre alimentos orgânicos e convencionais	14	14%
Desconfiança da origem real do produto	7	7%
Total	**99**	**100%**

8. Qual o maior impeditivo para ter uma horta em casa atualmente?

Obs.: Questão elaborada como “Caixa de Seleção” - permite assinalar mais de uma alternativa.

	Consumidor de Orgânicos		Não Consumidor de Orgânicos		Frequentadores da Feira Orgânica	
Pouco espaço em casa	61	73%	60	61%	10	63%
Falta de tempo para o cultivo	31	37%	44	44%	5	31%
Desconhecimento para iniciar/manter uma horta	16	19%	21	21%	5	31%
Nenhum, já possuo uma horta	8	10%	2	2%	0	0%
Total de respondentes	**84**		**99**		**16**	

PARTE 4 – Perguntas ligadas a viabilidade do negócio

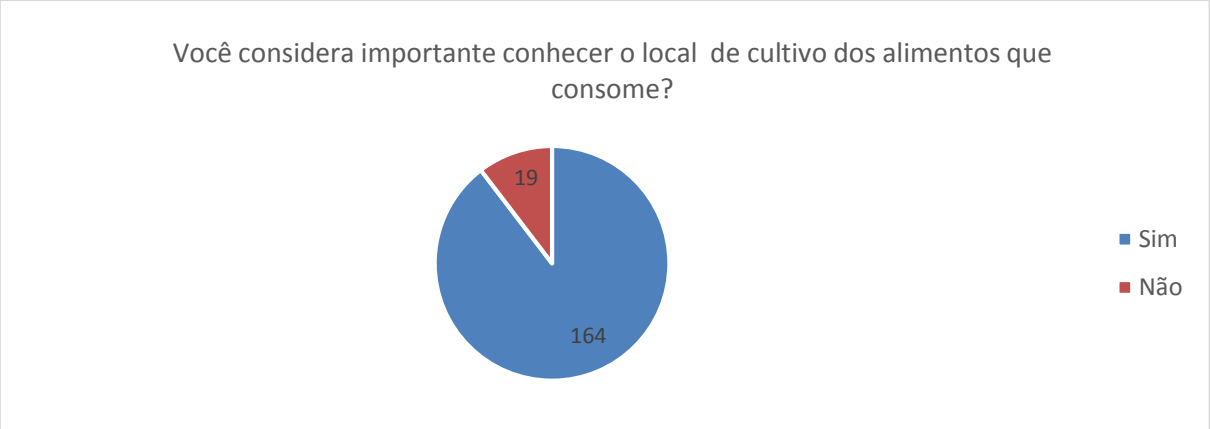
Para cada questão foi elaborado um gráfico utilizando o somatório das respostas do público consumidor e não consumidor de orgânicos. Conforme explicado no desenvolvimento do trabalho a base da Feira Orgânica não será computada no gráfico, visto que a base de amostras é considerada insuficiente para fins estatísticos.

