

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
CÂMPUS DE JABOTICABAL**

KAROLINA BARBOSA DA SILVA DOS SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE PASTA DE
AMENDOIM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias
UNESP, Campus de Jaboticabal, como parte das
exigências para graduação em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente

JABOTICABAL – SP
2023

S237p	Santos, Karolina Barbosa da Silva dos Plano de negócios para abertura de uma empresa de pasta de amendoim / Karolina Barbosa da Silva dos Santos. -- Jaboticabal, 2023 52 p. : il., tabs. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Administração) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal Orientador: Adriano dos Reis Lucente 1. Plano de negócios. 2. Marca. 3. Pasta de amendoim. I. Título.
-------	--

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

DEPARTAMENTO: Economia, Administração e Educação

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

TÍTULO: "Plano de Negócio: Jabotinuts"

ACADÊMICA: Karolina Barbosa da Silva dos Santos

CURSO: Administração

ORIENTADOR (ES): Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente

Aprovado e corrigido de acordo com as sugestões da Banca Examinadora

BANCA EXAMINADORA:

	(Nomes)	(Assinaturas)
Presidente	Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente	
Membro	Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli	
Membro	Prof. Me. Frederico Andreis Beneli Donadon	

Jaboticabal 05 / 10 / 2023

Aprovado em reunião do Conselho do Departamento em: / /

Andréia

Profa. Dra. Andréia Marize Rodrigues
Chefe do Departamento de Economia,
Administração e Educação

Ad Referendum 27/11/23

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meu sincero agradecimento a todas as pessoas que estiveram ao meu lado durante a jornada do meu trabalho de conclusão de curso. O apoio e incentivo foram fundamentais para o meu sucesso, e sou imensamente grata por todo o suporte que recebi.

Agradeço aos meus amigos da faculdade, que compartilharam comigo as alegrias e desafios dessa jornada acadêmica. Vocês foram fonte de inspiração, troca de conhecimentos e me proporcionaram momentos inesquecíveis durante toda a vida universitária. Obrigada por estarem sempre presentes e por tornarem essa experiência tão enriquecedora.

À minha família, que me apoiou incondicionalmente desde o início. O apoio, encorajamento e compreensão foram essenciais para me manter motivada e focada nos meus objetivos. Sou grata por todo o suporte emocional e pelo orgulho que demonstraram em cada etapa do meu percurso acadêmico.

Deixo também meu agradecimento a todos os professores que passaram por mim durante minha trajetória na FCAV, em especial ao Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente por todo apoio e suporte na elaboração do meu trabalho.

E, por fim, agradeço ao meu namorado Guilherme, por ser meu companheiro constante ao longo dessa jornada. Seu apoio, incentivo e paciência foram vitais para que eu enfrentasse os desafios do trabalho de conclusão de curso. Obrigada por me ouvir, me motivar e estar ao meu lado em todos os momentos.

Sem o apoio e contribuição de cada um de vocês, eu não teria alcançado esse marco significativo na minha vida acadêmica. Sou profundamente grata por cada gesto de apoio, encorajamento e amor que recebi ao longo dessa jornada. Muito obrigada por fazerem parte da minha conquista e por serem uma parte importante da minha vida.

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi desenvolver um plano de negócios para estabelecer uma nova marca dedicada à produção de pasta de amendoim na cidade de Jaboticabal, no interior de São Paulo. A metodologia empregada baseou-se em uma combinação de elementos quantitativos e qualitativos.

A elaboração do plano de negócios permitiu a coleta de informações valiosas sobre o mercado, bem como a identificação do público-alvo relevante para o empreendimento. Além disso, o plano financeiro proporcionou uma análise detalhada de diversos aspectos, incluindo o investimento inicial, custos operacionais, despesas, receitas, projeção de fluxo de caixa, período de retorno do investimento (payback), Valor Presente Líquido (VPL), entre outros.

Os resultados obtidos indicam que o negócio tem a perspectiva de um retorno rápido do investimento, enquanto o VPL demonstra um excedente significativo em relação ao montante inicial investido, validando, assim, a viabilidade do empreendimento. Este estudo forneceu uma sólida fundamentação para a criação da marca de pasta de amendoim, fornecendo informações cruciais para embasar decisões futuras e potencializar o sucesso do empreendimento.

Palavras-Chave: Plano de negócios. Marca. Pasta de amendoim.

ABSTRACT

The aim of the present study was to develop a business plan for establishing a new brand dedicated to the production of peanut butter in the city of Jaboticabal, located in the interior of São Paulo, Brazil. The methodology employed was a combination of quantitative and qualitative elements.

The creation of the business plan enabled the gathering of valuable market insights and the identification of the pertinent target audience for the venture. Furthermore, the financial plan provided a detailed analysis of various aspects, including initial investment, operational costs, expenses, revenue, cash flow projection, payback period, Net Present Value (NPV), among others.

The results obtained indicate that the business holds the potential for a swift return on investment, while the NPV demonstrates a significant surplus in relation to the initial investment amount, thus validating the feasibility of the venture. This study has laid a solid foundation for the creation of the peanut butter brand, offering crucial insights to underpin future decisions and enhance the success of the enterprise.

Keywords: Business plan. Brand. Peanut butter.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma JabotiNuts	14
Figura 2: As Cinco Forças de Porter	18
Figura 3: Resultados do questionário	23
Figura 4: Resultados do questionário - Barreiras de consumo	23
Figura 5: Análise SWOT	23
Figura 6: Planta do Imóvel	31
Figura 7: Logotipo JabotiNuts.....	33
Figura 8: Ícone JabotiNuts	33
Figura 9: Marca JabotiNuts.....	33
Figura 10: Perfil Instagram	36
Figura 11: Fluxograma - Processo fabricação amendoim	38
Figura 12: Histograma.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Descrição da amostra selecionada para ser público-alvo	22
Tabela 2: Investimento Tangível.....	38
Tabela 3: Investimento Intangível.....	39
Tabela 4: Despesas fixas	40
Tabela 5: Despesas variáveis.....	40
Tabela 6: Custos variáveis.....	41
Tabela 7: Custos fixos	41
Tabela 8: Cargos	42
Tabela 9: Custos anuais com mão de obra	42
Tabela 10: Estudo de concorrência (Preço).....	43
Tabela 11: Preço.....	43
Tabela 12: Cenários Market share.....	44
Tabela 13: Vendas Anuais Previstas	45
Tabela 14: Somatória individual por período.....	45
Tabela 15: Fluxo de caixa JabotiNuts	46
Tabela 16: Cálculo indicadores	47

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	METODOLOGIA.....	2
3.	REFERENCIAL TEÓRICO	3
3.1	Empreendedorismo	3
3.2	Definição de Plano de Negócios	4
3.3	Composição Plano de Negócios	5
4.	SUMÁRIO EXECUTIVO	5
4.1	Estrutura Organizacional.....	6
4.2	Regimes Jurídico e Tributário:	7
4.3	Definição do Negócio Estratégico	8
4.4	Missão, Visão e Valores	8
5.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - MERCADO.....	9
5.1	Análise das Cinco Forças Competitivas de Porter:.....	9
5.1.1	Ameaça de Produtos Substitutos	10
5.1.2	Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes.....	11
5.1.3	Poder de Negociação dos Clientes	11
5.1.4	Poder de Negociação dos Fornecedores.....	11
5.1.5	Rivalidade entre os Concorrentes	12
5.2	PERFIL DO CLIENTE	12
5.2.1	Pesquisa de Mercado.....	14
6.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
6.1	Análise Swot.....	17
6.1.1	Análise do Ambiente Externo – Oportunidades e Ameaças	18
6.1.2	Oportunidades.....	18
6.1.3	Ameaças.....	19
6.1.4	Análise do Ambiente Interno – Pontos Fortes e Pontos Fracos	20
6.1.5	Pontos Fortes	20
6.1.6	Pontos Fracos	20
6.2	PLANO DE AÇÃO	21
6.3	PARCEIROS	21
7.	PLANO OPERACIONAL	22
7.1	Escolha Estratégica da Localidade	22
7.2	Layout.....	23
7.3	Comercialização	23
8.	PLANO DE MARKETING	24
8.1	Identidade Visual	24
8.2	Logotipo:.....	25

