

TRABALHO DE CONCLUSÃO
DE CURSO

Plano de Negócios

Elaborado por:

Kelly Arent Della Giustina

Trabalho de Conclusão de Curso de
MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria

Prof. Orientador:

Msc. André Vidal Pérez

Florianópolis
Dezembro/2016

KELLY ARENT DELLA GIUSTINA

VIVER BEM DISTRIBUIDORA – ANÁLISES E PROJEÇÕES DE CENÁRIOS
PARA A CONTINUAÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO

Msc. André Vidal Pérez

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista de Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria – Turma 11.

Florianópolis – SC
2016

O Trabalho de Conclusão de Curso

VIVER BEM DISTRIBUIDORA – ANÁLISES E PROJEÇÕES DE CENÁRIOS
PARA A CONTINUAÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO

Elaborado por Kelly Arent Della Giustina e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a aprovação do curso Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

Coordenador Acadêmico
Prof. Fabiano Simões Coelho, Ph.D.

Professor orientador
Prof. André Vidal Pérez, Mestre

DECLARAÇÃO

A Empresa Viver Bem Distribuidora, representada neste documento pelo Sr, Felipe da Silva, diretor administrativo, não autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Viver Bem Distribuidora – Análises e Projeções de Cenários para a Continuação da Empresa no Mercado realizado pela aluna Kelly Arent Della Giustina, do Curso Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria do programa FGV Management, com objetivos de publicação e / ou divulgação em veículos acadêmicos.

Florianópolis, 19 de janeiro de 2017.

Diretor Administrativo
Viver Bem Distribuidora

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Kelly Arent Della Giustina, abaixo-assinado, do Curso Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada SOCIESC, no período de novembro de 2014 à dezembro de 2016, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: Viver Bem Distribuidora – Análises e projeções de cenários para a continuação da empresa no mercado, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Florianópolis, 19 de janeiro de 2017

Kelly Arent Della Giustina

Sumário

1.	INTRODUÇÃO – ELEMENTOS INICIAIS	10
1.1	Sumário Executivo	10
1.2	Proposição do Plano de Negócio.....	11
1.3	Ramo de atuação.....	11
1.4	Enfoque de Atuação da Empresa	11
1.5	Enfoque no Âmbito da Empresa	12
1.6	Dados dos Empreendedores	12
1.7	Distribuição Societária	12
2	DESENVOLVIMENTO PARTE ESTRATÉGICA E ESTRUTURAL	14
2.1	Planejamento Estratégico do Negócio	14
2.1.1	Missão da Empresa	14
2.1.2	Visão da Empresa	14
2.1.3	Valores Organizacionais	14
2.1.4	Matriz SWOT da Empresa.....	14
2.1.5	Análise SWOT da Empresa	15
2.1.6	Análise da Situação Atual	16
2.1.7	Objetivos	16
2.2	Descrição da Empresa	17
2.2.1	Organograma.....	17
2.2.2	Equipe Gerencial	17
2.2.3	Estratégia de Gestão com Pessoas.....	18
2.2.4	Gerência e organização	21
2.2.5	Estrutura Legal	21
2.2.6	Enquadramento Tributário.....	21
2.2.7	Localização (Matriz de Decisão, Análise da localização e Mapa).....	21
2.2.8	Manutenção de Registros	22
2.2.9	Seguro e Segurança	23
2.2.10	Responsabilidade Socioambiental.....	24
2.2.11	Contatos estratégicos.....	24

2.3	Produtos e/ou Serviços	25
2.3.1	Fatores Críticos de Sucesso	25
2.3.2	Estratégia de Produto/Serviço	25
2.3.3	Produtos/Serviços Atuais	25
2.3.4	Tecnologia	26
2.3.5	Matriz de competências essenciais.....	26
2.3.6	Pesquisa e Desenvolvimento.....	27
2.3.7	Alianças Estratégicas	27
2.3.8	Produção e Distribuição	28
2.3.9	Embalagem e Transporte	28
2.3.10	Serviço Pós-Venda.....	28
2.4	Análise de Mercado.....	29
2.4.1	Análise da Indústria/Setor.....	29
2.4.2	Descrição do Segmento de Mercado	29
2.4.3	Análise SWOT do Produto/Serviço.....	29
2.4.4	Análise do Perfil do Cliente (Segmentação)	30
2.4.5	Análise do Perfil dos Fornecedores.....	30
2.4.6	Gestão de <i>Stakeholders</i>	30
2.4.7	Análise da Concorrência.....	30
2.4.8	Aplicação das 5 Forças de Porter	31
3	DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING	33
3.1.1	Estratégia de Marketing.....	33
3.1.2	Produto/Serviço e seu Posicionamento	33
3.1.3	Estratégia de Precificação	33
3.1.4	Estratégia para Canais de Distribuição.....	34
3.1.5	Propaganda e Promoção.....	34
3.1.6	Projeção de Vendas.....	34
4	DESENVOLVIMENTO DO PLANO OPERACIONAL	35
4.1.1	Premissas organizacionais / estruturais.....	35
4.1.2	Definição de processos operacionais	35
4.1.3	Definição de investimentos em ativo permanente.....	36
4.1.4	Premissas operacionais.....	36

4.1.5	Estimativa do Volumes de vendas.....	37
4.1.6	Preços unitários de vendas	37
4.1.7	Deduções sobre as vendas	38
4.1.8	Estrutura dos gastos variáveis de vendas (exceto pessoal)	39
4.1.9	Gastos fixos	39
4.1.10	Imposto de Renda e Contribuição Social	41
4.1.11	Políticas Operacionais	41
4.1.12	Fontes de recursos	41
5	DESENVOLVIMENTO PARTE FINANCEIRA	42
5.1.1	Cenário Realista.....	42
5.1.2	Balanço Patrimonial – Inicial e Projetados.....	42
5.1.3	Demonstração de Resultados – Inicial e Projetadas	43
5.1.4	Fluxos de Caixa Projetados.....	44
5.1.5	Valuation	45
5.1.6	Índices Financeiros	49
6	CONCLUSÃO	51
7	CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO	52
8	Bibliografia	53

RESUMO

Mesmo com um cenário de retração da economia, o setor de alimentação saudável e suplementação alimentar está crescendo no Brasil, devido à maior preocupação com a saúde e ao aumento da prática de atividades físicas. O presente trabalho tem como objetivos a estruturação de um plano estratégico e um estudo de viabilidade de uma distribuidora de produtos naturais. Para atender aos objetivos fez-se um estudo aprofundado de como funciona a operação da empresa, quais suas expectativas para os próximos anos e uma análise do mercado onde ela está inserida. Com as informações, foi realizado o *valuation* da empresa e as projeções das demonstrações contábeis para os próximos cinco anos, a fim de verificar a viabilidade do negócio.

Palavras-chave: planejamento estratégico, valuation, alimentação saudável, plano de negócios, gestão.

1. INTRODUÇÃO – ELEMENTOS INICIAIS

Este trabalho tem como objetivo apresentar um plano de negócios, no qual será realizado um estudo de viabilidade para a continuação das atividades e expectativa de crescimento da empresa Viver Bem Distribuidora Ltda.

O trabalho visa projetar os resultados dos próximos anos, a fim de verificar sua capacidade de operação e geração de fluxos de caixa futuros.

O plano de negócios será utilizado para análise de viabilidade de crescimento futuro da empresa.

1.1 Sumário Executivo

A Viver Bem é um canal de distribuição voltado ao mercado sul brasileiro atendendo a demanda por produtos de linha natural, suplementar e nutracêuticos. A empresa buscar atender as lojas de produtos naturais, farmácias, drogarias, lojas de conveniência e supermercados. Situada em Santa Catarina, a distribuidora oferta produtos de qualidade, prezando pela rapidez, possuindo um sistema de logística que atende as necessidades de seus clientes em no máximo 24 horas.

Além da atual operação, a empresa pretende a partir do próximo ano iniciar o processo de acondicionamento de grãos e cereais com sua própria marca e também iniciar as vendas pelo e-commerce, a fim de expandir seus negócios e conquistar mais clientes em regiões pouco exploradas.

O início das atividades de acondicionamento de grãos e cereais está previsto para o início do ano de 2017 na sede da empresa, em Santa Catarina, ao qual será necessário um investimento de aproximadamente R\$ 15.000, voltados à ampliação da atual estrutura, contratação de novo pessoal, compra de matéria-prima e divulgação dos produtos.

Quanto ao e-commerce, pretende-se iniciar as operações em 2017, gerando um investimento inicial de R\$ 10.000,00, os quais serão utilizados para a reformulação do site

empresarial vinculado a uma loja virtual e a criação de um aplicativo de vendas da marca, possibilitando fácil acesso aos atuais e futuros clientes.

E para a operação atual da empresa, de distribuição, ao longo dos próximos cinco anos são esperados investimentos de aproximadamente R\$ 1.100.000 para o atender o aumento almejado da produção, bem como para a renovação de imobilizado, com máquinas e equipamentos, edificações, instalações e outros.

Há uma expectativa de que a empresa alcance um VPL de R\$ 20.000.000 para que possa cobrir os investimentos que serão realizados, bem como os que já foram investidos.

1.2 Proposição do Plano de Negócio

Para atender o público, principalmente adultos e idosos, que estão cada vez mais preocupados com a saúde, em busca de uma alimentação mais saudável, a Viver Bem tem como propósitos atuar com um rol variado de produtos naturais, suplementos alimentares e nutracêuticos, fornecendo produtos de qualidade, por meio de análises críticas no momento da escolha dos fornecedores; também atuará no acondicionamento de grãos, como castanha do Pará e castanha de caju. Para as vendas, conta com vendedores treinados para repassar todas as informações necessárias aos clientes, vendas virtuais e logística de entrega eficaz.

1.3 Ramo de atuação

A Viver Bem Distribuidora atua no Setor Terciário (comércio), no segmento de distribuição e comercialização, proporcionando aos seus clientes uma melhor qualidade em alimentos para a saúde e no seu bem estar.

1.4 Enfoque de Atuação da Empresa

A Viver Bem Distribuidora atua no ramo de distribuição de produtos alimentícios, com enfoque para o fornecimento de produtos naturais e suplementos alimentares para lojas

de produtos naturais, farmácias e drogarias, entre outros estabelecimentos. Buscando atender melhor sua demanda, a empresa participa de eventos e feiras, trazendo novidades de mercado.

Agregando valor ao seu serviço, a empresa conta com representantes altamente qualificados para transmitir as informações dos diversos produtos fornecidos pela empresa para atender os clientes de acordo com as suas necessidades.

1.5 Enfoque no Âmbito da Empresa

A Viver Bem Distribuidora tem como visão restrita a distribuição de produtos naturais e suplementos alimentícios, mas de forma ampliada ela busca criar no cliente a consciência do quão importante é uma alimentação saudável, fornecendo produtos em excelência de qualidade e com uma logística preparada para realizar as entregas o mais rápido possível, em até 24 horas.