9. Você considera importante conhecer o local de cultivo dos alimentos que consome?

Consumidor de Orgânicos		
Sim	75	89%
Não	9	11%
Total	**84**	**100%**

Não Consumidor de Orgânicos		
Sim	89	90%
Não	10	10%
Total	**99**	**100%**

Frequent. da Feira Orgânica		
Sim	14	88%
Não	2	13%
Total	**16**	**100%**

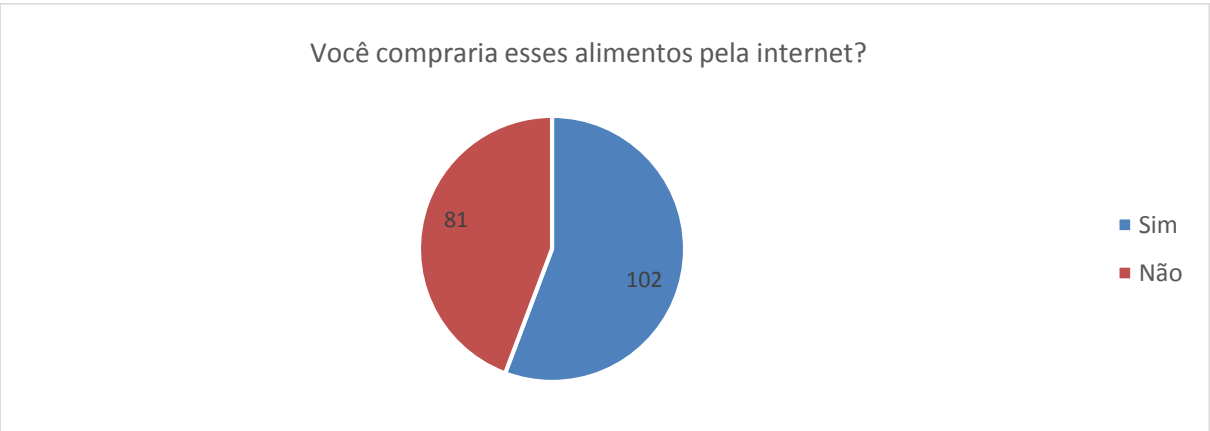


10. Você compraria Verduras, Legumes e Frutas pela internet?

Consumidor de Orgânicos		
Sim	48	57%
Não	36	43%
Total	**84**	**100%**

Não Consumidor de Orgânicos		
Sim	54	55%
Não	45	45%
Total	**99**	**100%**

Frequent. da Feira Orgânica		
Sim	15	94%
Não	1	6%
Total	**16**	**100%**

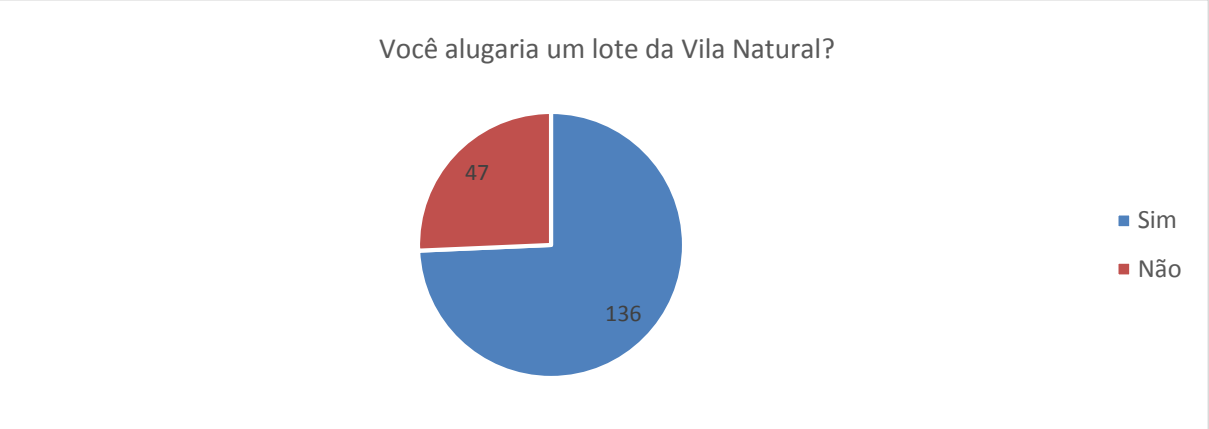


11. Você alugaria um lote da Vila Natural?

Consumidor de Orgânicos		
Sim	60	71%
Não	24	29%
Total	**84**	**100%**

Não Consumidor de Orgânicos		
Sim	76	77%
Não	23	23%
Total	**99**	**100%**

Frequent. da Feira Orgânica		
Sim	15	94%
Não	1	6%
Total	**16**	**100%**



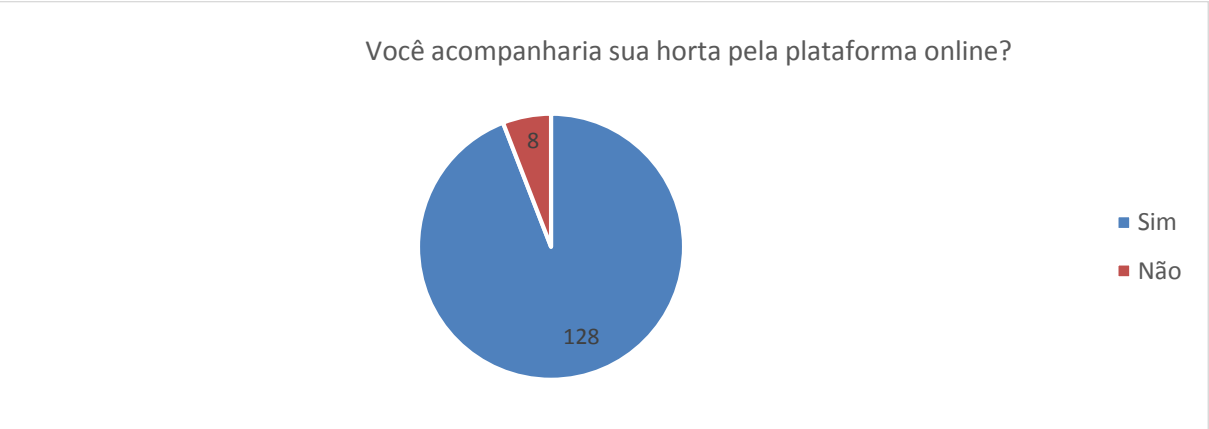
12. Você acompanharia o status de sua horta pela plataforma virtual?

Obs.: Questão respondida apenas por aqueles que afirmaram na questão anterior que alugariam um lote da Vila Natural.

Consumidor de Orgânicos		
Sim	55	65%
Não	5	6%
Total	**60**	**71%**

Não Consumidor de Orgânicos		
Sim	73	74%
Não	3	3%
Total	**76**	**77%**

Frequent. da Feira Orgânica		
Sim	14	88%
Não	1	6%
Total	**15**	**94%**



13. Você visitaria sua horta?

Obs.: Questão respondida apenas por aqueles que afirmaram na questão anterior que alugariam um lote da Vila Natural.