8.3	Ícone:.....	25
8.4	Marca:.....	25
8.5	Praça	25
8.6	Preço	26
8.7	Promoção	27
8.8	Produto – Suas vantagens competitivas	28
9.	PLANO FINANCEIRO	29
9.1	Investimento	29
9.2	Investimentos Tangíveis.....	29
9.3	Investimentos Intangíveis	31
9.4	Custos e Despesas	31
9.5	Custos de Mão de Obra	33
9.6	Preços de Venda	34
9.7	Projeções Resultado Operacional	36
9.8	Fluxo de Caixa.....	38
10.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS	42

1. INTRODUÇÃO

O amendoim já foi visto como um vilão na alimentação, no entanto, agora, com a diferenciação do produto e mais pesquisas sobre suas informações nutricionais, o item e seus derivados se tornaram fonte de ácidos graxos insaturados, proteína vegetal, fibra dietética, vitaminas, antioxidantes, minerais e fitoquímicos, que são benéficos à saúde. Sua gordura é bem avaliada por nutricionistas (FUSIEGER, 2017) que apontam a grande quantidade de ômega-6 contida no grão, que ajuda a reduzir problemas como colesterol elevado e a manter a sensação de saciedade, o que diminui a ingestão exagerada de alimentos. Assim, muitas organizações que trabalham com o insumo se atentaram para essa oportunidade e têm investido nos produtos e seus derivativos, atualmente.

Segundo a ABICAB, Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Amendoim e Balas, no ano de 2020, o Brasil exportou amendoim in natura e processados para mais de 79 países. Em termos de toneladas, foram exportadas 5 mil, correspondendo a um valor de US\$ 9,8 milhões. Vale ressaltar que em 2019, o Brasil fechou o ano como o 14º maior produtor de amendoim in natura do mundo, segundo a USDA e, essa produção vem aumentando ano após ano.

A Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), apresenta dados que apontam que no ano de 2021 a safra deve ser 3,6% maior do que a de 2020, com produção esperada de 543 mil toneladas. A área destinada ao cultivo também é maior nesta temporada, passando de 148 mil para 153 mil hectares. A produtividade no Estado de São Paulo cresceu 0,4%, ficando em 3.5 kg/ha. Esses fatores viabilizam a aquisição do item para a fabricação de seus processados, pois quanto maior for a oferta da matéria-prima, menor tende a ser o preço.

O amendoim tem ganhado notoriedade como componente na elaboração de vários pratos. Sua utilização mais comum ocorre ao se consumir os grãos torrados por inteiro, frequentemente como aperitivos, bem como em produtos resultantes da trituração do amendoim, como a manteiga ou pasta de amendoim (BONDAN, 2021).

O aumento do interesse e das expectativas dos consumidores por produtos inovadores tem motivado as empresas do setor a investirem em pesquisa e desenvolvimento de produtos, com o objetivo de manter sua competitividade e posição consolidada no mercado. Neste contexto, objetivou-se avaliar se a produção e comercialização de pastas de amendoim, sob uma nova marca, é viável tanto do ponto de vista comercial, considerando aspectos como mercado, concorrência e estratégias de marketing, quanto do ponto de vista

financeiro, considerando a viabilidade financeira do negócio, incluindo a projeção de receitas e despesas, o potencial de lucratividade e a gestão eficiente dos recursos financeiros. Com o intuito de alcançar essa meta, objetivos específicos foram propostos:

Objetivos específicos:

- Realizar uma análise do mercado-alvo;
- Definir uma proposta de valor clara e distintiva;
- Desenvolver estratégias eficazes de marketing e vendas;
- Elaborar um plano operacional sólido;
- Avaliar a sustentabilidade financeira do projeto;
- Identificar riscos potenciais e implementar medidas de mitigação adequadas.

2. METODOLOGIA

A pesquisa possui uma relevância prática significativa, dado que se concentra em um plano de negócios. Como indicado por Dornelas (2011), o plano de negócios é uma ferramenta essencial empregada por empreendedores que estão estruturando novas empresas ou planejando a expansão de empreendimentos já existentes. Ele desempenha um papel fundamental, fornecendo diretrizes detalhadas para o planejamento e a tomada de decisões estratégicas, estabelecendo uma estrutura sólida para orientar o desenvolvimento e crescimento do empreendimento.

No que diz respeito à abordagem da pesquisa, será adotada uma perspectiva que combina elementos quantitativos e qualitativos. Conforme Costa e Costa (2015) explicam, a abordagem quantitativa busca explicar fenômenos por meio de análises numéricas e estatísticas, possibilitando a obtenção de dados mensuráveis para avaliar aspectos como o mercado, a demanda, a concorrência e o desempenho financeiro. Por outro lado, a abordagem qualitativa proporciona uma compreensão mais profunda dos fenômenos por meio de entrevistas, observações e análise de conteúdo, gerando insights sobre percepções, preferências e comportamentos dos clientes, bem como aspectos subjetivos relacionados à qualidade do produto e à experiência do consumidor.

A combinação dessas abordagens quantitativas e qualitativas na pesquisa do plano de negócios possibilitará uma visão abrangente do mercado, identificando oportunidades e desafios, e servirá como base para as estratégias e decisões da empresa. A análise quantitativa fornecerá dados concretos e mensuráveis, enquanto a análise qualitativa fornecerá informações valiosas e uma compreensão mais profunda dos fatores-chave que

influenciam o sucesso do empreendimento.

A pesquisa seguirá uma natureza descritiva, conforme definida por Gil (2002). A pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever características de uma população ou fenômeno específico, bem como estabelecer relações entre variáveis.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, serão adotadas abordagens bibliográficas e documentais. Conforme Costa e Costa (2015) explicam, a pesquisa bibliográfica envolve o uso de recursos como livros, revistas, jornais e outros materiais impressos, desempenhando um papel fundamental no embasamento de qualquer pesquisa e podendo ser considerada como um fim em si mesma. A pesquisa documental, como definida por Costa e Costa (2015), envolve a coleta de dados em documentos oficiais, como atas, regulamentos, memorandos, balancetes, sites oficiais na internet, entre outros.

O setor em análise será o de pastas de amendoim, com uma pesquisa de mercado detalhada que analisará as principais marcas e suas características.

Para a coleta de dados, serão utilizados questionários, que serão disponibilizados online por meio de formulários. Essa abordagem se alinha com a definição de entrevista conforme Costa e Costa (2015) e é um método apropriado quando o objetivo é alcançar um número limitado de indivíduos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Empreendedorismo

No século XVII, na França, o termo "entreprendre" foi introduzido para designar indivíduos que assumiam o risco de iniciar novos negócios. Evoluindo de sua associação inicial a empreendimentos militares no século XVI, passou a descrever aqueles envolvidos em atividades de alto risco, especialmente relacionadas a contratos de obras públicas no século XVII (VALE, 2014).

Quesnay (1888), em seu estudo sobre a estrutura socioeconômica do capitalismo agrário na França, identificou três classes, sendo uma delas a classe produtiva composta por produtores ou empreendedores agrícolas. Em sua obra "Tableau économique" (1758), Quesnay retratou uma sociedade estável inserida no contexto agrário (VALE, 2014).

Schumpeter (1971) analisou o papel do empreendedor como inovador impulsionador da mudança, algo não previsto por Quesnay e seus seguidores em relação ao poder produtivo e criativo da indústria (VALE, 2014).

Kirzner (1979) enfatizou o papel central do empreendedor no processo de mercado,

buscando identificar e explorar novas oportunidades. Baumol (2010) o retratou como agente inovador capaz de superar obstáculos na produção econômica. Fillion (1991) definiu o empreendedor como alguém que concebe, analisa minuciosamente e concretiza visões.

Para Schumpeter, os empreendedores estão envolvidos em um processo de "destruição criativa", impulsionando mudanças positivas (LEITE, 2012). A habilidade empreendedora também está relacionada à capacidade de concretizar acordos, promover cooperação e estabelecer boas relações com as partes interessadas (FISCHIMAN, 2009).

Atualmente, o empreendedorismo desempenha papel crucial na sociedade, impulsionando a criação de negócios, inovação e desenvolvimento econômico em um ambiente global dinâmico e acelerado, impulsionado pela tecnologia e conectividade (DORNELAS, 2008).