1.6 Dados dos Empreendedores

A Viver Bem Distribuidora tem como sócios:

O Sr. José da Silva, 55 anos, escolaridade superior incompleto em Administração. Possui experiência com distribuidoras de medicamentos, higiene e beleza e também de consultoria tributária e empresarial. Em 2010, começou a realizar o sonho da empresa própria, inicialmente, vendendo os produtos de porta em porta.

O Sr. Antônio de Souza, 30 anos, escolaridade superior incompleto. Possui experiência com distribuidoras de medicamentos, higiene e beleza.

O Sr. Felipe da Silva, 25 anos, escolaridade superior completo. Possui experiência em blogs e sites (freelancer).

1.7 Distribuição Societária

A estrutura acionária está dividida da seguinte forma:

<i>Sócio</i>	<i>Participação Acionária</i>	<i>Valores (em R\$)</i>
<i>José da Silva</i>	<i>98%</i>	<i>102.900</i>
<i>Antônio de Souza</i>	<i>1%</i>	<i>1.050</i>
<i>Felipe da Silva</i>	<i>1%</i>	<i>1.050</i>
<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>105.000</i>

2 DESENVOLVIMENTO PARTE ESTRATÉGICA E ESTRUTURAL

2.1 Planejamento Estratégico do Negócio

2.1.1 Missão da Empresa

Comercializar e distribuir produtos para a saúde e bem-estar de forma eficiente, célere e rentável, buscando criar vínculos fortes e duradouros com nossos clientes, fornecedores e colaboradores.

2.1.2 Visão da Empresa

Ser a maior empresa de distribuição e comercialização de produtos para a saúde e bem-estar da região sul do Brasil em cinco anos e o fornecedor preferido de nossos clientes.

2.1.3 Valores Organizacionais

A empresa tem como valores organizacionais a integridade, a persistência, o trabalho em equipe, a eficiência nos processos, a valorização das pessoas e a evolução contínua.

2.1.4 Matriz SWOT da Empresa

<i>MATRIZ SWOT</i>	<i>Visão Interna</i>	<i>Visão Externa</i>
<i>Favorável</i>	<i>Forças: Representantes treinados, equipe capacitada, produtos exclusivos, produtos de referência e qualidade, liderança de mercado, fortes investimentos em tecnologia, logística eficiente.</i>	<i>Oportunidades: Expansão do mercado, conscientização sobre alimentação saudável, redução de impostos.</i>

<i>Contrário</i>	<i>Fraqueza: Estrutura física limitada, capital de giro equilibrado, falta de padronização em alguns processos.</i>	<i>Ameaças: Mudanças na economia do país, alterações na legislação da ANVISA, novos concorrentes, saída de colaboradores fundamentais.</i>
------------------	---	--

2.1.5 Análise SWOT da Empresa

Com a finalidade de dar uma direção para o planejamento estratégico da empresa, tem-se a análise SWOT a seguir.

Como alavancagem (Forças X Oportunidades) observa-se a tendência do mercado em consumir produtos que visam a alimentação saudável associada aos representantes treinados pode gerar novas ideias para o crescimento da empresa, basta levar mais informações técnicas aos clientes, principalmente de novos produtos, sobre suas funcionalidades, benefícios a saúde e modos de consumo. Para que isso aconteça, a empresa deve investir em catálogos que facilitem a demonstração e até mesmo pequenas amostras dos produtos, além de premiações para os representantes que mais se destacarem.

O problema (Fraquezas e Ameaças) ocorre devido a entrada de novos concorrentes associado à falta de padronização em alguns processos, gerando a perda de recursos visto a falta de padronização, onerando o preço final, fazendo com que os clientes busquem produtos da concorrência. Portanto, para gerenciar isso, propõe-se implantar os processos de padronização e criar método de controle para acompanhamento, com a finalidade de não desperdiçar recursos e evitar o aumento dos preços.

Para o efeito de blindagem (Forças X Ameaças), a empresa possui algumas forças que a defende das ameaças do mercado, como: para as alterações na legislação da ANVISA, a empresa dispõe de uma equipe capacitada para se adequar a qualquer mudança; para a entrada de novos concorrentes, ela conta com produtos de referência e qualidade, representantes treinados e uma logística eficiente.

Como limitação (Fraquezas X Oportunidades), a empresa tem a oportunidade de expansão do mercado, no entanto sua estrutura física é limitada, podendo não atender futuras

demandas. Pensando nisso, já houve a compra de um terreno para que assim que possível, a empresa possa se expandir.

2.1.6 Análise da Situação Atual

A empresa Viver Bem atua no mercado de produtos naturais e suplementos alimentares desde o ano de 2010, onde iniciou as vendas com um portfólio de somente três produtos e atendia apenas as cidades próximas a sua sede.

Visto que nos últimos anos esse tipo de mercado está em forte expansão em função da maior conscientização sobre a importância de uma alimentação saudável juntamente com o conhecimento aprofundado dos produtos que a empresa possui, uma logística eficaz e produtos de qualidade, a Viver Bem, em 2016 tem no seu portfólio em torno de 3.900 produtos. A empresa, até então, só atendia o estado de Santa Catarina, passando em 2015 a atender Paraná e Rio Grande do Sul. Todos esses aspectos mostram um crescimento significativo.

A situação de liquidez da empresa está prejudicada, ela está apresentando Necessidade de Capital de Giro maior que zero (R\$ 1.217.511) e Capital de Giro abaixo de zero (-R\$ 463.617), isso significa que a empresa necessita de financiamentos para manter a sua atividade, no entanto a mesma não pode dispor de recursos líquidos para financiar seu giro de operações, precisando se utilizar de dívida líquida onerosa de curto prazo. A empresa possui empréstimos e financiamentos no montante de R\$ 2.277.221, desses 78% estão no curto prazo em função de novas aquisições de sistemas de informática.

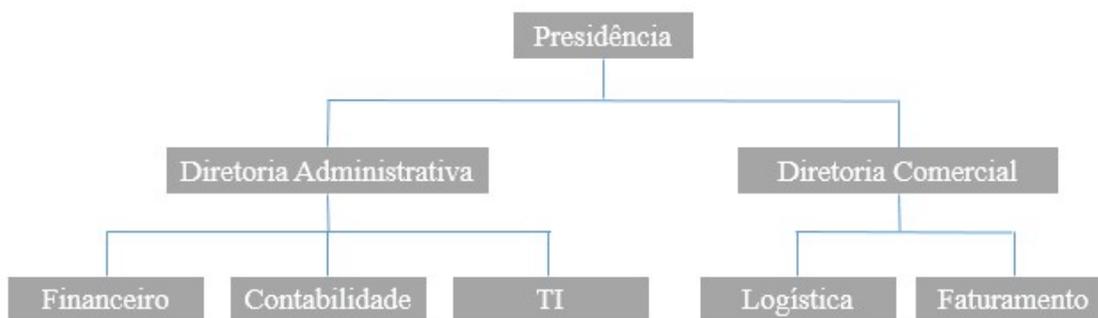
2.1.7 Objetivos

Como objetivos, a empresa almeja iniciar o acondicionamento de grãos e cereais com marca própria, com a previsão de início em meados de 2017; iniciar as vendas via e-commerce também em 2017 e aumentar sua área de atuação nas cidades não atendidas do Rio Grande do Sul e Paraná dentro dos próximos cinco anos.

Para alcançar tais objetivos, a empresa precisará ampliar sua estrutura atual, o que já está sendo feito por meio de compras de terrenos e também precisará expandir sua equipe de representantes.

2.2 Descrição da Empresa

2.2.1 Organograma



Fonte: Desenvolvido pelo Autor

2.2.2 Equipe Gerencial

A Viver Bem conta com dos diretores e três gerentes, sendo eles:

Diretor Comercial: Antonio de Souza, graduação incompleta em Administração, realiza a função há cinco anos na empresa. É responsável pelas ações do departamento comercial, se envolvendo em decisões de negociação de grande porte, reuniões com os coordenadores regionais, clientes, representantes e fornecedores, criação de novos produtos, análise do desempenho da equipe de vendas (representantes e telemarketing), entre outras funções.

Diretor Administrativo: Felipe da Silva, graduado em Ciências Contábeis, realiza esta função há três anos na empresa. Participa do planejamento, das decisões e projetos de melhorias nas áreas de TI, contabilidade, compras, custos, fiscal, financeiro, crédito e cobrança, comercial, estoques e faturamento. Ainda executa alguns processos operacionais auxiliando o departamento contábil da empresa.

Gerente de Estocagem: Gilberto, realiza esta função há três anos, sendo responsável pela estocagem da empresa, como a recepção de mercadorias, armazenamento (controles de lotes e validades), separação de mercadorias, organização das áreas de *picking* e pulmão do estoque, controle de temperatura do armazém, *check-outs*, inventário, endereçamento de estoque e demais atividades correlacionadas.

Gerente de Faturamento: César, realiza esta função há cinco anos na organização, coordena os processos envolvidos no faturamento, desde a segmentação de horários e prioridades de rotas a serem faturadas, controle dos despachos com a transportadora, *check-out* de despacho por regiões, entre outros aspectos decidindo em conjunto com o Sr. Gilberto.

Gerente de TI: Fabiano, realiza esta função há um ano na empresa, coordena os processos de TI, como customizações de melhorias, desenvolvimento de novas aplicações, gerenciamento de redes, gerenciamento de manutenções programadas de hardware, atualizações de sistema, gerenciamento de *backups cloud*, gerenciamento e controle de servidores, entre outras funções.

2.2.3 Estratégia de Gestão com Pessoas

A empresa está sempre buscando manter seu capital intelectual fortalecido. Uma das ações realizadas para tal foi a contratação de uma assessoria de gestão de pessoas, que está realizando um mapeamento de competências comportamentais visando obter aperfeiçoamento estratégico de habilidades e para os colaboradores que possuem perfis de liderança, está sendo desenvolvido programas de liderança.

Esta mesma assessoria auxiliará com avaliações de desempenho dos colaboradores, visando acompanhar o dia a dia dos colaboradores, identificando possíveis melhorias e pontos fortes que deverão ser mantidos.

2.2.3.1 Perfil do colaborador

O gerente de faturamento precisa ter espírito de liderança, capacidade de gerenciamento da equipe, planejamento e organização, capacidade de negociação, relacionamento interpessoal, inteligência emocional, capacidade de tomada de decisões e

vontade de se aperfeiçoar constantemente. Precisa ter formação em administração e áreas correlatas, ter conhecimentos e experiência em contas a pagar e contas a receber.

Para o gerente de TI é necessário ter formação em sistemas de informação ou ciências da computação; experiência em desenvolvimento de softwares, estruturação de redes, hardwares em geral; conhecimento técnico em ERPs, hardwares em geral, programação; ter a capacidade de solução de problemas, comunicação efetiva, automotivação, responsabilidade, planejamento, organização e aprendizagem contínua.