	Consumidor de Orgânicos		Não Consumidor de Orgânicos		Frequentadores da Feira Orgânica	
Sim, toda a semana	12	20%	15	20%	5	33%
Sim, a cada duas semanas	4	7%	19	25%	1	7%
Sim, todo mês	35	58%	40	53%	4	27%
Não	9	15%	2	3%	5	33%
Total	**60**	**100%**	**76**	**100%**	**15**	**100%**

APÊNDICE C – CÁLCULO DA CAPACIDADE OPERACIONAL

Dados considerados para cálculo da área destinada as verduras que compõe as cestas:

	Da Horta - Verduras	Espaçamento Necessário Em Metros	Espaçamento entre Plantas Em Metros	Espaçamento Total Em Metros²	Tempo Necessário Em Dias	Clima Indicado Celsius	Espaçamento Total (para 100 clientes por um ano) Em Metros²
1	Agrião (1 un)	0,20	0,20	0,04	40	10-20	12,8
2	Alface Americana (1 un)	0,20	0,20	0,04	50	10-24	26,7
3	Alface Lisa (1 un)	0,20	0,20	0,04	50	10-24	26,7
4	Alface Mimosa (1 un)	0,20	0,20	0,04	50	10-24	*produz na entresafra do produto 2
5	Alface Roxa (1 un)	0,20	0,20	0,04	50	10-24	*produz na entresafra do produto 3
6	Almeirão (1 un)	0,20	0,20	0,04	70	12-25	22,4
7	Escarola (1 un)	0,20	0,30	0,06	70	12-25	33,6
8	Rúcula (10 un)	0,10	0,10	0,01	20	16-26	*produz na entresafra do produto 7
							Área total: 130 m²

Cestas	Quantidade	Previsão Vendas	Quantidade Semanal
P	1	40%	40,00
M	2	20%	40,00
G	3	40%	120,00
		Total Produção	**200,00**

Dados considerados para cálculo da área destinada as verduras refogáveis que compõe as cestas:

	Da Horta - Verduras Refogáveis	Espaçamento Necessário Em Metros	Espaçamento entre Plantas Em Metros	Espaçamento Total Em Metros²	Tempo Necessário Em Dias	Clima Indicado Graus	Espaçamento Total (para 100 clientes por um ano) Em Metros²
9	Acelga (1 un)	0,30	0,30	0,09	60	15-19	29
10	Brócolis (1 un)	0,30	0,30	0,09	90	10-23	72
11	Couve-Flor (1 un)	0,30	0,30	0,09	120	15-20	*produz na entresafra do produto 10
12	Espinafre (1 un)	0,10	0,40	0,04	40	13-27	21
13	Couve Manteiga (10 folhas)	0,30	0,30	0,09	60	10-30	29
14	Repolho (1 un)	0,30	0,30	0,09	90	0-20	*produz na entresafra do produto 13
							Área total: 160 m²

Cestas	Quantidade	Previsão Vendas	Quantidade Semanal
P	1	40%	40,00
M	1	20%	20,00
G	2	40%	80,00
		Total Produção	**140,00**

Dados considerados para cálculo da área destinada aos legumes que compõe as cestas:

	Da Horta - Legumes	Espaçamento Necessário Em Metros	Espaçamento entre Plantas Em Metros	Espaçamento Total Em Metros²	Tempo Necessário Em Dias	Clima Indicado Graus	Produção por planta Qtde	Espaçamento Total (para 100 clientes por um ano) Em Metros²
15	Abóbora (1 un)	1,00	2,00	2,00	90	18-27	10	*produz na conjunto com produto 22
16	Abobrinha italiana (2 un)	0,90	0,90	0,81	60	18-27	20	*produz na entresafra do produto 15
17	Berinjela (2 un)	0,60	0,50	0,30	100	+20	6	16,0
18	Beterraba (4 un)	0,05	0,10	0,01	80	10-24	1	8,0
19	Batata doce (2 un)	0,30	0,30	0,09	100	+26	5	*produz na entresafra do produto 20
20	Batata inglesa (5 un)	0,30	0,20	0,06	90	15-25	5	72,0
21	Cenoura (4 un)	0,05	0,10	0,01	80	16-22	1	8,0
22	Chuchu (2 un)	3,00	3,00	9,00	90	18-27	200	36,0
23	Ervilha Torta (20 un)	0,30	0,30	0,09	90	13-18	20	36,0
24	Feijão de Vagem (20 un)	0,30	0,15	0,05	60	16-30	30	*produz na entresafra do produto 23
25	Pepino (3 un)	0,60	0,50	0,30	60	18-30	10	*produz na entresafra do produto 17
26	Pimentão (3 un)	0,60	0,40	0,24	90	18-30	10	*produz na entresafra do produto 17
27	Mandioca (1 Kg)	1,00	0,50	0,50	365	+18	5 Kg	24
28	Salsão (1 un)	0,20	0,20	0,04	75	15-21	1	10
29	Tomate (10 un)	0,50	0,50	0,25	70	20-26	30	33
								Área total: 245 m²

Cestas	Quantidade	Previsão Vendas	Quantidade Semanal
P	2	40%	80,00
M	3	20%	60,00
G	3	40%	120,00
		Total Produção	**260,00**

Dados considerados para cálculo da área destinada aos temperos que compõe as cestas:

	Da Horta - Temperos	Espaçamento Necessário Em Metros	Espaçamento entre Plantas Em Metros	Espaçamento Total Em Metros²	Tempo Necessário Em Dias	Clima Indicado Graus	Produção por planta Qtde	Espaçamento Total (para 100 clientes por um ano) Em Metros²
30	Cebola (4 un)	0,10	0,10	0,01	120	13-28	1	71
31	Cebolinha (maço: 5 un)	0,05	0,05	0,003	60	13-24	1	6
32	Salsinha (maço: 5 un)	0,05	0,05	0,003	30	+15	1	3
								Área total: 80 m²