3.2 Definição de Plano de Negócios

O plano de negócios representa uma ferramenta essencial para a elaboração de uma descrição detalhada do mercado, do produto e das estratégias adotadas pelo empreendedor. Por meio desse instrumento, é possível adquirir informações minuciosas sobre o segmento, os produtos e serviços oferecidos, o perfil dos clientes, a concorrência, os fornecedores e, especialmente, os pontos fortes e fracos do empreendimento. Essa análise desempenha um papel significativo na avaliação da viabilidade da proposta empreendedora e na gestão eficaz da empresa (SEBRAE, 2022).

Conforme Dornelas (2011), compreender o significado desta ferramenta de gestão é crucial para a elaboração de um plano de negócios. Esse documento é utilizado no planejamento de empreendimentos ou unidades de negócios, independentemente de estarem em estágio inicial ou avançado, com o intuito de estabelecer e delinear estratégias para o futuro. Além disso, funciona como um guia para a gestão estratégica de um negócio ou unidade empresarial. O entendimento de seu desenvolvimento torna-se mais claro ao analisar o processo empreendedor.

No processo de elaboração de um plano de negócios, é essencial que o empreendedor mantenha foco e determinação, considerando o plano como um guia. Dessa forma, torna-se mais fácil compreender e comunicar qualquer apresentação, uma vez que o plano de negócios é definido como "um documento que descreve a posição futura da empresa em relação aos concorrentes, clientes e fornecedores, auxiliando na definição da sua posição no mercado e no delineamento do futuro da empresa, sendo uma fonte de informações para os investidores" (WILDAUER, 2011; p. 45). Mesmo em estágios iniciais do negócio, este

documento pode facilitar a expansão sem incorrer em sérios riscos de fracasso. No entanto, é crucial dar prioridade aos dados reunidos no plano, atualizando e aprimorando-o de acordo com as necessidades da empresa e as demandas do mercado (FILION; DOLABELA, 2000; WILDAUER, 2011).

3.3 Composição Plano de Negócios

O Plano de Negócios é dividido em seis tópicos, conforme listado abaixo:

- Sumário Executivo: apresentação geral do negócio.
- Diagnóstico Estratégico: análise minuciosa do mercado, público-alvo, incluindo informações sobre tamanho do mercado, tendências, concorrência e oportunidades.
- Planejamento Estratégico: revisão teórica sobre planejamento estratégico e estratégias de negócios, com a Análise SWOT dos ambientes interno e externo da organização.
- Plano Operacional: aborda escolhas estratégicas de localidade, parcerias empresariais, detalhes sobre o imóvel e estratégia de comercialização.
- Plano de Marketing: Estratégias para Posicionamento, Promoção e Crescimento.
- Plano Financeiro: análise dos aspectos financeiros do negócio, incluindo custos, despesas, investimentos, projeções de vendas e viabilidade do investimento.

4. SUMÁRIO EXECUTIVO

A JabotiNuts é uma empresa criada para atuar na produção de pastas de amendoim, buscando oferecer preços competitivos no mercado e contribuir para o desenvolvimento econômico local e nacional. O objetivo da empresa é oferecer um produto diferenciado dos disponíveis atualmente no mercado de pastas de amendoim, com um produto natural, integral, ambientalmente responsável, sem lactose, açúcares ou glúten e alto valor energético. Além disso, a JabotiNuts busca promover o crescimento e o desenvolvimento de seus parceiros, trabalhando em conjunto para abordar questões ambientais em âmbito educacional e profissional. A empresa fornecerá todos os recursos necessários para a produção do produto para seus parceiros, que devem cumprir parâmetros essenciais para a qualidade do produto e possuir o selo de certificação do Programa de Auto-Regulamentação e Expansão do Consumo para o abastecimento de amendoim, que é a única matéria-prima utilizada na produção da pasta.

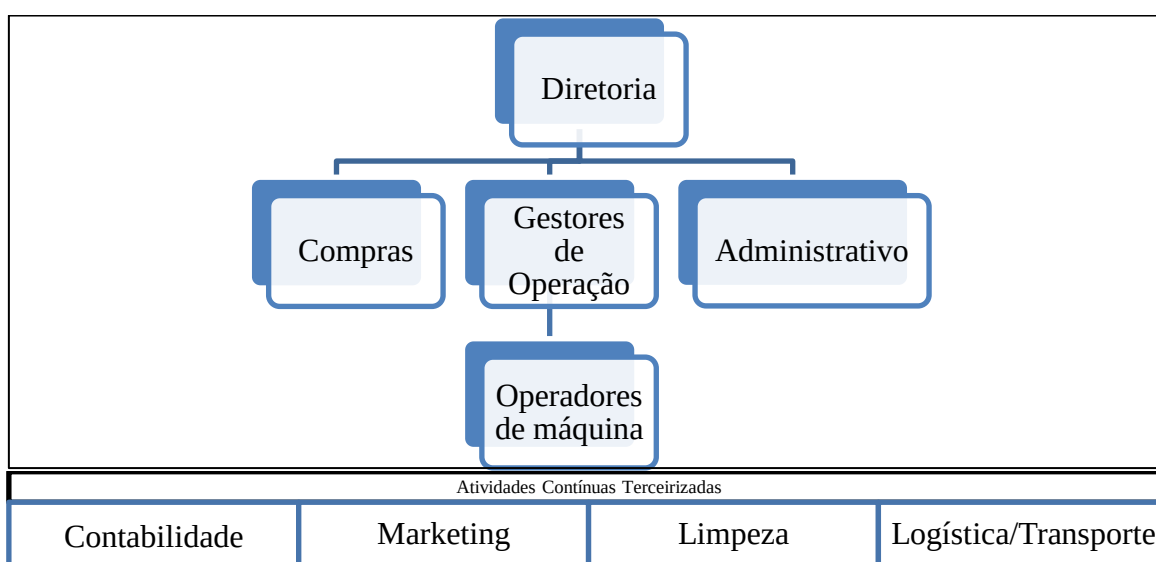
4.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional tem a finalidade de estabelecer a hierarquia e a comunicação dentro de uma empresa, além de ser um mecanismo que auxilia a organização a alcançar seus objetivos, ao determinar a divisão de tarefas e atribuir autoridade (MAXIMIANO, 2000).

Uma representação eficaz da estrutura organizacional é o organograma, que ilustra as principais áreas que compõem a empresa (OLIVEIRA, 2012).

No caso da JabotiNuts, a estrutura hierárquica pode ser representada pelo organograma a seguir:

Figura 1: Organograma JabotiNuts



Fonte: elaborado pela autora

Serão contratados dois Gestores de Operações e seis Operadores de Máquina, divididos em dois turnos. Um gestor e três operadores de máquina atuarão no período das 07h às 14h, com uma hora de almoço, enquanto o segundo grupo começará sua jornada das 14h às 21h, com uma hora destinada ao jantar.

Os profissionais encarregados da supervisão e operacionalização das máquinas terão como atribuição o recebimento da matéria-prima, verificação da disposição nas torradeiras de alta temperatura, nas esteiras que descascam o amendoim torrado, no triturador e moedor. Além disso, devem assegurar o envasamento em potes para posterior encaminhamento da pasta de amendoim para rotulagem e estoque.

No âmbito administrativo, os colaboradores assumirão responsabilidades que

incluem técnicas de negociação de compras com fornecedores, organização da distribuição, emissão de notas fiscais e duplicatas, gestão do estoque e das vendas, além de outras funções administrativas.

Todos os funcionários da empresa terão garantido seu salário, vales e todas as obrigações trabalhistas e direitos conferidos a eles.

A empresa terceirizada Sanchez Transportes será responsável por transportar a marca nas regiões de Ribeirão Preto e Jaboticabal.

Para a manutenção e limpeza da empresa, serão contratados serviços terceirizados da empresa Maria Brasileira, com sede em Jaboticabal. No campo da publicidade e propaganda, optou-se por um contrato com uma agência especializada em marketing digital, com um portfólio de cases bem-sucedidos para marcas já existentes. Isso será aliado a um planejamento de marketing com ênfase em posicionamento de mercado, identidade visual e marca criativa, visando reconhecimento no comércio e nas mídias digitais. A relação da empresa com a educação, estilo de vida e meio ambiente será explorada como geração de conteúdo para alcançar um público mais amplo.