Já o gerente de estocagem precisa ter formação em logística e administração, conhecimento em logística e processos de controle de lotes, armazenagens de medicamentos, alimentos, perfumarias, utensílios para saúde, ter habilidade de solucionar problemas, ter engajamento, comunicação efetiva e capacidade de gerenciamento da equipe.

Para os cargos na área contábil da empresa e áreas afins, como fiscal e custos, é necessário ter graduação em ciências contábeis, experiência na área, de preferência em escritórios de contabilidade ou empresas do segmento de distribuição. Ser responsável, organizado, possuir gerenciamento de tempo, boa comunicação, ser capaz de resolver problemas e ter vontade de realizar treinamentos e cursos para agregar a sua formação.

Nos cargos do setor comercial é fundamental ter formação em vendas / administração, ter experiência com vendas, conhecimento do mercado (clientes, produtos, fornecedores), dos processos da empresa, em custos e legislação tributária. Ser proativo, organizado, ético, criativo, ter boa comunicação, capacidade de negociação e tomada de decisões.

Com relação aos representantes e vendedores é preciso ter graduação em administração de empresas, disponibilidade para viagens, possuir comunicação efetiva, autocontrole, automotivação, inteligência emocional, capacidade de tomada de decisões, de negociação e de solucionar problemas.

2.2.3.2 Estratégias de Atração

Como forma de atrair a empresa oferece remuneração e benefícios um pouco acima de mercado considerando as habilidades do profissional, sua formação e experiência. Para os

cargos do setor comercial e correlatas existem metas e premiações conforme os resultados apresentados. Adicionalmente a empresa está estruturando um plano de cargos e salários.

2.2.3.3 Estratégias de Seleção

A seleção de colaboradores será realizada por uma empresa terceirizada, que identifica os profissionais com as características, competências e habilidades próximas ao que a empresa necessita, após isso são realizadas as entrevistas com os responsáveis por cada setor para que se escolha o profissional adequado para cada atividade.

2.2.3.4 Estratégia de Remuneração

A remuneração se define com base nos valores de mercado sendo que em alguns casos, caso verificado de que se trata de um profissional com qualidades acima da média, é oferecido valores acima do mercado. A empresa também disponibiliza assistência odontológica e plano de saúde.

2.2.3.5 Estratégias de Qualificação

A empresa incentiva a formação e qualificação contínua da equipe. Diversos cursos e treinamentos de interesse dos colaboradores ou da empresa são totalmente custeados pela organização, entre eles, graduação, cursos de especialização e treinamentos, desde que sejam relacionamentos com as atividades da empresa e que desenvolvam o profissional para o alcance de melhores resultados.

2.2.3.6 Estratégias de Retenção de Talentos.

A empresa possui forte conhecimento da importância dos seus colaboradores, isso pode ser observado por meio das atitudes dos gestores que observam cada colaborador individualmente e valorizam suas opiniões. Com isso, a empresa possui as seguintes estratégias:

- Plano de cargos e carreiras: está sendo montado um plano que será amplamente divulgado para a equipe, mas até isso, a empresa aumenta os salários conforme as metas da empresa e também oferece a disponibilidade de crescimentos.
-

- Incentivo ao estudo: ajuda de custos para cursos e treinamentos voltados para a atividade da empresa.
- Flexibilidade de horários.

2.2.4 Gerência e organização

Com a expectativa de expandir as vendas por meio do e-commerce e iniciar o acondicionamento de grãos e cereais vai ser necessário o aumento na equipe operacional e representantes. O modelo de gestão é mais participativo, uma vez que os gerentes estão próximos dos clientes. Uma das ideias para os próximos anos é criar o programa de participação em lucros e resultados.

2.2.5 Estrutura Legal

A Viver Bem é uma empresa de Sociedade Limitada contando com três sócios. Os acionistas recebem pró-labore mensal, ao final do ano o lucro é utilizado para aumentar o investimento na empresa.

2.2.6 Enquadramento Tributário

A empresa é tributada pelo Lucro Real. Além disso a empresa contribui com ICMS, PIS, COFINS sobre os produtos revendidos.

2.2.7 Localização (Matriz de Decisão, Análise da localização e Mapa)

A empresa está localizada em Santa Catarina na cidade em que os sócios residem e onde o sócio fundador já possuía um terreno para a construção da sede. Mas acabou por ser um ponto estratégico, já que está localizado no centro dos três estados do sul brasileiro, onde a empresa atua, facilitando todas as rotas de distribuição.



Fonte: Google Maps

2.2.8 Manutenção de Registros

Os registros contábeis são realizados na área administrativa da empresa. Para maior qualidade na manutenção dos seus registros a empresa confia seus documentos contábeis e administrativos na própria empresa sob os cuidados do setor contábil. No entanto, a TI está realizando a implantação de um módulo de gestão de documentos.

Os registros contábeis de 2016 utilizados para as análises e projeções são apresentados abaixo.

<i>Comércio e serviço</i>	
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS NA DATA BASE	2016
ATIVO	
Circulante	
Aplicações financeiras	1.653
Duplicatas a receber	3.125.720
Estoques	2.884.974
Outros	667.278
	6.679.625
Não-Circulante	
Ativo Imobilizado	
Custo	4.346.882
- depreciação acumulada	396.095
Imobilizado líquido	3.950.787
TOTAL DO ATIVO	10.630.411

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

Receita operacional bruta	22.327.473
Impostos e deduções sobre vendas e serviços	4.290.981
Receita Operacional Líquida	18.036.492
Custos dos Produtos Vendidos	12.147.507
Lucro Bruto	5.888.985
Despesas administrativas	925.916
Despesas comerciais	4.377.448
Resultado da atividade	585.620
Receitas financeiras	80.114
Despesas financeiras	329.343
Lucro (prejuízo) antes do IR	336.391
Provisão para I.R. + Contribuição Social	201.500
Lucro (Prejuízo) Líquido	134.891

PASSIVO + PATR. LÍQUIDO	
Circulante	
Fornecedores	4.215.377
Obrigações fiscais	365.018
Obrigações trabalhistas	367.763
Empréstimos para a cobertura do caixa	3.826.257
Financiamentos de curto prazo	107.567
Dividendos a pagar	0
Outros	36.164
	8.918.146
Não-Circulante	
Financiamentos de longo prazo	577.885
	577.885
Patrimônio Líquido	
Capital + reservas	1.134.381
Prejuízos acumulados	0
	1.134.381
TOTAL DO PASSIVO + PAT. LÍQUIDO	10.630.411

2.2.9 Seguro e Segurança

Para o patrimônio da empresa, ela conta com um seguro que protege sua estrutura contra os riscos relacionados a incêndio, ciclones, raios, explosões, vendavais, roubos e afins. Com relação a segurança na rede de computadores, tudo é gerenciado por um software de uma empresa especializada em firewall corporativo onde todas as conexões passam pelo programa e pelo servidor de gerenciamento. Já os colaboradores são protegidos por seguros de vida em grupo, que além de cobrirem eventuais mortes naturais ou acidentes por invalidez, ainda é propiciado a família toda a assistência funeral.

2.2.10 Responsabilidade Socioambiental

A empresa produz poucos resíduos ao meio ambiente na sua atividade operacional. Mas nas atividades administrativas há um consumo grande de papéis, portanto, devido a forte preocupação socioambiental, a empresa tem a política de orientar e conscientizar sobre a impressão demasiada de documentos e todo papel é colocado em um coletor específico onde é vendido a uma empresa de reciclagem. Para a sua operação, compra caixas de papelão de uma empresa que seleciona caixas de acondicionamento não utilizadas por outros estabelecimentos (supermercados, distribuidoras, etc.)

2.2.11 Contatos estratégicos

A empresa apresenta os seguintes contatos estratégicos:

- Representante XXX: coordenador de representantes da região Oeste de Santa Catarina, sendo estratégico por conhecer diversos clientes e manter um ótimo contato com os mesmos, tendo conhecimento dos costumes e dos produtos mais procurados da região. Com este contato espera-se expansão das vendas para o Oeste.
- Representante YYY: representante da indústria de medicamentos, parceria importante na negociação de preços e condições na compra de medicamentos.
- Fornecedor XXX: fornecedor de um chá específico do Rio Grande do Sul, contato estratégico visto que mantém distribuição exclusiva para a empresa.
- Fornecedor YYY: fornecedor de Maceió, fabricante de um tipo de óleo, o qual é muito procurado pelos clientes da empresa.
- Contador da empresa: auxilia na gestão por meio dos registros e consultorias de apoio.

Todos os contatos citados são ativos, de grande importância. A Viver Bem espera que estes contatos os ajudem a expandir suas vendas, reduzindo os custos.

2.3 Produtos e/ou Serviços

A empresa oferta principalmente produtos naturais e suplementos alimentares, dentre vários, citam-se os principais: castanha do pará e castanha de caju, Whey Protein (isolada, concentrada, hidrolisada), óleo de coco, glutamina, creatina, BCAA, albumina, termogênicos, shakes, chás a granel, chás instantâneos, granolas, cápsulas de ômega 3, ômega 3.6.9, óleo de borragem, óleo de semente de uva, óleo de cenoura betacaroteno, fitoesteróis, enzimas digestivas, probióticos, colágenos, medicamentos fitoterápicos, pasta de amendoim, snacks sem glúten e sem lactose, alfarroba, cookies sem glúten e sem lactose, farinhas sem glúten e sem lactose, cremes de massagem (arnica), vitaminas (A, E, D), polivitamínicos e poliminerais, biscoitos de arroz.

2.3.1 Fatores Críticos de Sucesso

Internamente: alta administração comprometida e participativa nas rotinas da empresa, equipes motivadas e treinadas, sistemas de informação eficientes.

Externamente: produtos ofertados com qualidade, logística eficiente, vendedores com expertise sobre os produtos, localização estratégica.

2.3.2 Estratégia de Produto/Serviço

A Viver Bem opta pelo posicionamento estratégico de focar na qualidade dos produtos ofertados, apresentando agilidade na entrega, baixo número de rupturas no estoque e durante o transporte. A empresa se destaca pelos seus representantes treinados e capacitados para repassar as informações técnicas dos produtos aos clientes.

2.3.3 Produtos/Serviços Atuais

A empresa comercializa os seguintes grupos de produtos:

- **Produtos Naturais:** produtos que são cultivados sem uso de agrotóxicos, que não passam por diversas fases de processamento nas indústrias, são também considerados os produtos sem adição de conservantes, corantes ou com químicas na sua estrutura.
-

- Suplementos alimentares: substâncias produzidas para complementar a alimentação, suprimindo as deficiências alimentares, pode ser vitamínicos, minerais, proteicos, hormonais, antioxidantes, termogênicos, entre outros.
- Produtos Nutracêuticos: suplementos, geralmente em forma de capsulas, que fornecem nutrientes essenciais para o nosso organismo, a fim de nutrir e diminuir o risco de doenças.