Cestas	Quantidade	Previsão Vendas	Quantidade Semanal
P	1	40%	40,00
M	2	20%	40,00
G	3	40%	120,00
		Total Produção	**200,00**

Dados considerados para cálculo da área do pomar:

	Do Pomar	Espaçamento Necessário Em Metros	Espaçamento entre Plantas Em Metros	Espaçamento Total Em Metros²	Produção por planta Qtde	Plantas necessárias Qtde	Espaçamento Total (para 100 clientes por um ano) Em Metros²
1	Abacate	4,00	4,00	16,00	600	1	16,0
2	Banana Nanica	1,00	1,00	1,00	10	10	10,0
3	Banana Prata	1,00	1,00	1,00	10	10	10,0
4	Caqui Mole	2,00	2,00	4,00	200	2	8,0
5	Caqui Duro	2,00	2,00	4,00	200	2	8,0
6	Carambola	3,00	3,00	9,00	1.000	1	9,0
7	Figo	0,50	1,00	0,50	20	10	5,0
8	Jabuticaba	5,00	5,00	25,00	80Kg	1	25,0
9	Laranja - vários tipos	2,00	2,00	4,00	100	5	20,0
10	Limão Siciliano	2,00	2,00	4,00	100	2	8,0
11	Limão Taiti	2,00	2,00	4,00	100	2	8,0
12	Lixia	3,00	3,00	9,00	500	1	9
13	Mamão	0,50	0,50	0,25	10	20	5
15	Maracujá	5,00	5,00	25,00	200	1	25
16	Mexerica - vários tipos	2,00	2,00	4,00	200	2	8
17	Morango	0,50	0,30	0,15	25	50	8
							Total: 180m²

APÊNDICE D – ESTIMATIVA DE CUSTO COM SEMENTE

Da Horta - Verduras		Qtde de sementes	Preço por grama	Custo por semente	Plantas por célula	Custo total por célula	Tempo para a colheita	Custo da célula por mês
		(A) Cada 1g	(B) em R$	(C) = B/A	(D) Qtde	(E) = C*D	(F) em meses	(G) = E/F
1	Agrião	900	R$ 6,90	R$ 0,00767	4,0	R$ 0,03067	1,33	R$ 0,02300
2	Alface Americana	900	R$ 6,90	R$ 0,00767	4,0	R$ 0,03067	1,67	R$ 0,01840
3	Alface Lisa	900	R$ 6,90	R$ 0,00767	4,0	R$ 0,03067	1,67	R$ 0,01840
4	Alface Mimosa	900	R$ 6,90	R$ 0,00767	4,0	R$ 0,03067	1,67	R$ 0,01840
5	Alface Roxa	900	R$ 6,90	R$ 0,00767	4,0	R$ 0,03067	1,67	R$ 0,01840
6	Almeirão	900	R$ 6,90	R$ 0,00767	4,0	R$ 0,03067	2,33	R$ 0,01314
7	Escarola	900	R$ 6,90	R$ 0,00767	3,0	R$ 0,02300	2,33	R$ 0,00986
8	Rúcula	600	R$ 2,30	R$ 0,00383	150,0	R$ 0,57500	0,67	R$ 0,86250
Da Horta - Verduras Refogáveis								
9	Acelga	50	R$ 1,50	R$ 0,03000	2,0	R$ 0,06000	2,00	R$ 0,03000
10	Brócolis	250	R$ 2,30	R$ 0,00920	2,0	R$ 0,01840	3,00	R$ 0,00613
11	Couve-Flor	250	R$ 2,30	R$ 0,00920	2,0	R$ 0,01840	4,00	R$ 0,00460
12	Couve Manteiga	800	R$ 6,90	R$ 0,00863	2,0	R$ 0,01725	2,00	R$ 0,00863
13	Espinafre	25	R$ 11,00	R$ 0,44000	4,0	R$ 1,76000	1,33	R$ 1,32000
14	Repolho	220	R$ 6,90	R$ 0,03136	2,0	R$ 0,06273	3,00	R$ 0,02091
Da Horta - Legumes								
15	Abóbora	10	R$ 6,00	R$ 0,60000	0,1	R$ 0,04000	3,00	R$ 0,01333
16	Abobrinha italiana	10	R$ 6,00	R$ 0,60000	0,2	R$ 0,10000	2,00	R$ 0,05000
17	Berinjela	50	R$ 10,00	R$ 0,20000	0,5	R$ 0,10000	3,33	R$ 0,03000
18	Beterraba	75	R$ 1,70	R$ 0,02267	30,0	R$ 0,68000	2,67	R$ 0,25500
21	Cenoura	100	R$ 10,00	R$ 0,10000	30,0	R$ 3,00000	2,67	R$ 1,12500
22	Ervilha Torta	25	R$ 13,00	R$ 0,52000	2,0	R$ 1,04000	3,00	R$ 0,34667
23	Feijão de Vagem	10	R$ 5,00	R$ 0,50000	4,0	R$ 2,00000	2,00	R$ 1,00000
24	Pepino	30	R$ 10,00	R$ 0,33333	0,5	R$ 0,16667	2,00	R$ 0,08333
25	Pimentão	170	R$ 6,40	R$ 0,03765	0,5	R$ 0,01882	3,00	R$ 0,00627
27	Tomate	20	R$ 6,00	R$ 0,30000	1,0	R$ 0,30000	2,33	R$ 0,12857
Da Horta - Temperos								
28	Alho	0,2	R$ 0,05	R$ 0,27000	30,0	R$ 8,10000	4	R$ 2,02500
29	Cebolinha	60	R$ 8,00	R$ 0,13333	60,0	R$ 8,00000	2	R$ 4,00000
30	Gengibre	30	R$ 12,00	R$ 0,40000	1,0	R$ 0,40000	8	R$ 0,05000
31	Erva-Doce	200	R$ 4,99	R$ 0,02495	1,0	R$ 0,02495	3	R$ 0,00832
32	Pimenta Dedo de Moça	20	R$ 14,50	R$ 0,72500	1,0	R$ 0,72500	3	R$ 0,24167
33	Salsinha	50	R$ 4,20	R$ 0,08400	60,0	R$ 5,04000	1	R$ 5,04000
Média				R$ 0,18919		R$ 0,96111	2,52	**R$ 0,55918**