A JabotiNuts é liderada por dois empreendedores: Julio, formado em Administração e com 7 anos de experiência no setor de e-commerce, responsável pela gestão administrativa e comercialização; e Leila, formada em nutrição e especialista em nutrição esportiva, encarregada do desenvolvimento dos produtos e parcerias. Ambos integram a Diretoria na estrutura organizacional.

4.2 Regimes Jurídico e Tributário:

A JabotiNuts é uma Sociedade Empresária Limitada, de acordo com o disposto na Lei nº 10.406/2002. Esse tipo de estrutura jurídica possibilita a constituição da empresa com dois ou mais sócios, cuja responsabilidade é limitada ao valor de suas quotas sociais.

A JabotiNuts optará pelo sistema de tributação do lucro presumido, já que o faturamento está contemplado na categoria. De acordo com a Lei nº 9.715/1998, Art. 8, Inciso I e a NCM da empresa será adotada a alíquota de 3% para o COFINS e 0,65% para o PIS. Ademais, segundo o RICMS-SP/2000, livro I, Título III, Capítulo II, Seção II, Artigo 52, Inciso I, a alíquota geral do ICMS será de 18%. Vale ressaltar que, para se beneficiar das taxas de 3% para o COFINS e 0,65% para o PIS a empresa terá um escritório de contabilidade trabalhando a seu dispor.

No que se refere às alíquotas de IR e CSLL, a empresa deverá apurar 15% de IR, 9% de CSLL e adicionalmente haverá uma alíquota de 10% sobre o Lucro tributável que exceder

R\$240.000,00. Por fim, para o campo ‘deduções’ estima-se 5% da receita anual, já que o amendoim tem produção sazonal e precisará ser armazenado por um longo período, aumentando o risco de perdas.

4.3 Definição do Negócio Estratégico

A definição de negócio estratégico refere-se à identificação clara e precisa das atividades ou setores em que a empresa atua, assim como os produtos ou serviços que oferece. É uma declaração que descreve o propósito fundamental da empresa, destacando sua posição única no mercado e como ela cria valor para seus clientes.

Dessa forma, a JabotiNuts tem como negócio estratégico:

“O prazer em comer bem”

4.4 Missão, Visão e Valores

A missão de uma empresa é o propósito fundamental que define sua existência e o motivo pelo qual ela opera (SCORSOLINI-COMIN, 2012).

Dessa forma, a missão da JabotiNuts é:

“Nossa missão é oferecer produtos de pasta de amendoim de alta qualidade e opções saudáveis, promovendo um estilo de vida equilibrado para nossos clientes. Buscamos inspirar escolhas alimentares nutritivas, com ingredientes naturais e processos sustentáveis. Queremos ser reconhecidos como uma marca confiável e inovadora, contribuindo para o bem-estar dos clientes e o cuidado com o meio ambiente.”

Já a visão, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), representa a imagem do futuro que ela almeja alcançar. Essa visão reflete a motivação que impulsiona os colaboradores a trabalharem diariamente, visando o sucesso da empresa.

Tendo isso em vista a JabotiNuts tem como visão:

“Tornar-se a referência nacional em qualidade e variedade de produtos à base de amendoim, proporcionando aos consumidores uma experiência única e saudável.”

Por último, os valores, princípios ou políticas de uma organização têm como objetivo guiar o pensamento e orientar a tomada de decisões em todos os níveis hierárquicos, com o intuito de direcionar a empresa em uma determinada direção (PORTELLA et al., 2015).

Os valores fundamentais da JabotiNuts são:

Qualidade, Saúde e Bem-Estar, Sustentabilidade, Confiança e Inovação.

- **Qualidade:** Comprometemo-nos a oferecer produtos de pasta de amendoim de alta qualidade, buscando constantemente a excelência em cada etapa do processo.
- **Saúde e Bem-Estar:** Priorizamos a saúde e o bem-estar dos nossos clientes, fornecendo opções de pasta de amendoim que sejam nutritivas e contribuam para um estilo de vida equilibrado.
- **Sustentabilidade:** Valorizamos práticas sustentáveis em nossa cadeia de produção, minimizando o impacto ambiental e promovendo a conservação dos recursos naturais.
- **Inovação:** Estamos sempre em busca de novas ideias e abordagens criativas para aprimorar nossos produtos e atender às necessidades em constante evolução dos consumidores.
- **Confiança:** Construimos relacionamentos sólidos com nossos clientes, baseados na transparência, honestidade e integridade em todas as nossas interações.

5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - MERCADO

A análise de mercado desempenha um papel fundamental no processo de criação de um novo empreendimento. Primeiramente, ela permite identificar a viabilidade do negócio. Ao examinar o mercado, é possível determinar se existe uma demanda suficiente para os produtos ou serviços oferecidos. Isso evita investimentos desnecessários em um mercado saturado ou com poucas oportunidades (WOILER e MATHIAS, 1996).

Além disso, a análise de mercado ajuda a identificar os concorrentes e entender como eles estão atuando. Isso permite avaliar suas estratégias, pontos fortes e fracos, e encontrar maneiras de se diferenciar e se destacar no mercado. Compreender o comportamento dos concorrentes é essencial para desenvolver uma proposta de valor única e conquistar um espaço relevante.

5.1 Análise das Cinco Forças Competitivas de Porter:

A habilidade de posicionar-se estrategicamente e analisar as variáveis do mercado é fundamental para o crescimento e estabelecimento de uma organização em uma economia globalizada em constante evolução tecnológica e transformação social.

A estratégia empresarial desempenha um papel crucial para o sucesso e crescimento de uma empresa. Ter uma estratégia clara e bem definida é essencial para orientar as ações, tomar decisões e alcançar os objetivos estabelecidos.

De acordo, Moraes apud Estanislau (2019), o modelo de análise competitiva

conhecido como Cinco Forças de Porter foi introduzido em um artigo publicado na Harvard Business Review em 1979 por Michael Porter. Desde então, esse modelo tem sido uma ferramenta valiosa para compreender a posição de uma empresa em seu mercado específico. Para alcançar esse entendimento, é necessário não apenas conhecer o ambiente interno da organização, mas também compreender sua posição em relação ao macroambiente, ao microambiente e ao mercado competitivo. Essa análise abrangente é essencial para uma avaliação estratégica eficaz da empresa (CARMO, 2023).

O modelo é representado pelas Cinco Forças abaixo:

Figura 1: As Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2004).

Para Porter (2004, p. 4) “[...] dado que o conjunto das forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força”.

No caso da JabotiNuts, podemos usar o modelo das Cinco Forças, conforme apresentado a seguir:

5.1.1 Ameaça de Produtos Substitutos

O mercado de pastas de amendoim enfrenta ameaças de produtos substitutos, como

outras pastas de oleaginosas, manteiga de amendoim natural, snacks saudáveis, alergias alimentares e preços.

Porém, as pastas de amendoim possuem características únicas de sabor e textura que podem não ser facilmente replicadas por seus substitutos. A JabotiNuts se adapta às ameaças por meio de estratégias como inovação e comunicação clara sobre seus benefícios nutricionais e sabor diferenciado.

5.1.2 Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

Embora o mercado de pastas de amendoim apresente um grande potencial de crescimento, existem algumas barreiras que podem dificultar a entrada de novas empresas no setor. Algumas das principais barreiras incluem:

- **Regulamentação:** A indústria de alimentos é altamente regulamentada, com várias normas e exigências governamentais que as empresas precisam cumprir.
- **Investimento em equipamentos e tecnologia:** A produção de pastas de amendoim requer equipamentos e tecnologia específicos, o que pode ser um obstáculo para as empresas que estão iniciando suas atividades. Os custos para adquirir equipamentos e implementar tecnologias são altos.
- **Concorrência:** O mercado de pastas de amendoim já possui diversas marcas estabelecidas, o que pode dificultar a entrada de novas empresas.
- **Matérias-primas:** A disponibilidade e o custo das matérias-primas podem afetar a entrada de novas empresas no mercado de pastas de amendoim.
- **Logística:** A distribuição de pastas de amendoim requer uma infraestrutura logística eficiente, especialmente para garantir a qualidade e a integridade dos produtos. Isso pode ser um desafio para empresas que operam em regiões remotas ou com pouca infraestrutura logística disponível.

5.1.3 Poder de Negociação dos Clientes

Os consumidores de pasta de amendoim possuem uma variedade de escolhas, são sensíveis a preço, estão sempre em busca de informações nutricionais e estão ligados às informações e indicações por meio da internet.