A empresa tem como meta para 2017 o início do acondicionamento de grãos e cereais com a marca própria. Além disso, acredita que a expertise dos representantes no portfólio dos produtos, com a finalidade de repassar para o cliente, explicando cada produto, possa ser considerado um serviço adicional aos produtos.

2.3.4 Tecnologia

A empresa apresenta como diferenciais de tecnologia as seguintes características:

- Realização de controle de estoque rigoroso desde a recepção das mercadorias até a saída:
 - Os produtos comercializados são itens perecíveis e alguns com vencimento abaixo de quatro meses, opera-se com a sistemática de que o primeiro que vence é o primeiro que sai.
 - Os itens e lotes são rastreados, ou seja, sabe-se exatamente para que cliente foi enviado, dessa forma, caso haja a necessidade de recolhimento do produto por algum defeito ou publicação da ANVISA, consegue-se localizar rapidamente.
 - Por esse método de rastreamento, a empresa se protege de clientes mal intencionados que queiram devolver algum produto que não foi vendido pela empresa.
- Logística de entrega em até vinte e quatro horas para os estados do sul brasileiro.

2.3.5 Matriz de competências essenciais

As competências essenciais são as habilidades que criam valor ao cliente e a diferencia dos concorrentes. Na Viver Bem, podemos listar:

- Foco no negócio.
- Representantes treinados.
- Logística eficiente.
- Desenvolvimento de solução e sistemas.

A empresa sempre está com o foco no negócio, buscando novos produtos e novas novidades para um mercado que está crescente, com altas demandas e também alta concorrência. Os representantes recebem treinamentos constantes para que possam repassar todas as informações técnicas dos produtos. Quanto a logística, a entrega é em no máximo 24 horas e zero perda de estoque por transporte incorreto. Já em relação ao desenvolvimento de solução e sistemas, a empresa se destaca por ter bons controles de entrada e saída de estoque, para que não permaneça com estoques vencidos e controle dos lotes vendidos aos clientes.

2.3.6 Pesquisa e Desenvolvimento

A empresa está investindo no desenvolvimento de um novo aplicativo de vendas para os representantes, o qual tende a aprimorar os processos cotidianos, já que muitas informações serão disponibilizadas, como erros de preços, quantidade, cliente incorreto.

Em conjunto a empresa está criando um canal de vendas via e-commerce, buscando ampliar suas vendas, principalmente em novas regiões, o que nesse momento é mais complexo, visto que necessitam de mais representantes.

Na linha de expedição, a empresa está desenvolvendo o processo de segregação do faturamento de grandes quantidades para que elas aconteçam na área de pulmão de estoque e não na de picking.

2.3.7 Alianças Estratégicas

A empresa considera como alianças estratégicas os mais de cem fornecedores, visto que consegue negociar preços e prazos que auxiliam no ciclo financeiro. Conta também com os bancos e cooperativas de crédito que acreditam e confiam no projeto e possibilitam a alavancagem para que a empresa obtivesse um alto crescimento nos últimos anos.

2.3.8 Produção e Distribuição

Por ser uma distribuidora, ela não fabrica seus produtos, mas conta com o pessoal e sistemas para o recebimento de estoques, correto armazenamento e controle de saída. A partir de 2017, pretende-se iniciar as operações com acondicionamento de grãos e cereais, sendo necessários pessoal, maquinários e embalagens, para que a matéria prima seja processada e embalada.

A distribuição é realizada pela empresa por meio de vias terrestres. A empresa trabalha com entregas rápidas, em até 24 horas e os produtos são acondicionados de forma a evitar rupturas e chegar no cliente em ótimas condições.

2.3.9 Embalagem e Transporte

Os produtos são embalados em caixas de papelão, mas, por exemplo, as granolas são embaladas em fardos plásticos. Futuramente, a empresa pensa em trabalhar com caixas retornáveis, reduzindo a quantidade de lixo. O transporte é feito via terrestre em todas as regiões atendidas, onde a rotas são escolhidas para que o produto chegue o mais rápido possível para o cliente.

2.3.10 Serviço Pós-Venda

A empresa preocupada em satisfazer seus clientes tem à disposição um grupo de tele vendedores que além de promoverem a vendas, realizam a análise do atendimento dos representantes e da própria empresa. Os gestores também acompanham os representantes em alguns processos de venda e entram em contato com alguns clientes obtendo feedback do atendimento da empresa de forma geral.

2.4 Análise de Mercado

2.4.1 Análise da Indústria/Setor

A empresa atua no setor de produtos naturais, o qual cresceu cerca de 98% ao longo dos últimos seis anos, de acordo com pesquisa realizada pela Euromonitor (centro de pesquisa) em 2015. E o mercado de suplementos alimentares e nutritivos cresce anualmente de 20% à 25% segundo a Exponutrition. Esses setores tem como características a preocupação da população em consumir produtos ricos em nutrientes, ter uma alimentação balanceada e o aumento da prática de atividades físicas, que conforme pesquisa realizada em 2013 pela Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônica tem crescido nos últimos anos.

2.4.2 Descrição do Segmento de Mercado

A Viver Bem atende principalmente as lojas de produtos naturais, com o foco no público adulto, conquistando aqueles que estão preocupados com a qualidade de vida e que praticam atividade física, por meio de suplementos alimentares, alimentos orgânicos, não industrializados e processados. De acordo com pesquisa da Euromonitor de 2015, o crescimento desse mercado no Brasil é de 20% contra 8% no restante do mundo.

2.4.3 Análise SWOT do Produto/Serviço

Como a empresa possui diversos produtos no seu portfólio, foi realizada uma análise geral deles. Eles tem como pontos positivos serem ricos em nutrientes, orgânicos e sem conservantes, tendo uma qualidade alta e bom aceitação no mercado. No entanto por serem produtos mais naturais demandam de maiores cuidados, visto que possuem prazos de validade inferiores a outros com conservantes e considerando que o processo de produção é mais complexo e que muitas vezes são novidades no mercado brasileiro, os preços se tornam mais elevados.

Como oportunidade se destaca a grande procura por produtos naturais e suplementos alimentares, mas com a maior procura surgem novos concorrentes, podendo também aparecer produtos substitutos.

2.4.4 Análise do Perfil do Cliente (Segmentação)

A empresa atende clientes pessoa jurídica, composto por lojas de produtos naturais, farmácias, drogarias e esporadicamente lojas de conveniência e supermercados dos três estados do sul brasileiro. Os clientes são selecionados por meio de uma análise da área de atuação juntamente com informações de PIB, dados do SERASA e das referências dos representantes comerciais.

2.4.5 Análise do Perfil dos Fornecedores

Devido ao grande portfólio de produtos que a empresa revende, ela necessita de diversos fornecedores. Para cada compra os fornecedores são analisados tendo em vista a origem e a forma de apresentação dos seus produtos, bem como são realizados orçamentos de compras, normalmente devido a quantidade, são negociados preços abaixo do mercado. O custo depende dos tipos de produtos e os prazos de entrega são em média de cinco dias, mas para fornecedores do Norte e Nordeste a média passa para sete dias.

2.4.6 Gestão de Stakeholders

Os Stakeholders que influenciarão diretamente e indiretamente a empresa são:

Matriz de Gestão de Stakeholders					
ID	Stakeholder	Posição	Poder	Interesse	Neutralização
1	Equipe interna	Favor	7	8	Políticas de remuneração por meritocracia e aumento de benefícios.
2	Ambiente de trabalho	Favor	7	10	Aplicar um ambiente sociável, com áreas de descanso, alongamentos, dias de celebrar e horários flexíveis.
3	Representantes	Favor	9	8	Comissões por vendas e treinamentos.
4	Clientes	Favor/Contra	10	9	Qualificar os representantes e colaboradores para atenderem as demandas e estarem sempre dispostos a auxiliar os clientes.
5	Governo	Contra	6	5	Treinar a equipe de contabilidade para atuar com os impostos.
6	Concorrentes	Contra	9	9	Qualificar a área comercial
7	Marca da empresa	Favor/Contra	10	9	Investimentos em marketing, como propagandas e promoções.

2.4.7 Análise da Concorrência

Os concorrentes da empresa são outras distribuidoras da região que oferecem os mesmos produtos ou similares. Contudo a Viver Bem, possui agilidade nas entregas, poucos problemas de perda com estoques no galpão e no transporte e possui representantes com fortes conhecimentos sobre os produtos ofertados.

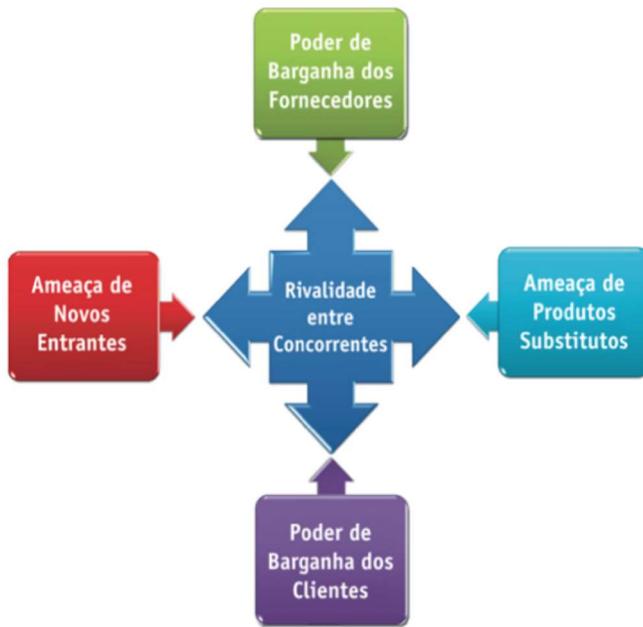
A empresa possui três concorrentes principais:

- Empresa A: Possui como pontos fortes um grande mix de produtos do segmento de suplementação e forte atuação com atendimento via televidas. Como ponto fraco a empresa não possui uma grande equipe de representantes treinados.
- Empresa B: Tem como ponto forte o atendimento especializado na região de Florianópolis com muita tradição perante os clientes. E por ponto fraco a empresa tem uma equipe reduzida e muitos itens em ruptura.
- Empresa C: A empresa tem forte atuação com a fabricação de alimentos naturais e embalagem de grãos. E como fraqueza apresenta vendas apenas por televidas e logística muito demorada.

2.4.8 Aplicação das 5 Forças de Porter

A empresa é influenciada pelas cinco Forças de Porter, como listado abaixo.