* A produção de Batata, Batata Doce, Mandioca e Cebola foram desconsideradas pois não são plantadas por semente

** Os temperos Hortelã, Manjericão, Orégano, Salvia e Tomilho, cujos pé são "vitalícios" (colheita de galhos) foram desconsiderados.

APÊNDICE E – DADOS PARA A PARAMETRIZAÇÃO DA PLATAFORMA

Da Horta - Verduras		Plantas por Célula	Tempo Necessário	Período indicado para plantio											
		0,15	Em Dias	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
1	Agrião	4,00	40												
2	Alface Americana	4,00	50												
3	Alface Lisa	4,00	50												
4	Alface Mimosa	4,00	50												
5	Alface Roxa	4,00	50												
6	Almeirão	4,00	70												
7	Escarola	3,00	70												
8	Rúcula (maço com 10)	15,00	20												
Da Horta - Verduras (REFOGÁVEIS)		**Plantas por Célula**	**Tempo Necessário**	**Período indicado para plantio**											
		0,15	Em Dias	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
9	Acelga	2,00	60												
10	Brócolis	2,00	90												
11	Couve-Flor	2,00	120												
12	Couve Manteiga	2,00	60												
13	Espinafre	4,00	40												
14	Repolho	2,00	90												
Da Horta - Legumes		**Plantas por Célula**	**Tempo Necessário**	**Período indicado para plantio**											
		0,15	Em Dias	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
15	Abóbora (produção média de 10 por pé)	15 células p/ 1 pé	90												
16	Abobrinha italiana (produção média de 20 por pé)	6 células p/ 1 pé	60												
17	Berinjela (produção média de 6 por pé)	2 células p/ 1 pé	100												
18	Beterraba	30,00	80												
19	Batata doce (produção média de 5 por pé)	2,00	100												
20	Batata inglesa (produção média de 5 por pé)	3,00	90												
21	Cenoura	30,00	80												
22	Ervilha Torta (produção média de 20 por pé)	2,00	90												
23	Feijão de Vagem (produção média de 20 por pé)	4,00	60												
24	Pepino (produção média de 10 por pé)	2 células p/ 1 pé	60												
25	Pimentão (produção média de 10 por pé)	2 células p/ 1 pé	90												
26	Mandioca (produção média de 2Kg por pé)	4 células p/ 1 pé	365												
27	Tomate (em estufa - produção média de 30 por pé)	1,00	70												
Da Horta - Temperos		**Plantas por Célula**	**Tempo Necessário**	**Período indicado para plantio**											
		0,15	Em Dias	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
28	Alho	30,00	120												
29	Cebola	15,00	120												
30	Cebolinha	60,00	60												
31	Gengibre	1,00	240												
32	Erva-Doce	1,00	90												
33	Hortelã	1,00	0												
34	Manjericão	1,00	0												
35	Orégano Comum	1,00	0												
36	Pimenta Dedo de Moça	1,00	90												
37	Salsinha	60,00	30												
38	Salvia	1,00	0												
39	Tomilho	1,00	0												