A JabotiNuts pretende oferecer produtos a preços competitivos, ser transparente e responder aos feedbacks dos clientes para conquistar sua lealdade em um mercado competitivo.

5.1.4 Poder de Negociação dos Fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores que oferecem a matéria-prima para a JabotiNuts é significativo. A empresa depende dos fornecedores para obter matéria-prima de qualidade, preços competitivos e condições favoráveis. No entanto, é importante mencionar a parceria da JabotiNuts com os produtores e fornecedores da região. Esta parceria buscará estabelecer relacionamentos de longo prazo e buscar negociações justas e transparentes.

5.1.5 Rivalidade Entre os Concorrentes

Foi conduzida uma pesquisa de mercado que identificou marcas que oferecem pastas de amendoim de 450g com características naturais, integrais, sem glúten, açúcar e lactose. É importante destacar que são poucas as marcas que oferecem todos esses atributos, e nenhuma encontrada combina esses atributos com responsabilidade ambiental, o que pode ser um fator diferencial para a pasta de amendoim JabotiNuts.

5.2 Perfil do Cliente

Para mapear o perfil do consumidor, foi necessário estabelecer previamente um público-alvo composto por homens e mulheres com idade entre 18 e 40 anos, que recebem pelo menos um salário mínimo, praticam atividade física, possuem alguma restrição alimentar e têm preferência por produtos naturais.

Por haver dificuldade de encontrar bases confiáveis que tratassem sobre a demanda e consumo de pastas de amendoim no Brasil, foi desenhada e realizada uma pesquisa de mercado via Google Forms, divulgada através de redes sociais, contendo perguntas a respeito de hábitos alimentares, estilo de vida, atração pelo produto amendoim e seus derivados.

Dito isso, o primeiro critério considerado para determinação da demanda foi a faixa etária. Parte-se da premissa dada pelo IBGE de que no ano de 2020, existia uma população de 211.755.692 habitantes no Brasil, sendo que 32,75% desse total está na faixa etária dos 18 aos 40 anos de idade, representando um total de 69.349.989 pessoas.

O próximo passo se refere à compreensão do número de pessoas que atendem aos requisitos de renda, ou seja, que recebem ao menos um salário mínimo por mês. Segundo uma reportagem do Estadão que apresentou dados do terceiro trimestre de 2019, advindos da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), estima-se que 29.100.000 pessoas residentes no Brasil recebem até um salário mínimo ou menos como remuneração. Interpreta-se que em comparação com a população nacional, o número representa que

13,74% da população nacional recebe até um salário mínimo, ou menos, logo considera-se que os 86,26% restantes recebam mais do que um salário mínimo ao mês.

Assim, dentro da faixa etária selecionada de 69.349.989 pessoas, pode-se estimar que 86,26% devem receber mais de um salário mínimo, fator considerado como facilitador do consumo do produto, totalizando um grupo de pessoas de 59.821.301 que estão de acordo a faixa etária e renda determinadas no público alvo.

O terceiro requisito proposto é que o produto atenda pessoas que praticam atividade física. Segundo a Pesquisa Nacional de Saúde (PNS) de 2019, realizada pelo IBGE, o número de pessoas que praticam exercícios físicos como meio de lazer é de 30,1%. Com isso, pode-se concluir que das 59.821.301 que atendem aos critérios anteriores, 18.006.212 indivíduos também atendem o requisito de prática de atividade física.

Por se tratar de um produto natural, a JabotiNuts pretende atender pessoas que possuem intolerância à lactose, açúcar e ao glúten, ingredientes que não estarão presentes na composição da pasta amendoim. Portanto, o quarto critério para projetar a demanda se dá no número de pessoas que possuem tais exigências de consumo.

Com base em uma entrevista dada pelo Professor Dr. Fadlo Fraige Filho, Presidente da Associação Nacional de Atenção ao Diabetes (ANAD), no Brasil 40% das pessoas, no ano de 2020, apresentavam hipolactasia, que é a diminuição ou ausência da capacidade de produzir a lactase, enzima presente nas microvilosidades intestinais, responsável pela dissociação da lactose. Entende-se, portanto, que dos indivíduos que atendem aos requisitos anteriores, cerca de 7.202.485 pessoas contemplam a exigência de um produto sem lactose.

Ademais, segundo a Federação Nacional das Associações de Celíacos do Brasil (Fenacelbra), estima-se que, no ano de 2020, cerca de 2 milhões de brasileiros apresentaram sensibilidade ao glúten. O número representa 0,95% da população nacional e ao comparar esse percentual com o número de pessoas que satisfazem as condições de idade, renda e prática de exercício físico, tem-se que, aproximadamente, 171.059 pessoas representam o público alvo intolerante a glúten.

Para a última premissa de pessoas que não devem consumir açúcar, levou-se em consideração os números apresentados pela Sociedade Brasileira de Diabetes. Segundo ela, no Brasil há mais de 13 milhões de pessoas vivendo com diabetes, o que representaria 6,9% da população. Proporcionalmente à faixa de pessoas que atendem até o requisito de atividade física, estima-se, aproximadamente, 1.242.429 pessoas se referem ao público alvo que não consome açúcar.

O critério de intolerâncias prevê o conjunto das três apresentadas acima, por isso,

soma-se os números apresentados e tem-se o número de pessoas que atendem a todas as condições anteriores. Assim, o número de pessoas representantes do público alvo da JabotiNuts que se enquadram na faixa etária, renda, prática de atividade física e que não consomem alimentos com lactose, açúcar ou glúten é de 8.615.973 pessoas.

Além desses fatores, considerou-se ainda como público alvo apenas aqueles que de fato consomem pasta de amendoim, que declararam estar dispostos a pagar a mais por um produto com alto valor agregado e que comprem com a frequência mínima de 6 vezes ao ano (a cada bimestre) ou máxima de 48 vezes ao ano (semanalmente). Vale ressaltar que para estas estimações foram utilizadas as porcentagens advindas da pesquisa de mercado realizada.

Assim, a pesquisa demonstrou que 52,73% das pessoas que atendem aos critérios anteriores, consomem pasta de amendoim, totalizando 4.543.203 pessoas. Destas, cerca de 82,76% estão dispostas a pagar a mais por um produto que seja natural, integral, sem glúten, sem açúcar e lactose, ajustando o número para 3.759.954 pessoas.

Por fim, das pessoas que atendem todos os critérios supracitados, aproximadamente 75% também atendem a premissa de frequência de consumo. Portanto, entende-se com essas estimativas de que o mercado alvo da JabotiNuts é de 2.819.966 pessoas. Em síntese, pode-se verificar os números no quadro 2 a seguir se tem em números:

Tabela 1: Descrição da amostra selecionada para ser público-alvo

Crítérios estabelecidos	Número de pessoas que atendem aos requisitos (nível nacional)
Pessoas de 18 a 40 anos de idade	69.349.989
Que recebem mais de 1 salário mínimo	59.821.301
Que praticam atividades físicas	18.006.212
Com intolerância a lactose	7.202.485
Com diabetes	1.242.429
Com sensibilidade ao glúten	171.059
Conjunto de pessoas com intolerâncias	8.615.973
Que consomem pasta de amendoim	4.543.203
Que estão dispostos a pagar a mais	3.759.954
Pessoas que comprem dentro de dois meses (de 6 dias a 60 dias)	2.819.966