- Rivalidade entre empresas: considerada uma forte influência, em um grau de 1 a 5, sendo que 1 influência de grau baixo e 5 de grau alto, este item seria de grau 4, sendo que nos estados de abrangência da empresa existem outras instituições de distribuição com produtos similares.
 - Ameaça de novos entrantes: grau de nível 4, a ameaça de novos entrantes é maximizada considerando o crescimento do segmento adotado pela empresa.
 - Poder de barganha dos fornecedores: média influência, com grau de nível 3, visto que a empresa é importante para grande parte dos fornecedores devido seu grande volume de compras e também porque existem produtos similares aos fabricados pelos fornecedores. Já para os fornecedores com pequenas compras, o poder de barganha deles aumenta.
 - Poder de barganha dos clientes: nível médio (grau 3). A empresa tem uma grande carteira de clientes, atendendo cerca de 47% deles mensais, mas somente cinco clientes representam 15% do faturamento, sendo que esses pelo grande volume conseguem ter maior barganha.
 - Ameaça de produtos substitutos: pode-se considerar de nível 3 por ser um mercado em expansão, surgem mais produtos similares com qualidade parecida.
-



Fonte: Imagem de internet

Por estar em um mercado em expansão, com grande demandas a empresa é influenciada pela rivalidade e por novos entrantes, que aumentam a concorrência e que podem se destacar por novos diferencias e novos produtos.

3 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING

3.1.1 Estratégia de Marketing

A empresa tem seus esforços de mercado voltados a propagar seus produtos no segmento de lojas que buscam atender o público que está à procura de alimentos saudáveis, suplementos alimentares e nutritivos. A principal estratégia da empresa é divulgar o seu nome por meio dos seus representantes, os quais conseguem repassar as informações técnicas dos produtos, como seus benefícios, agregando valor a eles.

Para os próximos anos, a empresa está organizando uma convenção, onde os clientes e fornecedores devem ser convidados, com a finalidade de aproximação e fechamento de negócios.

A empresa investe em materiais de divulgação, como folders, e-mail de marketing e campanhas em parcerias com os representantes. Para 2017, está sendo desenvolvido uma campanha onde os nutricionistas divulgarão a marca e a qualidade dos produtos.

3.1.2 Produto/Serviço e seu Posicionamento

A empresa visa atender os clientes que buscam melhor qualidade de vida por meio da alimentação, sendo assim ela oferece produtos de qualidade com entrega rápida, visando ser uma escolha com o melhor custo benefício.

3.1.3 Estratégia de Precificação

Para precificar seus produtos a empresa estima uma margem para os custos fixos com base em um valor de faturamento, somando à uma margem para os custos variáveis, que incluem comissão, frete e impostos (ICMS, PIS, COFINS, entre outros) e mais a margem de lucro em que é considerado a média do mercado, o qual é obtido por meio de pesquisas com os representantes.

3.1.4 Estratégia para Canais de Distribuição

A empresa utiliza seus representantes como principal ponto de venda, os quais levam catálogos e informações sobre os produtos. Atua também com tele vendedores e partir de 2017 com o e-commerce. A distribuição é realizada por transportadoras por via terrestre, atendendo estrategicamente os três estados do sul.

3.1.5 Propaganda e Promoção

A empresa realiza propaganda em rádios locais, principalmente de itens que são mais exclusivos. Também são realizados promoções e campanhas com os representantes, as promoções são principalmente de produtos cuja rotatividade está abaixo da esperada ou quando o volume de oferta está maior que a demanda para determinado produto.

Adicionalmente são realizadas as campanhas em parcerias com os fornecedores que pretendem promover os seus produtos através da distribuidora, para que os seus representantes se dediquem ainda mais na divulgação dos seus produtos.

3.1.6 Projeção de Vendas

A empresa projeta um crescimento para suas vendas totais de aproximadamente 15% ao ano mais a inflação projetada, em razão da forte expansão do mercado e também do crescimento da empresa, ainda mais com o início das vendas por e-commerce e de produtos com marca própria.

4 DESENVOLVIMENTO DO PLANO OPERACIONAL

4.1.1 Premissas organizacionais / estruturais

A Viver Bem tem como premissas organizacionais:

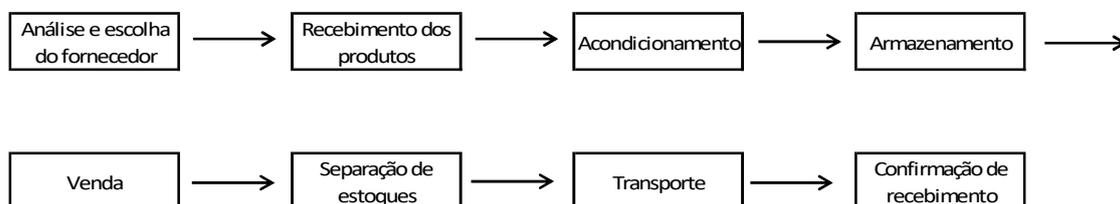
- Satisfação dos colaboradores, com um ótimo ambiente de trabalho, garantindo a produtividade.
- Representantes altamente capacitados, com objetivo de gerar ótimas vendas.
- Satisfação dos clientes, garantindo o retorno e indicações.

4.1.2 Definição de processos operacionais

O processo da empresa se resume nos passos listados a seguir:

- 1º Análise e escolha do fornecedor: são realizados cotações de compras entre dois ou mais fornecedores e analisado a qualidade do produto. É fechado o contrato com aquele que tiver o melhor custo benefício.
 - 2º Recebimento dos produtos: após efetuada a compra, o produto é entregue na empresa, sendo feita uma conferência detalhada com a nota fiscal.
 - 3º Acondicionamento: para os produtos da marca própria (castanha de caju e castanha do Pará) será executado o processo criterioso do produto in natura e após será embalado.
 - 4º Armazenamento: é realizado por grupos de produtos, sendo observadas as datas de validade, para que os que vencem primeiro saírem antes.
 - 5º Venda: é efetuada pelos representantes, tele vendedores e por meio do e-commerce.
 - 6º Separação de estoques: os produtos são separados, tendo em vista que são escolhidos os que estão mais próximos do vencimento, são registrados no sistema os dados e lote dos produtos que vão sair e embalados corretamente para a próxima etapa.
 - 7º Transporte: prazo de até 24 horas para que a transportadora efetue a entrega.
-

- 8º Confirmação de recebimento: a empresa é notificada pela transportadora quanto ao horário do recebimento pelo cliente juntamente com documento assinado pela pessoa que recebeu.



4.1.3 Definição de investimentos em ativo permanente

A empresa necessita de R\$ 15.000 para a compra de maquinários para o início da produção de acondicionamento de grãos. Em 2016 a empresa já adquiriu um terreno e contêineres para suprir necessidade imediata de espaço. Para a atividade de e-commerce espera-se um investimento de R\$ 10.000 para 2017 e para a operação já existente na empresa, projeta-se ao longo dos próximos cinco anos investimentos em torno dos R\$ 1.100.000.

O percentual médio de depreciação anual foi calculado por meio de média ponderada entre as taxas utilizadas para cada tipo de imobilizado (20% para computadores e veículos, 10% móveis, instalações e máquinas e 4% edificações) e o quanto este imobilizado representa no todo.

A projeção de renovação de ativo imobilizado e o percentual de depreciação por ano está identificada abaixo:

ATIVO IMOBILIZADO	2017	2018	2019	2020	2021
Taxa média de depreciação anual	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Novas Imobilizações	185.000	187.750	215.913	248.299	285.544
Percentual da depreciação alocada a Custo	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%

4.1.4 Premissas operacionais

A empresa tem como premissas operacionais primar pela qualidade dos produtos revendidos e das informações técnicas repassadas aos clientes, bem como executar as entregas com rapidez.

4.1.5 Estimativa do Volumes de vendas

Estudos realizados pela Euromonitor indicam que a previsão é que de 2015 a 2019, o mercado de alimentação saudável cresça 50%. Contudo, a empresa Viver Bem estima um crescimento anual de 15%, tendo em vista crescimento de mercado, início em 2017 das operações com e-commerce e da nova marca de acondicionamento de grãos e cereais. Com o crescimento das vendas, os custos aumentarão proporcionalmente, pois se precisará de mais profissionais, espaço e equipamentos para se manter a qualidade dos produtos e serviços.

Abaixo, as quantidades projetadas para os próximos cinco anos dos principais produtos distribuídos pela empresa, os produtos da nova marca (castanhas) e como a empresa possui mais de 3.000 produtos, estimou-se uma quantidade média para o restante.

Quantidades vendidas	2017	2018	2019	2020	2021
Óleo de coco extra-virgem	287.020	331.064	390.241	462.241	547.524
Ômega 3	143.017	164.963	194.451	230.327	272.822
Creme de arnica	14.129	16.297	19.210	22.754	26.952
Cloreto de magnésio	31.519	36.356	42.854	50.761	60.126
Oleo de coco virgem	56.130	64.744	76.316	90.397	107.075
Castanha do pará	1.145	1.321	1.557	1.845	2.185
Castanha de caju	690	796	938	1.111	1.316
Outros produtos	384.965	444.038	523.409	619.978	734.364

4.1.6 Preços unitários de vendas

A empresa Viver Bem opta por precificar seus produtos levando em consideração a margem de custos fixos e variáveis, que fica em torno de 50% do preço do produto vendido, mais a margem dos impostos, de acordo com a tributação de cada produto, próximo de 18% e por fim, a margem de lucro considerando a média de mercado apontada por estudos em conjunto com os fornecedores.

Abaixo, são apresentados os preços unitários dos principais produtos vendidos pela empresa e atualizados de acordo com a projeção de IPCA para os próximos cinco anos.

Já as comissões de venda dos representantes comerciais são em média 9% dos valores das mercadorias vendidas.

4.1.8 Estrutura dos gastos variáveis de vendas (exceto pessoal)

Os custos variáveis da mercadoria vendida serão conforme listado abaixo, em torno de 50% do preço de venda.

Custos variáveis unitários	2017	2018	2019	2020	2021
Óleo de coco extra-virgem	26	27	28	30	31
Ômega 3	7	7	7	7	8
Creme de arnica	23	24	25	26	27
Cloreto de magnésio	8	8	8	9	9
Oleo de coco virgem	7	8	8	8	9
Castanha do pará	4	4	4	4	4
Castanha de caju	4	4	4	4	4
Outros produtos	10	11	11	12	12

Além desses, tem-se as despesas comerciais como gastos variáveis da empresa como são apresentados a seguir:

DESPESAS COMERCIAIS	2017	2018	2019	2020	2021
Comissões sobre vendas	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
Bonificações	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%
Fretes	3,40%	3,40%	3,40%	3,40%	3,40%
Marketing	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
PDD	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Outros	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Total	18,65%	18,65%	18,65%	18,65%	18,65%
Despesas comerciais	5.004.797	6.032.558	7.433.712	9.201.467	11.389.599

4.1.9 Gastos fixos

Estimam-se os seguintes custos fixos anuais para a Viver Bem:

- Manutenção de máquinas: R\$ 6.000.
- Energia Elétrica: R\$ 14.400.
- Telefone: R\$ 20.000

- Outros custos: R\$ 40.000, incluindo treinamentos, água, limpeza, conservação, segurança, e outros.