Hortas:	Células:
P	20
M	30
G	50

***Célula de plantio: 50cm x 30cm**

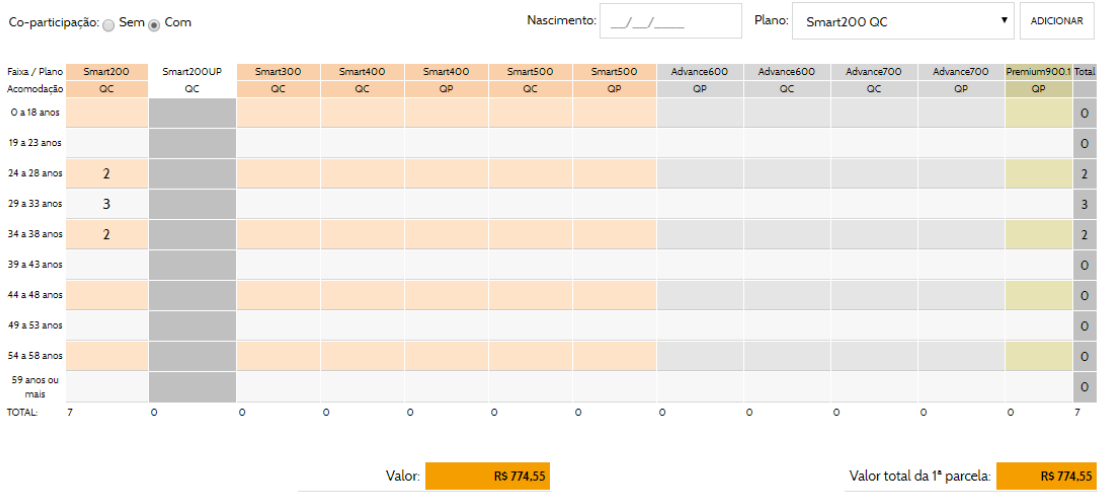
Legenda:	
	Período indicado para plantio
	Período com produtividade reduzida
	Período não indicado para plantio

APÊNDICE F – FATURAMENTO MENSAL PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS

Período		Projeção de assinantes	Receita Esperada			
Ano	Mês		Plano P	Plano M	Plano G	Total
Ano 1	Mês 1	100	R$ 10.000,00	R$ 6.240,00	R$ 14.000,00	R$ 30.240,00
	Mês 2	120	R$ 12.000,00	R$ 7.488,00	R$ 16.800,00	R$ 36.288,00
	Mês 3	140	R$ 14.000,00	R$ 8.736,00	R$ 19.600,00	R$ 42.336,00
	Mês 4	160	R$ 16.000,00	R$ 9.984,00	R$ 22.400,00	R$ 48.384,00
	Mês 5	180	R$ 18.000,00	R$ 11.232,00	R$ 25.200,00	R$ 54.432,00
	Mês 6	200	R$ 20.000,00	R$ 12.480,00	R$ 28.000,00	R$ 60.480,00
	Mês 7	220	R$ 22.000,00	R$ 13.728,00	R$ 30.800,00	R$ 66.528,00
	Mês 8	240	R$ 24.000,00	R$ 14.976,00	R$ 33.600,00	R$ 72.576,00
	Mês 9	260	R$ 26.000,00	R$ 16.224,00	R$ 36.400,00	R$ 78.624,00
	Mês 10	280	R$ 28.000,00	R$ 17.472,00	R$ 39.200,00	R$ 84.672,00
	Mês 11	300	R$ 30.000,00	R$ 18.720,00	R$ 42.000,00	R$ 90.720,00
	Mês 12	320	R$ 32.000,00	R$ 19.968,00	R$ 44.800,00	R$ 96.768,00
Ano 2	Mês 1	340	R$ 34.000,00	R$ 21.216,00	R$ 47.600,00	R$ 102.816,00
	Mês 2	360	R$ 36.000,00	R$ 22.464,00	R$ 50.400,00	R$ 108.864,00
	Mês 3	380	R$ 38.000,00	R$ 23.712,00	R$ 53.200,00	R$ 114.912,00
	Mês 4	400	R$ 40.000,00	R$ 24.960,00	R$ 56.000,00	R$ 120.960,00
	Mês 5	420	R$ 42.000,00	R$ 26.208,00	R$ 58.800,00	R$ 127.008,00
	Mês 6	440	R$ 44.000,00	R$ 27.456,00	R$ 61.600,00	R$ 133.056,00
	Mês 7	460	R$ 46.000,00	R$ 28.704,00	R$ 64.400,00	R$ 139.104,00
	Mês 8	480	R$ 48.000,00	R$ 29.952,00	R$ 67.200,00	R$ 145.152,00
	Mês 9	500	R$ 50.000,00	R$ 31.200,00	R$ 70.000,00	R$ 151.200,00
	Mês 10	500	R$ 50.000,00	R$ 31.200,00	R$ 70.000,00	R$ 151.200,00
	Mês 11	500	R$ 50.000,00	R$ 31.200,00	R$ 70.000,00	R$ 151.200,00
	Mês 12	500	R$ 50.000,00	R$ 31.200,00	R$ 70.000,00	R$ 151.200,00
Ano 3	Mês 1	508	R$ 50.840,00	R$ 31.724,16	R$ 71.176,00	R$ 153.740,16
	Mês 2	517	R$ 51.687,33	R$ 32.252,90	R$ 72.362,27	R$ 156.302,50
	Mês 3	525	R$ 52.548,79	R$ 32.790,44	R$ 73.568,30	R$ 158.907,54
	Mês 4	534	R$ 53.424,60	R$ 33.336,95	R$ 74.794,44	R$ 161.556,00
	Mês 5	543	R$ 54.315,01	R$ 33.892,57	R$ 76.041,02	R$ 164.248,60
	Mês 6	552	R$ 55.220,26	R$ 34.457,44	R$ 77.308,37	R$ 166.986,07
	Mês 7	561	R$ 56.140,60	R$ 35.031,73	R$ 78.596,84	R$ 169.769,17
	Mês 8	571	R$ 57.076,28	R$ 35.615,60	R$ 79.906,79	R$ 172.598,66
	Mês 9	580	R$ 58.027,55	R$ 36.209,19	R$ 81.238,57	R$ 175.475,30
	Mês 10	590	R$ 58.994,67	R$ 36.812,68	R$ 82.592,54	R$ 178.399,89
	Mês 11	600	R$ 59.977,92	R$ 37.426,22	R$ 83.969,09	R$ 181.373,22
	Mês 12	610	R$ 60.977,55	R$ 38.049,99	R$ 85.368,57	R$ 184.396,11
Ano 4	Mês 1	620	R$ 61.993,84	R$ 38.684,16	R$ 86.791,38	R$ 187.469,38
	Mês 2	630	R$ 63.027,07	R$ 39.328,89	R$ 88.237,90	R$ 190.593,87
	Mês 3	641	R$ 64.077,52	R$ 39.984,38	R$ 89.708,53	R$ 193.770,43
	Mês 4	651	R$ 65.145,48	R$ 40.650,78	R$ 91.203,68	R$ 196.999,94
	Mês 5	662	R$ 66.231,24	R$ 41.328,29	R$ 92.723,74	R$ 200.283,27
	Mês 6	673	R$ 67.335,10	R$ 42.017,10	R$ 94.269,13	R$ 203.621,33
	Mês 7	685	R$ 68.457,35	R$ 42.717,38	R$ 95.840,29	R$ 207.015,02
	Mês 8	696	R$ 69.598,30	R$ 43.429,34	R$ 97.437,62	R$ 210.465,27
	Mês 9	708	R$ 70.758,27	R$ 44.153,16	R$ 99.061,58	R$ 213.973,02
	Mês 10	719	R$ 71.937,58	R$ 44.889,05	R$ 100.712,61	R$ 217.539,24
	Mês 11	731	R$ 73.136,54	R$ 45.637,20	R$ 102.391,15	R$ 221.164,89
	Mês 12	744	R$ 74.355,48	R$ 46.397,82	R$ 104.097,67	R$ 224.850,98
Ano 5	Mês 1	756	R$ 75.594,74	R$ 47.171,12	R$ 105.832,63	R$ 228.598,49
	Mês 2	769	R$ 76.854,65	R$ 47.957,30	R$ 107.596,51	R$ 232.408,47
	Mês 3	781	R$ 78.135,56	R$ 48.756,59	R$ 109.389,79	R$ 236.281,94
	Mês 4	794	R$ 79.437,82	R$ 49.569,20	R$ 111.212,95	R$ 240.219,97
	Mês 5	808	R$ 80.761,79	R$ 50.395,35	R$ 113.066,50	R$ 244.223,64
	Mês 6	821	R$ 82.107,82	R$ 51.235,28	R$ 114.950,94	R$ 248.294,03
	Mês 7	835	R$ 83.476,28	R$ 52.089,20	R$ 116.866,79	R$ 252.432,27
	Mês 8	849	R$ 84.867,55	R$ 52.957,35	R$ 118.814,57	R$ 256.639,47
	Mês 9	863	R$ 86.282,01	R$ 53.839,97	R$ 120.794,81	R$ 260.916,80
	Mês 10	877	R$ 87.720,04	R$ 54.737,31	R$ 122.808,06	R$ 265.265,41
	Mês 11	892	R$ 89.182,04	R$ 55.649,60	R$ 124.854,86	R$ 269.686,50
	Mês 12	907	R$ 90.668,41	R$ 56.577,09	R$ 126.935,78	R$ 274.181,27