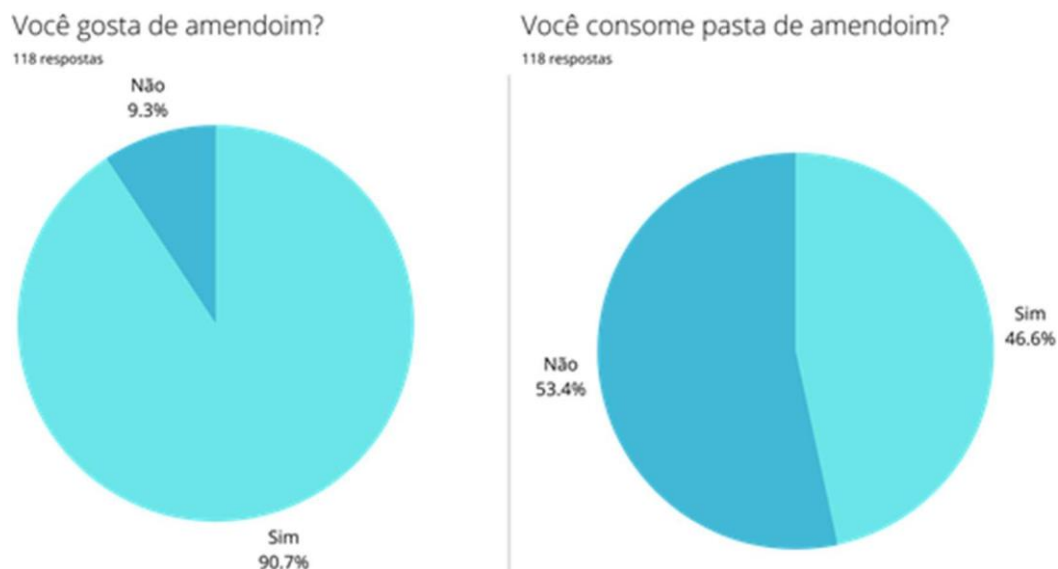
Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.1 Pesquisa de mercado

Em primeira instância é visível, pelos gráficos apresentados a seguir, que a maioria

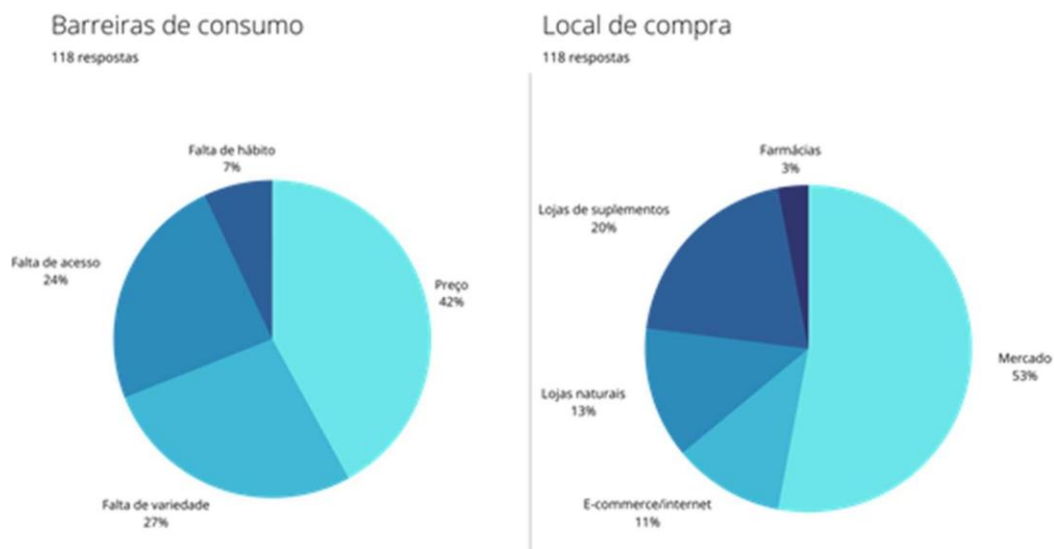
das pessoas gostam de amendoim, no entanto não consomem seu derivado em pasta. Isso devido a diversos fatores, tais como: preço, falta de variedade de atributos, falta de acesso (seja na aquisição ou poder de compra) e falta de hábito.

Figura 2: Resultados do questionário



Fonte: Questionário aplicado via Google Forms.
Elaborado pela autora.

Figura 3: Resultados do questionário - Barreiras de consumo



Fonte: Questionário aplicado via Google Forms.
Elaborado pela autora.

Os respondentes que consomem pasta de amendoim geralmente fazem a aquisição em mercados, por ser um lugar de fácil acesso, entretanto, não são todos os estabelecimentos que ofertam este produto, ocasionando a procura de pastas pela internet. Cabe a JabotiNuts

ênfatizar esforços de marketing para atrair consumidores que detêm acesso à internet, os estimulando a comprar por esse canal.

Da mesma forma, a empresa deve viabilizar o consumo em locais mais acessíveis, como supermercados e lojas de produtos naturais, atuando com preços competitivos e demonstrando valor através de atributos relevantes para os consumidores, como: colaboração para a economia local, preocupação com o meio ambiente e seus atributos intrínsecos (o fato de ser zero açúcar, integral, sem glúten, sem lactose, servir como fonte de proteínas para a prática de atividades físicas, dentre outros).

A pesquisa contou com 118 respondentes (100%), representando 211.755.692 habitantes no Brasil.

6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico desempenha um papel crucial nas organizações ao estabelecer diretrizes essenciais para o desenvolvimento de planos de ação que resultam em vantagens competitivas (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003). Para Porter (1989), uma empresa sem planejamento corre o risco de se tornar uma "folha seca", à mercê dos ventos da concorrência. Oliveira (2014) destaca a projeção de longo prazo e a abrangência em toda a empresa como características fundamentais que diferenciam o planejamento estratégico dos planos táticos e operacionais realizados em diferentes níveis hierárquicos, mas integrados a ele.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a implementação de estratégias envolve uma série de hierarquias com diferentes níveis e perspectivas de tempo. Os planos estratégicos de longo prazo, geralmente com duração de cinco anos, ocupam o topo dessa hierarquia, seguidos pelos planos de médio prazo, que, por sua vez, resultam em planos operacionais de curto prazo para o próximo ano.

O planejamento estratégico é um processo contínuo que requer revisões regulares e ajustes de acordo com as mudanças nas circunstâncias. Ele ajuda as organizações a se adaptarem a um ambiente em constante evolução, aproveitando oportunidades e se preparando para desafios futuros.

Dentro desse contexto, os planos de ação são amplamente utilizados pelas organizações para estabelecer "subestratégias" direcionadas a setores específicos da empresa. Esses planos incluem orçamentos e cronogramas para a execução das atividades (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010), tornando-se ferramentas essenciais para gerenciar o tempo na organização, determinar prioridades e facilitar o monitoramento das

atividades (ALMEIDA e OLIVEIRA, 2020).

6.1 Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma ferramenta amplamente empregada no âmbito do planejamento estratégico. Ela visa avaliar os pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weaknesses*) internos da organização, assim como as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) externas que ela pode identificar no mercado. Para isso, é essencial que a empresa realize uma análise minuciosa de seu ambiente interno e externo, de forma a alinhar-se com seus objetivos estratégicos (ALMEIDA e OLIVEIRA, 2020).

O quadro a seguir sintetiza a análise SWOT da JabotiNuts:

Figura 5 : Análise SWOT

	Forças (<i>Strengths</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
Fatores internos:	Uma das empreendedoras é nutricionista e o outro Administrador; Equipe pequena de funcionários; Localização estratégica; Parceria com fornecedores; Produto diferenciado.	Empresa familiar; Logística terceirizada; Impacto na operação em caso de falta de colaboradores.
	Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
Fatores externos:	Tendência crescente de alimentação saudável; Variedade de produtos e sabores; Segmentação de mercado; Versatilidade e concorrência; Crescimento do mercado online.	Concorrência acirrada; Aumento dos custos de produção; Mudanças econômicas; Desafios logísticos.

Fonte: Elaborada pela autora.

6.1.1 Análise do Ambiente Externo – Oportunidades e Ameaças

Segundo Kotler e Keller (2012), é crucial para uma unidade de negócios monitorar as principais forças macroambientais e fatores microambientais que afetam sua capacidade de gerar lucros. É necessário estabelecer um sistema de inteligência de marketing que acompanhe tendências e mudanças relevantes, identificando as oportunidades e ameaças associadas a elas.

Além disso, de acordo com Tavares (2007), todas as organizações estão sujeitas a influências ambientais, como sistemas econômicos, políticos e legais, fatores sociais, tecnológicos e outros. Essas forças externas desempenham um papel significativo na forma como as organizações operam e devem ser levadas em consideração durante o processo de planejamento estratégico.

6.1.2 Oportunidades

No mercado, as oportunidades podem surgir por meio da oferta de algo escasso, da oferta de algo já existente no mercado, mas de forma diferente, ou até mesmo por meio da criação de um produto totalmente novo, que ainda não foi introduzido no mercado (KOTLER e KELLER, 2012).