Custos fixos - R\$	2017	2018	2019	2020	2021
Pessoal	914.324	955.469	998.847	1.043.795	1.090.766
Telefone	20.000	20.900	21.849	22.832	23.860
Manutenção	6.000	6.270	6.555	6.850	7.158
Energia elétrica	14.400	15.048	15.731	16.439	17.179
Outros (treinamentos, água, limpeza...)	40.000	41.800	43.698	45.664	47.719
Depreciação	355.151	370.061	386.207	404.776	426.129
Custos fixos totais - R\$	1.349.875	1.409.547	1.472.886	1.540.355	1.612.810

Para as despesas administrativas, tem-se os seguintes valores em 2016.

- Gastos diversos: R\$ 108.600, inclui gastos com energia elétrica, água, material de limpeza e de expediente, coleta de resíduos, correios, segurança e vigilância, bens de pequeno valor e outros.
- Honorários de consultoria: R\$ 38.000, inclui gastos com advogados R\$ 9.500 e com contabilidade R\$ 28.800.
- Honorários com TI: R\$ 162.000, são gastos com software, gerenciador de e-mails, SMS, internet e armazenamento em *cloud*.
- Seguros e planos: R\$ 15.000, gastos com planos de saúde, seguros de veículos e patrimoniais.
- Impostos e taxas: R\$ 131.000, contém taxa de Anvisa, registro de imóveis, alvarás, taxas de cartório, outros impostos e taxas.
- Manutenções: R\$ 33.000, inclui manutenção de instalações, máquinas e equipamentos, computadores, telefones e veículos.
- Telefone: R\$ 6.500.
- Depreciação: média ponderado de 10%. No ano de 2016, R\$ 209.500

DESPESAS ADMINISTRATIVAS	2017	2018	2019	2020	2021
Pessoal	391.853	409.487	428.077	447.341	467.471
Consultorias (contabilidade)	38.000	39.710	41.513	43.381	45.333
Honorários de TI	162.000	169.290	176.976	184.940	193.262
Seguros	15.000	15.675	16.387	17.124	17.895
Impostos e taxas	131.000	136.895	143.110	149.550	156.280
Manutenções	33.000	34.485	36.051	37.673	39.368
Telefone	6.500	6.793	7.101	7.420	7.754
Outros	108.600	113.487	118.639	123.978	129.557
Depreciação	88.788	92.515	96.552	101.194	106.532
Despesas totais	974.741	1.018.336	1.064.405	1.112.601	1.163.452

Todos os gastos fixos, exceto depreciação, serão atualizados anualmente pela inflação.

4.1.10 Imposto de Renda e Contribuição Social

A empresa optou pela tributação pelo Lucro Real apurados por estimativa mensal, tendo em vista que a margem de lucro apresentada pela empresa é muito pequena, em torno de 1,5% a 2% sobre o faturamento. A alíquota dos impostos pagos são IRPJ 25% e CSLL 9% sobre o lucro tributável. Em 2016, foram pagos R\$ 201.500.

IMPOSTO DE RENDA E CSLL - LUCRO REAL	2017	2018	2019	2020	2021
Alíquota de IR + CSLL	34,0%	34,0%	34,0%	34,0%	34,0%
Impostos sobre Vendas	5.157.326	6.216.410	7.660.266	9.481.896	11.736.715
Imposto de Renda e CSLL	110.785	317.512	611.811	1.010.702	1.516.210

4.1.11 Políticas Operacionais

A empresa Viver Bem tem como Políticas Operacionais: trabalhar com produtos de ótima qualidade, perda e ruptura de estoques mínima, principalmente no transporte, para que o cliente receba sua compra em perfeitas condições, tendo um controle que evidencia os lotes vendidos por clientes, bem como os prazos de validade. Na logística de entrega, a empresa fixa o compromisso de entregar em até 24 horas do momento da emissão da nota fiscal para o cliente. Já para as condições de compra e venda, a empresa trabalha com a política de ter mais prazos mais longos com os fornecedores do que o disponibilizado aos seus clientes.

4.1.12 Fontes de recursos

Por já se tratar de uma companhia em funcionamento, ela já possui captou os recursos para as suas atividades e não espera captar novos para os próximos anos.

5 DESENVOLVIMENTO PARTE FINANCEIRA

5.1.1 Cenário Realista

Em 2016, o Brasil passou por uma situação econômica de estagnação, o dólar está desvalorizado frente a outras moedas, falta de planejamento do governo, redução do PIB, perda do poder de compra da população e desaceleração geral da economia.

Em contramão da crise, o setor de alimentação saudável e suplementos alimentares, devido as preocupações crescentes no bem estar e atividades físicas, está crescente e com expectativas positivas. Com isso, projeta-se um cenário realista para esse mercado que se mantém ao lado oposto da crise. Foram utilizados os seguintes índices econômicos:

<i>Comércio e serviço</i>						
PREMISSAS MACRO-ECONÔMICAS						
TAXAS ANUAIS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Taxa de crescimento do PIB		0,3%	2,5%	3,0%	3,0%	3,0%
Taxa de inflação		4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
CDI		9,4%	8,4%	8,4%	7,9%	7,9%
TJLP		7,4%	7,1%	6,9%	6,6%	6,4%
Taxa para fechamento do Caixa - Hot Money		14,1%	12,6%	12,6%	11,8%	11,8%
Taxa de Aplicações Financeiras		7,5%	6,7%	6,7%	6,3%	6,3%
Taxa de Câmbio final	3,260	3,45	3,55	3,65	3,75	3,88
Taxa de Câmbio média		3,36	3,50	3,60	3,70	3,82

As variáveis macroeconômicas foram extraídas de relatórios de bancos brasileiros.

5.1.2 Balanço Patrimonial – Inicial e Projetados

A Viver Bem já estava em funcionamento em 2016, portanto são apresentados os dados reais para este ano e as projeções para os próximos cinco anos:

Comércio e serviço						
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS R\$	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ATIVO						
Circulante						
Aplicações financeiras	1.653	0	0	0	0	897.746
Duplicatas a receber	3.125.720	3.756.800	4.528.278	5.580.040	6.906.988	8.549.486
Estoques	2.884.974	3.506.829	4.175.312	5.082.381	6.223.823	7.634.077
Outros ativos	667.278	667.278	667.278	667.278	667.278	667.278
	6.679.625	7.930.906	9.370.868	11.329.699	13.798.088	17.748.587
Não-Circulante						
Imobilizado						
Imobilizado - custo	4.346.882	4.531.882	4.719.632	4.935.544	5.183.843	5.469.388
Depreciações acumuladas	396.095	840.033	1.302.609	1.785.368	2.291.337	2.823.999
	3.950.787	3.691.848	3.417.023	3.150.176	2.892.506	2.645.389
TOTAL DO ATIVO	10.630.411	11.622.755	12.787.891	14.479.875	16.690.595	20.393.976
PASSIVO + PAT. LÍQUIDO						
Circulante						
Fornecedores	4.215.377	5.000.755	5.972.335	7.292.095	8.953.468	11.006.649
Obrigações fiscais	365.018	501.407	604.373	744.748	921.851	1.141.070
Obrigações trabalhistas	367.763	126.989	132.704	138.729	144.972	151.495
Dividendos a pagar	0	0	0	0	0	0
Outros passivos	36.164	36.164	36.164	36.164	36.164	36.164
Empréstimos para a cobertura do caixa	3.826.257	4.030.120	3.643.120	2.825.782	1.374.302	0
Financiamentos de curto prazo	107.567	144.471	144.471	144.471	144.471	0
	8.918.146	9.839.907	10.533.167	11.181.989	11.575.228	12.335.378
Não-Circulante						
Financiamentos de longo prazo						
	577.885	433.413	288.942	144.471	0	0
	577.885	433.413	288.942	144.471	0	0
Patrimônio líquido						
Capital realizado e atualizado	1.134.381	1.134.381	1.134.381	1.134.381	1.134.381	1.134.381
Lucros acumulados	0	215.053	831.400	2.019.034	3.980.985	6.924.217
	1.134.381	1.349.434	1.965.781	3.153.415	5.115.366	8.058.598
TOTAL DO PASSIVO + PAT. LÍQUIDO	10.630.411	11.622.755	12.787.891	14.479.875	16.690.595	20.393.976

5.1.3 Demonstração de Resultados – Inicial e Projetadas

A projeção da receita foi realizada com base nas expectativas de crescimento da empresa e do mercado de alimentação saudável, no percentual de 15% ao ano. Para os encargos sobre vendas são considerados os impostos ICMS (17%), PIS (1,65%) e COFINS (7,6%), mas como a empresa possui diversos produtos com benefícios fiscais e alíquotas diferenciadas foi considerada a média dos percentuais de 2016, 19,2%.

Para o custo da mercadoria vendida, foi considerado o custo de aquisição do produto, aproximadamente 50% do preço de venda, também foram alocados os custos fixos de pessoal, manutenção e energia elétrica.

As despesas administrativas englobam os gastos com pessoal, consultorias, manutenção, impostos e taxas diversas, tecnologia da informação, seguros, telefone, depreciação e gastos diversos para o funcionamento da empresa.

Nas despesas comerciais, estão incluídas as despesas com comissões, bonificações, fretes, marketing, provisão para devedores duvidosos e outras despesas, com os respectivos percentuais sobre o faturamento.

As despesas financeiras são decorrentes de falta de caixa, gerando necessidade de captação de empréstimos de curto prazo para cobrir o déficit e posteriormente, as receitas financeiras são os ganhos com os superávits de caixa.

Comércio e serviço						
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS R\$	2016	2017	2018	2019	2020	2021
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO						
Receita Operacional Bruta	22.327.473	26.835.371	32.346.156	39.859.044	49.337.624	61.070.234
<u>Encargos sobre vendas</u>	4.290.981	5.157.326	6.216.410	7.660.266	9.481.896	11.736.715
Receita operacional líquida	18.036.492	21.678.045	26.129.746	32.198.778	39.855.727	49.333.519
<u>Custo dos produtos vendidos</u>	12.147.507	14.765.895	17.580.617	21.399.934	26.206.105	32.144.137
Lucro bruto	5.888.985	6.912.151	8.549.128	10.798.843	13.649.622	17.189.382
Despesas administrativas	925.916	974.741	1.018.336	1.064.405	1.112.601	1.163.452
<u>Despesas comerciais</u>	4.377.448	5.004.797	6.032.558	7.433.712	9.201.467	11.389.599
Resultado da atividade	585.620	932.613	1.498.234	2.300.727	3.335.555	4.636.331
Receitas financeiras	80.114	124	0	0	0	0
<u>Despesas financeiras</u>	329.343	606.900	564.375	501.281	362.902	176.890
Resultado líquido antes do IR	336.391	325.838	933.860	1.799.445	2.972.653	4.459.442
<u>Provisão para I.R. + Contribuição Social</u>	201.500	110.785	317.512	611.811	1.010.702	1.516.210
Resultado líquido	134.891	215.053	616.347	1.187.634	1.961.951	2.943.232

5.1.4 Fluxos de Caixa Projetados

Além das demonstrações acima, são evidenciados os fluxos de caixa projetados da empresa ao longo dos cinco anos.