APÊNDICE G – ORÇAMENTOS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Orçamento do Plano de Saúde:



Co-participação: Sem Com

Nascimento: __/__/____

Plano: Smart200 QC

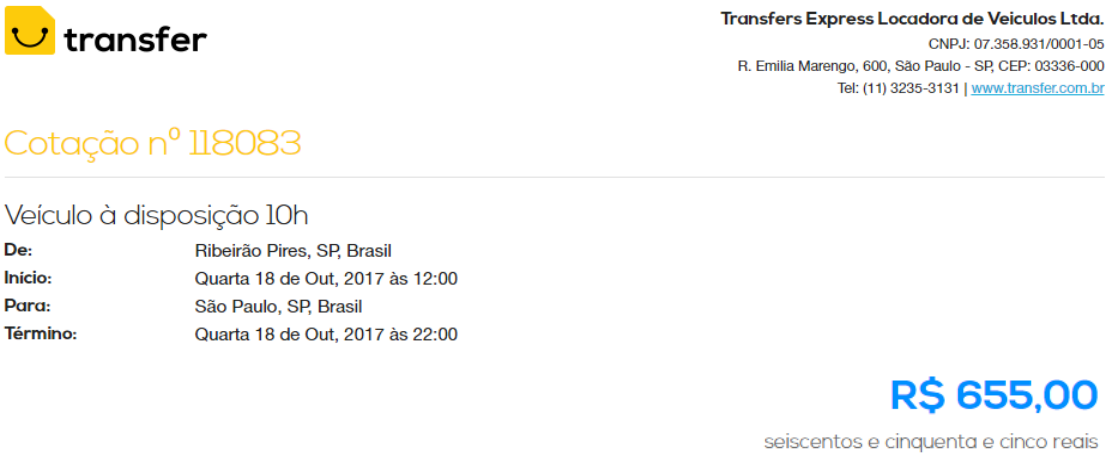
ADICIONAR

Faixa / Plano	Smart200	Smart200UP	Smart300	Smart400	Smart400	Smart500	Smart500	Advance600	Advance600	Advance700	Advance700	Premium900.1	Total
Acomodação	QC	QC	QC	QC	QP	QC	QP	QP	QC	QC	QP	QP	
0 a 18 anos													0
19 a 23 anos													0
24 a 28 anos	2												2
29 a 33 anos	3												3
34 a 38 anos	2												2
39 a 43 anos													0
44 a 48 anos													0
49 a 53 anos													0
54 a 58 anos													0
59 anos ou mais													0
TOTAL:	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7