Embora a JabotiNuts não esteja lançando um produto completamente novo, sua proposta é oferecer uma pasta de amendoim com atributos diferenciados: Uma pasta de amendoim de 450g, natural, integral, ambientalmente responsável, com alto valor energético, sem laticínios, açúcares e glúten. Esses atributos específicos são atualmente inexistentes no mercado, o que torna a proposta da JabotiNuts única e inovadora.

Em relação ao mercado, serão listadas abaixo, algumas oportunidades:

- **Tendência crescente de alimentação saudável:** As pessoas estão cada vez mais preocupadas com a adoção de um estilo de vida saudável e uma alimentação equilibrada. A pasta de amendoim é uma opção popular nesse contexto, pois é considerada uma fonte de proteínas, fibras e gorduras saudáveis. A JabotiNuts aproveitará essa tendência para oferecer pastas de amendoim de qualidade, com ingredientes naturais e opções sem aditivos artificiais.
- **Variedade de produtos e sabores:** O mercado de pastas de amendoim permite uma ampla variedade de produtos e sabores. Além da pasta de amendoim tradicional, é possível desenvolver versões com adições como chocolate, mel, canela, entre outros. A JabotiNuts pretende desenvolver diferentes combinações e criar opções que atendam aos diferentes gostos e preferências dos consumidores.

- **Segmentação de mercado:** É possível segmentar o mercado de pastas de amendoim de acordo com diferentes critérios, como público-alvo, estilo de vida ou necessidades específicas. A JabotiNuts segmenta o mercado de pastas de amendoim atendendo alguns grupos principais: atletas e praticantes de atividades físicas, oferecendo pastas com alto teor de proteínas, e pessoas com restrições alimentares, oferecendo pastas sem glúten ou sem adição de açúcar.
- **Versatilidade e conveniência:** A pasta de amendoim é um alimento versátil, que pode ser consumido de diversas formas, seja em torradas, biscoitos, shakes, smoothies ou como ingrediente em receitas culinárias. Além disso, é uma opção prática e fácil de transportar, o que a torna atraente para pessoas com estilo de vida agitado.
- **Crescimento do mercado online:** Com o crescimento das compras online, a JabotiNuts terá a oportunidade de alcançar um público maior, expandir a distribuição geográfica e facilitar o acesso dos consumidores aos produtos.

6.1.3 Ameaças

O ambiente externo é incontrolável por parte da organização, por tanto, deve ser monitorado frequentemente, para evitar que surjam possíveis ameaças. É possível que as ameaças sejam evitadas, mas nem sempre é isso que acontece. Nesses casos, é possível estabelecer um planejamento que seja capaz de enfrentar as ameaças, tornando menores seus efeitos (MANAGER, 2009).

São elencados a seguir, as principais ameaças para a JabotiNuts:

- **Concorrência acirrada:** O mercado de pastas de amendoim pode ser altamente competitivo, com diversas marcas estabelecidas e novos concorrentes surgindo constantemente.
- **Mudanças nas preferências alimentares:** As preferências dos consumidores estão em constante evolução.
- **Aumento dos custos de produção:** Os custos de produção da pasta de amendoim, incluindo os ingredientes, embalagens e processos de fabricação, podem estar sujeitos a flutuações. O aumento dos custos pode afetar a rentabilidade do negócio, sendo necessário encontrar maneiras eficientes de gerenciar os gastos e manter a competitividade no mercado.
- **Mudanças econômicas e instabilidade financeira:** Flutuações econômicas, como recessões ou instabilidade financeira, podem impactar o poder de compra dos consumidores. É importante estar preparado para enfrentar períodos de desaceleração econômica e ajustar as estratégias de marketing e preços de acordo.
- **Desafios logísticos e distribuição:** A logística e a distribuição eficientes são essenciais para

levar a pasta de amendoim aos clientes de forma rápida e confiável. Problemas como transporte, armazenamento e cadeia de suprimentos podem representar desafios que precisam ser superados.

6.1.4 Análise do Ambiente Interno – Pontos Fortes e Pontos Fracos

A análise do ambiente interno é uma prática essencial dentro de uma organização, pois envolve a avaliação de seus recursos, capacidades, pontos fortes e pontos fracos. Essa análise fornece insights valiosos sobre a situação atual da empresa, permitindo identificar áreas que precisam ser aprimoradas, bem como identificar vantagens competitivas que podem ser exploradas.

É uma tarefa que recai sobre a equipe de gestão e os profissionais responsáveis pelo planejamento estratégico da organização. Que possuem informações necessárias para avaliar os recursos internos da empresa, bem como o conhecimento e a experiência para interpretar os resultados da análise.

6.1.5 Pontos Fortes

Pontos fortes são características positivas tanto tangíveis quanto intangíveis que estão presentes dentro de uma organização (HOFRICHTER, 2017).

No caso da JabotiNuts, tem-se como pontos fortes:

- Uma das empreendedoras é nutricionista;
- Outro sócio é formado em Administração e possui experiência com e-commerce;
- Equipe pequena de funcionários;
- Localização estratégica;
- Parceria com fornecedores de amendoim;
- Produto diferenciado do que o mercado oferece.

6.1.6 Pontos Fracos

Os pontos fracos de uma organização são características, recursos ou áreas de atuação internas que estão em condição inadequada e que representam obstáculos para o alcance dos objetivos da organização (HOFRICHTER, 2017).

São pontos fracos da JabotiNuts:

- Empresa familiar;
- Logística terceirizada, podendo os prestadores de serviços deixar a empresa quando desejarem;

- Impacto significativo na operação em caso de falta de algum dos colaboradores ou motorista.

6.2 Plano de ação

Com base na análise dos ambientes interno e externo, o Plano de Ação direciona as estratégias que a empresa irá adotar. Esse plano foi desenvolvido para maximizar as vantagens competitivas da organização e reduzir as desvantagens em relação ao mercado.

- Implementar preços competitivos, alinhados com os praticados no mercado;
- Estabelecer parcerias estratégicas com nutricionistas e academias locais para promover o produto;
- Firmar parcerias com influenciadoras digitais da região para ampliar a divulgação nas redes sociais;
- Investir em estratégias de marketing digital de conteúdo para aumentar a visibilidade da marca;
- Desenvolver parcerias sólidas com fornecedores de matéria-prima, construindo relações de confiança;
- Destacar constantemente os diferenciais competitivos da empresa, a fim de impedir ou reduzir os efeitos da entrada de novos concorrentes no mercado;
- Realizar acompanhamento periódico dos profissionais contratados e prestadores de serviços para minimizar riscos trabalhistas, em colaboração com o Setor Jurídico.

6.3 Parceiros

São parceiros da JabotiNuts:

- Produtores locais e regionais de amendoim;
- Órgãos acadêmicos da faculdade Unesp de Jaboticabal e grupos de estudo;
- Distribuidores e varejistas;
- Restaurantes, cafés e lanchonetes: Estabelecimentos que desejam incorporar a pasta de amendoim em seus cardápios, como coberturas para sobremesas, recheios de sanduíches, ingredientes para molhos, entre outros;
- Empresas de eventos: Parcerias com empresas que fornecem serviços de catering para eventos, festas e celebrações, onde a pasta de amendoim pode ser utilizada em diversas preparações e pratos;
- Academias e centros fitness: Estabelecimentos voltados para a saúde e o bem-estar, onde a

pasta de amendoim pode ser oferecida como opção de lanche saudável, fonte de energia e proteínas para os frequentadores;

- Empresas de alimentos funcionais e suplementos: Parcerias com empresas que produzem e comercializam alimentos funcionais e suplementos nutricionais, onde a pasta de amendoim pode ser incorporada em formulações específicas;
- Influenciadores e blogueiros de alimentação saudável: Colaborações com influenciadores digitais, blogueiros e especialistas em nutrição que possam promover e divulgar os produtos da empresa para seu público.

7. PLANO OPERACIONAL

7.1 Escolha Estratégica da Localidade

Com a finalidade de consolidar a empresa no mercado, foram criadas estratégias para posicionamento da empresa neste segmento e diminuir fraquezas ou dificuldades que o setor possa apresentar.