<i>Comércio e serviço</i>	2016	2017	2018	2019	2020	2021
duplicatas a receber	3.125.720	3.756.800	4.528.278	5.580.040	6.906.988	8.549.486
+ estoques	2.884.974	3.506.829	4.175.312	5.082.381	6.223.823	7.634.077
+ outros ativos	667.278	667.278	667.278	667.278	667.278	667.278
- obrigações fiscais	365.018	501.407	604.373	744.748	921.851	1.141.070
- obrigações trabalhistas	367.763	126.989	132.704	138.729	144.972	151.495
- fornecedores	4.215.377	5.000.755	5.972.335	7.292.095	8.953.468	11.006.649
- outros passivos	36.164	36.164	36.164	36.164	36.164	36.164
Necessidade de Capital de Giro	1.693.650	2.265.590	2.625.292	3.117.963	3.741.633	4.515.463

FLUXO DE CAIXA
Resultado da atividade
(+) Depreciação
E.B.I.T.D.A.
(-) Variação da NCG
Fluxo de Caixa Operacional
Fluxo de Investimentos
(-) Aquisição de imobilizado
Fluxo Financeiro
Novos empréstimos de curto prazo
(-) Amortização de principal
(-) Pagamento de juros e/ou variação monetária
Financiamentos
(+) Novos financiamentos de curto e longo prazo
(-) Amortização de financiamentos de curto e longo prazo
(-) Pag de juros de financiamentos de curto e longo prazo
(+) Integralização de capital
(-) Pagamento de dividendos
(-) Pagamento de I.R. + C.S.L.L.
Geração de caixa no período
(+) Baixa nas aplicações financeiras
Geração de caixa no período após baixa
(+) Novos empréstimos de curto prazo
Geração de caixa ajustada

932.613	1.498.234	2.300.727	3.335.555	4.636.331
443.938	462.576	482.759	505.969	532.662
1.376.551	1.960.810	2.783.486	3.841.524	5.168.993
571.941	359.701	492.671	623.670	773.830
804.611	1.601.108	2.290.815	3.217.854	4.395.163

185.000	187.750	215.913	248.299	285.544
-185.000	-187.750	-215.913	-248.299	-285.544

3.826.257	4.030.120	3.643.120	2.825.782	1.374.302
538.354	506.586	457.940	334.007	162.442
0	0	0	0	0
107.567	144.471	144.471	144.471	144.471
68.545	57.788	43.341	28.894	14.447
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
110.785	317.512	611.811	1.010.702	1.516.210
-4.651.508	-5.056.478	-4.900.684	-4.343.857	-3.211.873
-4.031.898	-3.643.120	-2.825.782	-1.374.302	897.746
1.777	0	0	0	0
-4.030.120	-3.643.120	-2.825.782	-1.374.302	897.746
4.030.120	3.643.120	2.825.782	1.374.302	0
0	0	0	0	897.746

5.1.5 Valuation

A partir dos fluxos de caixa projetos e das variáveis macroeconômicas para os próximos anos, fez-se o *valuation* da Viver Bem. Os resultados e os respectivos comentários serão apresentados abaixo.

Fluxo de Caixa Livre (em R\$)

	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Lucro da Atividade	932.613	1.498.234	2.300.727	3.335.555	4.636.331
- (IR + CSLL)	317.088	509.400	782.247	1.134.089	1.576.353
NOPAT	615.525	988.835	1.518.480	2.201.466	3.059.979
+ depreciação / amortização	443.938	462.576	482.759	505.969	532.662
- Var. N.C.G.	571.941	359.701	492.671	623.670	773.830
- Gastos de Capital	185.000	187.750	215.913	248.299	285.544
+ Venda de Ativos	0	0	0	0	0
Fluxo de Caixa Livre	302.522	903.959	1.292.655	1.835.466	2.533.266
					34.468.047
	302.522	903.959	1.292.655	1.835.466	37.001.313

Valor justo ativo operacional (R\$)	27.531.738
+ ativos não operacionais	1.653
- dívidas	4.511.708
Valor Econômico da empresa para o acionista	23.021.683

alíquota marginal do IR + CSLL	34%	custo do capital de terceiros	12,3%
		custo do capital de terceiros x (1 -	8,1%
Custo do capital próprio			
taxa livre de risco	2,45%		
Risco Brasil	3,76%		
Prêmio de mercado	3,62%		
beta desalavancado	48,25%		
D/E	135,46%	estrutura meta	
beta alavancado	91,39%	Participação do capital próprio	42%
Inflação Brasil	6,29%	Participação do capital de terceiro	58%
Inflação EUA	1,69%		
Custo do capital próprio	9,94%	CMPC	8,88%

De acordo com os dados acima, a empresa consegue atingir e superar o seu objetivo inicial de possuir um VPL de R\$ 20.000.000. Contudo, a empresa ainda possui financiamento, que de acordo com as projeções é para cobrir déficit de caixa, visto que não foi considerado como premissa ter mais empréstimos de longo prazo.

Como os investimentos pretendidos devem ocorrer ao longo dos cinco anos, a empresa somente apresenta caixas positivos nas projeções a partir do ano 2021.

Para a obtenção dos resultados, foi utilizada a seguinte modelagem financeira.

Comércio e serviço						
MOVIMENTAÇÕES DE CONTAS - Em R\$	2016	2017	2018	2019	2020	2021
TAXAS DE JUROS NO PERÍODO						
Taxa para empréstimos de c.p.	14,1%	12,6%	12,6%	11,8%	11,8%	
Taxa de Aplicações Financeiras	7,5%	6,7%	6,7%	6,3%	6,3%	

CONTAS DE ATIVO						
APLICAÇÕES FINANCEIRAS						
Saldo inicial		1.653	0	0	0	0
(+) Juros do período		124	0	0	0	0
(-) Resgate		1.777	0	0	0	0
(+) Adições		0	0	0	0	897.746
Saldo final	1.653	0	0	0	0	897.746

DUPLICATAS A RECEBER						
Saldo inicial		3.125.720	3.756.800	4.528.278	5.580.040	6.906.988
(+) Faturamento no período		26.835.371	32.346.156	39.859.044	49.337.624	61.070.234
(-) Recebimentos no período		26.204.291	31.574.677	38.807.282	48.010.676	59.427.735
Saldo final	3.125.720	3.756.800	4.528.278	5.580.040	6.906.988	8.549.486

ESTOQUES						
Saldo inicial		2.884.974	3.506.829	4.175.312	5.082.381	6.223.823
(+) Compras		14.037.875	16.839.553	20.834.117	25.807.192	31.941.581
(-) Custo das Mercadorias Vendidas		13.416.020	16.171.070	19.927.048	24.665.750	30.531.327
Saldo final	2.884.974	3.506.829	4.175.312	5.082.381	6.223.823	7.634.077

OUTROS ATIVOS						
Saldo inicial		667.278	667.278	667.278	667.278	667.278
(+) adições		0	0	0	0	0
(-) baixas		0	0	0	0	0
Saldo final	667.278	667.278	667.278	667.278	667.278	667.278

ATIVO IMOBILIZADO ATUAL						
Custo corrigido						
Saldo inicial		4.346.882	4.531.882	4.719.632	4.935.544	5.183.843
(+) adições		185.000	187.750	215.913	248.299	285.544
Saldo final	4.346.882	4.531.882	4.719.632	4.935.544	5.183.843	5.469.388
Depreciação						
Saldo inicial		396.095	840.033	1.302.609	1.785.368	2.291.337
(+) adições		443.938	462.576	482.759	505.969	532.662
Saldo final	396.095	840.033	1.302.609	1.785.368	2.291.337	2.823.999
Imobilizado líquido	3.950.787	3.691.848	3.417.023	3.150.176	2.892.506	2.645.389
Depreciação alocada a custo		355.151	370.061	386.207	404.776	426.129
Depreciação total		443.938	462.576	482.759	505.969	532.662

CONTAS DE PASSIVO + PAT. LÍQUIDO						
OUTROS PASSIVOS						
Saldo inicial		36.164	36.164	36.164	36.164	36.164
(+) adições		0	0	0	0	0
(-) baixas		0	0	0	0	0
Saldo final	36.164	36.164	36.164	36.164	36.164	36.164

EMPRÉSTIMOS PARA A COBERTURA DO CAIXA						
Saldo inicial		3.826.257	4.030.120	3.643.120	2.825.782	1.374.302
(+) Novos empréstimos		4.030.120	3.643.120	2.825.782	1.374.302	0
(+) Juros sobre curto prazo		538.354	506.586	457.940	334.007	162.442
(-) Pagamento de principal		3.826.257	4.030.120	3.643.120	2.825.782	1.374.302
(-) Pagamento de juros do período		538.354	506.586	457.940	334.007	162.442
Saldo final	3.826.257	4.030.120	3.643.120	2.825.782	1.374.302	0

FINANCIAMENTOS						
Curto prazo						
Saldo inicial		107.567	144.471	144.471	144.471	144.471
(+) Juros sobre curto prazo		10.757	14.447	14.447	14.447	14.447
(+) Transferências de longo prazo		144.471	144.471	144.471	144.471	0
(-) Pagamento de juros do período		10.757	14.447	14.447	14.447	14.447
(-) Pagamento de principal		107.567	144.471	144.471	144.471	144.471
Saldo final	107.567	144.471	144.471	144.471	144.471	0
Longo prazo						
Saldo inicial		577.885	433.413	288.942	144.471	0
(+) Juros sobre longo prazo		57.788	43.341	28.894	14.447	0
(+) Novos financiamentos		0	0	0	0	0
(-) Transferências para curto prazo		144.471	144.471	144.471	144.471	0
(-) Pagamento de juros do período		57.788	43.341	28.894	14.447	0
Saldo final	577.885	433.413	288.942	144.471	0	0
Total de curto e longo prazo	685.451	577.885	433.413	288.942	144.471	0

PATRIMÔNIO LÍQUIDO						
Capital social						
Saldo inicial		1.134.381	1.134.381	1.134.381	1.134.381	1.134.381
(+) Integralização de capital		0	0	0	0	0
Saldo final	1.134.381	1.134.381	1.134.381	1.134.381	1.134.381	1.134.381
Lucros acumulados						
Saldo inicial		0	215.053	831.400	2.019.034	3.980.985
(+) Resultado do período		215.053	616.347	1.187.634	1.961.951	2.943.232
(-) Dividendos a pagar		0	0	0	0	0
Saldo final	0	215.053	831.400	2.019.034	3.980.985	6.924.217
Total do patrimônio líquido	1.134.381	1.349.434	1.965.781	3.153.415	5.115.366	8.058.598

IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	110.785	317.512	611.811	1.010.702	1.516.210
---	---------	---------	---------	-----------	-----------

RESUMO DO RESULTADO FINANCEIRO					
Receitas financeiras	124	0	0	0	0
Aplicações financeiras	124	0	0	0	0
Despesas financeiras	606.900	564.375	501.281	362.902	176.890
Financiamentos para cobertura do caixa	538.354	506.586	457.940	334.007	162.442
Financiamentos moeda nacional	68.545	57.788	43.341	28.894	14.447
Total do resultado financeiro líquido	-606.775	-564.375	-501.281	-362.902	-176.890

Total do Faturamento - em R\$	26.835.371	32.346.156	39.859.044	49.337.624	61.070.234
Impostos s/ Vendas - em R\$	5.157.326	6.216.410	7.660.266	9.481.896	11.736.715
C.P.V. - em R\$	14.765.895	17.580.617	21.399.934	26.206.105	32.144.137
Compras - em R\$	14.410.744	17.210.557	21.013.727	25.801.329	31.718.008
Despesas administrativas - em R\$	974.741	1.018.336	1.064.405	1.112.601	1.163.452
Despesas comerciais - em R\$	5.004.797	6.032.558	7.433.712	9.201.467	11.389.599

5.1.6 Índices Financeiros

Com base nas demonstrações contábeis projetadas, foram calculados alguns índices financeiros para avaliar a empresa e o seu desempenho.