Valor: R$ 774,55

Valor total da 1ª parcela: R$ 774,55

Orçamento de empresa de diária com empresa de entregas:



transfer

Transfers Express Locadora de Veiculos Ltda.
CNPJ: 07.358.931/0001-05
R. Emilia Marengo, 600, São Paulo - SP, CEP: 03336-000
Tel: (11) 3235-3131 | www.transfer.com.br

Cotação nº 118083

Veículo à disposição 10h

De:	Ribeirão Pires, SP, Brasil
Início:	Quarta 18 de Out, 2017 às 12:00
Para:	São Paulo, SP, Brasil
Término:	Quarta 18 de Out, 2017 às 22:00

R$ 655,00

seiscentos e cinquenta e cinco reais

APÊNDICE H – DRE MENSAL DO ANO 1

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS						
Ano 1	**JAN**	**FEV**	**MAR**	**ABR**	**MAI**	**JUN**
ROB - Receita Operacional Bruta	**30.240,00**	**36.288,00**	**42.336,00**	**48.384,00**	**54.432,00**	**60.480,00**
(-) Deduções de Impostos (Simples Nacional)	- 3.235,68	- 3.882,82	- 4.529,95	- 5.177,09	- 5.824,22	- 6.471,36
(+) Abatimento Simples Nacional	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00
ROL - Receita Operacional Líquida	**28.879,32**	**34.280,18**	**39.681,05**	**45.081,91**	**50.482,78**	**55.883,64**
(-) CPV Total	- 13.732,55	- 14.626,33	- 15.522,01	- 16.417,69	- 17.313,37	- 18.209,06
MCT - Margem de Contribuição Total	**15.146,77**	**19.653,85**	**24.159,04**	**28.664,22**	**33.169,40**	**37.674,58**
(-) CF - Fixos	- 19.452,67	- 19.452,67	- 19.452,67	- 19.452,67	- 19.452,67	- 19.452,67
(-) Despesas Administrativas	- 11.475,04	- 11.475,04	- 11.475,04	- 11.475,04	- 11.475,04	- 11.475,04
(-) Despesas Comerciais (Fixas)	- 7.837,27	- 7.837,27	- 7.837,27	- 7.837,27	- 7.837,27	- 7.837,27
RESULTADO OPERACIONAL	**- 23.618,21**	**- 19.111,14**	**- 14.605,95**	**- 10.100,77**	**- 5.595,59**	**- 1.090,40**
(-) Despesas Financeiras (Cartão de Crédito)	- 317,52	- 381,02	- 444,53	- 508,03	- 571,54	- 635,04
LUCRO LÍQUIDO	**- 23.935,73**	**- 19.492,16**	**- 15.050,48**	**- 10.608,80**	**- 6.167,12**	**- 1.725,44**

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS						
Ano 1	**JUL**	**AGO**	**SET**	**OUT**	**NOV**	**DEZ**
ROB - Receita Operacional Bruta	**66.528,00**	**72.576,00**	**78.624,00**	**84.672,00**	**90.720,00**	**96.768,00**
(-) Deduções de Impostos (Simples Nacional)	- 7.118,50	- 7.765,63	- 8.412,77	- 9.059,90	- 9.707,04	- 10.354,18
(+) Abatimento Simples Nacional	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00
ROL - Receita Operacional Líquida	**61.284,50**	**66.685,37**	**72.086,23**	**77.487,10**	**82.887,96**	**88.288,82**
(-) CPV Total	- 19.104,74	- 20.000,42	- 20.896,10	- 21.791,78	- 22.687,46	- 23.583,14
MCT - Margem de Contribuição Total	**42.179,77**	**46.684,95**	**51.190,13**	**55.695,32**	**60.200,50**	**64.705,68**
(-) CF - Fixos	- 19.452,67	- 19.452,67	- 19.452,67	- 19.452,67	- 19.452,67	- 19.452,67
(-) Despesas Administrativas	- 11.475,04	- 11.475,04	- 11.475,04	- 11.475,04	- 11.475,04	- 11.475,04
(-) Despesas Comerciais (Fixas)	- 7.837,27	- 7.837,27	- 7.837,27	- 7.837,27	- 7.837,27	- 7.837,27
RESULTADO OPERACIONAL	**3.414,78**	**7.919,96**	**12.425,15**	**16.930,33**	**21.435,51**	**25.940,70**
(-) Despesas Financeiras (Cartão de Crédito)	- 698,54	- 762,05	- 825,55	- 889,06	- 952,56	- 1.016,06
LUCRO LÍQUIDO	**2.716,24**	**7.157,92**	**11.599,59**	**16.041,27**	**20.482,95**	**24.924,63**