Indicadores de Estrutura

	2017	2018	2019	2020	2021
Endividamento de curto-prazo	85%	82%	77%	69%	60%
Endividamento total	88%	85%	78%	69%	60%
Participação do capital próprio	12%	15%	22%	31%	40%
Imobilização do Capital Próprio	274%	174%	100%	57%	33%
Imobilização dos Recursos Permanentes	207%	152%	96%	57%	33%
Dívida / Patrimônio Líquido	354%	216%	104%	33%	2%

O endividamento da empresa é em grande parte no curto prazo, visto que não foi utilizada a premissa de obter empréstimos no longo prazo e nem de aporte de capital pelos sócios. No entanto, percebe-se que a empresa ao longo dos anos, tende a diminuir seu endividamento total de 88% em 2017 para 60% em 2021, já que ao longo do período a necessidade de capital de terceiros para cobrir o déficit de caixa vai diminuindo. Essa redução de financiamento é nítida quando se analisa em relação ao valor do patrimônio líquido, praticamente se anulando no final da projeção.

Considerando o crescimento esperado da empresa ao longo dos anos nas vendas, com resultados positivos e a redução do endividamento, a participação do capital próprio alcança 40% e a imobilização do capital próprio também reduz, no entanto isso não significa que não está havendo novas aquisições.

Indicadores de Liquidez

	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez Corrente	0,81	0,89	1,01	1,19	1,44
Liquidez Seca	0,45	0,49	0,56	0,65	0,82
Liquidez Imediata	-	-	-	-	0,07

Os indicadores de liquidez são utilizados para avaliar a saúde financeira da empresa. Até 2021, espera-se que pra cada R\$ 1,00 de dívida no passivo circulante tenha-se R\$ 1,44 disponível no ativo circulante da empresa para quitação das dívidas. Sobre a ótica da liquidez imediata, que considera somente o caixa e equivalentes de caixa para o pagamento das dívidas de longo prazo a empresa no início da projeção encontra-se descoberta, já que nos quatro

primeiros anos ela estava deficitária. No âmbito geral, a liquidez da empresa está crescendo, melhorando a sua capacidade de pagamento.

Análise do Capital de Giro

	2017	2018	2019	2020	2021
Necessidade de Capital de Giro	2.265.590	2.625.292	3.117.963	3.741.633	4.515.463
Capital de Giro	-1.909.001	-1.162.299	147.710	2.222.860	5.413.209
Saldo de Tesouraria	-4.174.591	-3.787.591	-2.970.253	-1.518.773	897.746
Ciclo Financeiro	30	29	28	27	27
Coefficiente de Solvência	-36%	-30%	-21%	-9%	4%

Os indicadores de capital de giro também se referem à saúde financeira da empresa. A Necessidade de Capital de Giro e o Ciclo Financeiro apontam que a empresa necessita de financiamentos para manter sua atividade operacional, no caso, ela se financia com recursos dos seus fornecedores, pois tem a política de primeiro receber dos clientes para depois pagar seus fornecedores.

Confirmando a análise dos indicadores financeiros, nos quatro primeiros anos estava deficitária, necessitando de empréstimos de curto prazo para cobrir o caixa e após seu saldo de tesouraria apresenta a geração de caixa.

Indicadores de Desempenho

	2017	2018	2019	2020	2021
Margem Bruta	32%	33%	34%	34%	35%
Margem da Atividade	4%	6%	7%	8%	9%
Margem Líquida	1%	2%	4%	5%	6%
Giro do Ativo	1,95	2,14	2,36	2,56	2,66
Rentabilidade do capital Empregado	8%	12%	17%	21%	25%
Rentabilidade sobre o Capital Próprio	17%	37%	46%	47%	45%

A margem líquida apresenta qual a porcentagem da receita será utilizada para remunerar o capital próprio da empresa. As margens foram aumentando ao longo do tempo e bem próximas da margem da atividade, mas não da margem bruta, pelo fato de que a empresa possui alto valor de despesas comerciais, principalmente comissões e despesas com fretes, que crescem de acordo com as vendas.

A rentabilidade do Capital Empregado mostra que a cada R\$ 1,00 de capital empregado, a empresa teve um retorno de R\$ 8,00 e R\$ 25,00, em 2017 e 2021, respectivamente. Isso mostra que a empresa está sendo rentável.

6 CONCLUSÃO

Mesmo o país em crise, com estagnação da economia, o setor de alimentação saudável está em constante crescimento, devido a preocupação da população em ter uma saúde melhor e longevidade. Sendo assim, cabe aos empreendedores analisarem o mercado e buscar as oportunidades de crescimento.

Para alcançar o cenário desejado, a empresa conta com representantes treinados e uma equipe bem formada, para que consigam obter novos clientes e manter os que já estão fidelizados. As projeções levaram em consideração o cenário realista esperado pelos sócios, de crescimento de 15% ao ano, além das informações macroeconômicas projetadas para os próximos cinco anos.

Considerando que a empresa não obtenha financiamentos de longo prazo e nem aporte de capital, nos quatro primeiros anos ela se mostra deficitária de caixa, tendo que buscar recursos de curto prazo com a finalidade de cobrir o saldo negativo. Mas vai revertendo essa situação, até que em 2021 consegue obter fluxo de caixa positivo. Com isso sua liquidez geral também se eleva de 0,81 para 1,44, subindo 78,51%.

A empresa inicia a projeção estando muito endividada, em 85%, no entanto com as projeções de resultado positivas, esse percentual cai para 60%, já que em 2021 não terá mais empréstimos de terceiros. Em 2021, o capital próprio estimado foi de R\$ 8.058.598 para um total de passivos de R\$ 20.393.976. A rentabilidade do capital empregado projeta-se crescente, atingindo 25% em 2021.

O estudo de viabilidade da Viver Bem Distribuidora mostra-se vantajoso tendo em vista que atingiu o VPL de R\$ 27 milhões, acima do esperado pelos sócios. A partir da projeção, a empresa poderá aprovar e concretizar seus planos de expansão e criação de nova marca.

7 CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

Cronograma de instalação é o seguinte:

17/01/2017 – Conclusão do estudo de viabilidade.

01/02/2017 – Aprovação dos estudos pelos sócios da empresa.

01/03/2017 – Início da nova operação da empresa.

8 Bibliografia

- Abrams, R. *Business Plan: Segredos e Estratégias para o Sucesso*. Editora Érica, São Paulo, 1994.
- BNDES. *Guia de Elaboração de Plano de Negócios*. 1997.
- Berry, T. *Hurdle: The Book on Business Planning*. Paio Alto Software, 1998.
- BizPlan Builder Reference Guide. Jian Tools For Sales Inc. California, 1995.
- Bygrave, P. *The Portable MBA*. Ed. John Wiley & Sons, Inc. 1997
- Coopers & Lybram. *How to for: Business Plans*. 1992.
- INC. *How to Finance Your Business Plan*. Ed. INC, 1991.
- Kotler, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. Ed. Atlas, 1998.
- Neves, A.P. *Criação e Crescimento de um Novo Empreendimento de Alta Tecnologia*. ASIT -Trabalho Final de Curso, 1999.
- Pavani, C. *Elaboração de um Plano de Negócios*. Softex, 1997.
- Porter, M. *Estratégia Competitiva*. Ed. Campus, 1995.
- Pinson, Linda. *Anatomy of a Business Plan*. Uspsstart Publishing Company, 3a ed., Chicago 1996.
- AAKER, David A. *Administração Estratégica de Mercado*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CCECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. *A Construção do Plano de Negócio*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CLEMENTE, Ademir et al. *Projetos Empresariais e Públicos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2002.
- FINCH, Brian. *Como redigir um plano de negócios*. São Paulo: Clio, 2008.
- _____. *30 minutos para redigir um plano de negócios*. São Paulo; Clio, 2008.
- HEIZER, Jay; RENDER, Barry. *Administração de Operações: Bens e Serviços*. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- LONGENECKER, Justin G. et al. *Administração de Pequenas Empresas*. 13.ed. São Paulo:Thomsom, 2007.
- MINTZBERG, Henry et al. *O processo da estratégia:Conceitos, contextos e casos selecionados*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
-

SALIM, César Simões et al. Construindo Plano de Negócios. 3. ed. São Paulo: Campus, 2005.

Westwood, J. O Plano de Marketing. Makron Books, São Paulo, 1997

Tiffany, P. Planejamento Estratégico. Campus, São Paulo, 1999.

BOONE, Louis E; KURTZ, David L. Marketing Contemporâneo. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

Disponível em: <<http://emails.estadao.com.br/blogs/comida-de-verdade/venda-de-produtos-saudaveis-cresce-na-contramao-da-crise-economica/>>. Acesso em: 17 de dez de 2016.

Disponível em: <<http://exponutrition.com.br/pt/a-feira/dados-do-setor/>>. Acesso em: 17 de dez de 2016.

Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Como-abrir-uma-empresa/noticia/2016/08/brasil-e-o-5-maior-mercado-do-setor-de-alimentos-e-bebidas-saudaveis.html>>. Acesso em: 17 de dez de 2016.

Disponível em: <<http://www.investmentosenoticias.com.br/noticias/negocios/setor-de-alimentacao-saudavel-deve-crescer-50-ate-2019>>. Acesso em: 05 de jan de 2017.

Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/saude/2014/05/pesquisa-revela-aumento-na-pratica-de-atividades-fisicas>>. Acesso em: 05 de jan de 2017.