A primeira escolha estratégica consiste na localização da empresa, que se dará na cidade de Jaboticabal, estado de São Paulo. Um local com menores custos de alocação em comparação a macrorregião, que se encontra próximo a cidade de Ribeirão Preto, e ao mesmo tempo, bem posicionada geograficamente, inclusive em termos de acesso a matéria-prima e em termos rodoviários, o que facilitará a entrega dos produtos, minimizando assim, os gastos fixos e alavancando sua visibilidade e abrangência.

Atualmente a colheita da safra de amendoim está em ritmo acelerado em São Paulo. O Estado concentra 90% da produção nacional, enquanto a cidade de Jaboticabal é responsável pela produção de $\frac{1}{4}$ da produção nacional destinada à exportação. Além de ser uma área produtora, que poderá reduzir os custos de aquisição de matéria prima, a “Capital do Amendoim” contém um parque industrial que oferece vantagens para a instalação de novas empresas, tais como leis de incentivo e toda a estrutura necessária para receber empresas interessadas no agronegócio, afirma o prefeito local em uma entrevista dada para a Associação Comercial de Jaboticabal (ACIAJA, 2021).

Ademais, o estado paulista concentra, principalmente na região de Jaboticabal, os demais elos da cadeia agroindustrial do amendoim, beneficiando a indústria de derivados, confeitaria e de óleo vegetal. A empresa se propõe ainda a fazer parcerias com os produtores, começando com os locais e regionais, bem como a Universidade Estadual Paulista “Júlio de

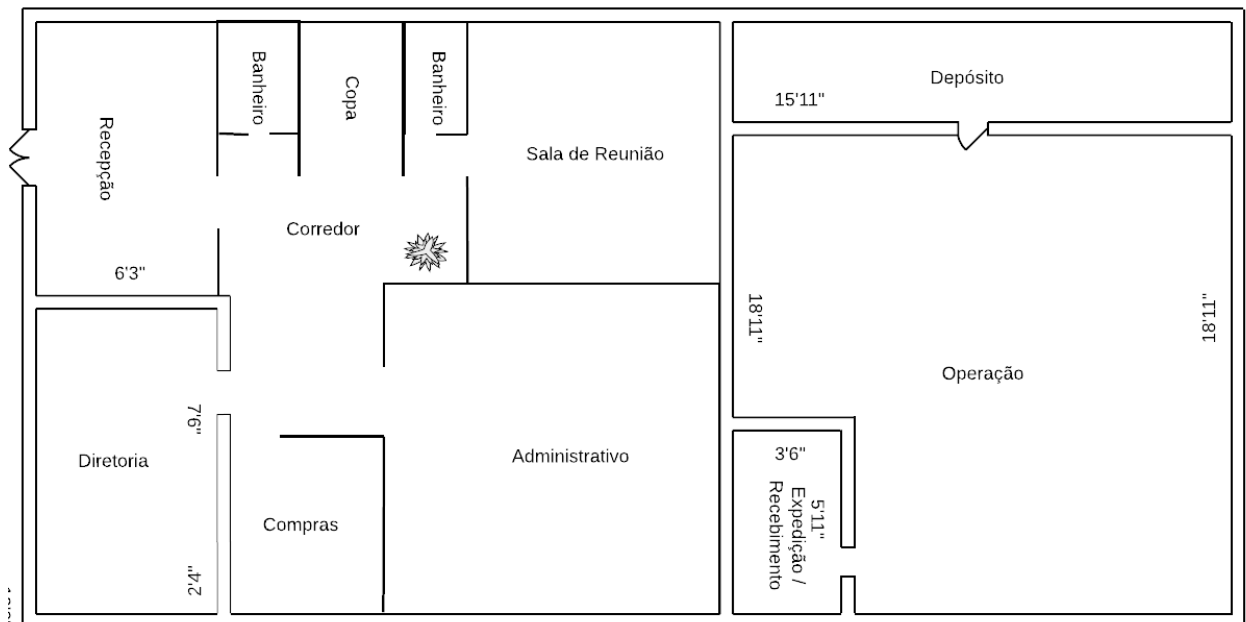
Mesquita Filho”, campus de Jaboticabal, e seus órgãos acadêmicos e grupos de estudo a fim de propor, para uma parte, acesso à pesquisa e informações produtivas sobre a cultura sustentável e, de outro, oportunidades de experiência no mercado de trabalho.

É de interesse da empresa participar do Encontro Nacional Sobre a Cultura do Amendoim, popularmente conhecida como “Feira do Amendoim de Jaboticabal”, no qual há presença de produtores do Cinturão do Amendoim (Ibitinga, Borborema, Novo Horizonte e Itajobi), região de Ribeirão Preto e da região de Tupã-Marília, além de técnicos de iniciativas públicas/ privadas e estudantes. Isso possibilitará o Networking e parcerias da empresa com o mercado.

Como resultado desse vínculo, a JabotiNuts pode contar com produtos de qualidade, agregação de valor para o elo antecessor, poder de negociação, melhoria da educação pública e redução dos custos fixos. Por esses motivos, a empresa terá uma sede alugada, dentro do perímetro urbano de Jaboticabal, uma vez que a compra de um estabelecimento exigiria um elevado capital inicial.

7.2 Layout

Figura 4: Planta do Imóvel



Fonte: Elaborado pela autora por meio do lucid app.

7.3 Comercialização

O processo logístico será realizado através de uma empresa terceirizada, que atenderá apenas a macrorregião de Ribeirão Preto. Todo o resto do território nacional será atendido através do *e-commerce*. Apesar da compra de bens não duráveis pela internet não

ser habitual para a maioria dos brasileiros, pesquisas relatadas no estado pela FECOMERCIO-SP (2020) (entidade que reúne os sindicatos de setores de comércio e serviço de São Paulo e que preside os Conselhos Regionais do SESC (Serviço Social do Comércio) e do SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio) apontam que a pandemia acelerou esse processo e em 2020 houve um crescimento de R\$3,6 bilhões nas vendas de bens não duráveis no *e-commerce*.

Essa escolha estratégica diminui custos de distribuição, aproxima a empresa de seus revendedores e fornecedores e possibilita crescimento através do suprimento de uma demanda que está presente em todo o território do país.

8. PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é uma ferramenta que envolve uma comunicação organizada, documentada e formal, com objetivos específicos. Conforme destacado por Campomar (1977), ele representa a materialização do processo de planejamento formal, sendo que o planejamento é um processo cíclico e o plano possui uma estrutura linear. Essa ferramenta é composta por uma série de elementos interconectados, cuja integração e alinhamento são fundamentais para o sucesso da estratégia de marketing.

Ao analisar a situação, estabelecer objetivos claros, desenvolver uma estratégia eficaz e implementar atividades de marketing relevantes, as empresas podem posicionar-se de forma competitiva, alcançar seu público-alvo e promover o crescimento sustentável dos negócios.

É importante ressaltar que o plano de marketing não deve ser considerado um produto final em si mesmo. Devido à natureza em constante mudança do ambiente externo, é necessário realizar revisões, que podem ocorrer desde a fase inicial de preparação. No entanto, é mais comum que as revisões sejam realizadas durante a implementação do programa de ações. Nesse contexto, é essencial que o plano seja capaz de refletir com precisão a realidade. Portanto, ele deve ser ajustável ao longo de todo o período abrangido pelo horizonte de planejamento estabelecido, e não apenas durante a fase de preparação (TOLEDO; CAMPOMAR; TOLEDO, 2006).

8.1 Identidade visual

A identidade visual desempenha um papel crucial na construção e consolidação de uma marca, sendo composta por elementos visuais distintos, como logotipos, cores,

tipografia e elementos gráficos, que trabalham em conjunto para comunicar a essência, os valores e a personalidade da marca.

É considerada o fator responsável por materializar a sua identidade, desempenhando um papel estratégico de grande importância para o sucesso da comunicação (Teixeira; De Oliveira e Silva; Bona, 2012). Quando uma ideia ou um nome são consistentemente representados visualmente de uma determinada forma, pode-se afirmar que eles possuem uma identidade visual bem definida.

Partindo disso, a JabotiNuts pretende expressar através da sua logomarca: A identidade do produto; Qualidade e sabor; Saúde e nutrição.

8.2 Logotipo:

Figura 5: Logotipo JabotiNuts



Fonte: Elaborado pela autora.

8.3 Ícone:

Figura 6: Ícone JabotiNuts



Fonte: Elaborado pela autora.

8.4 Marca:

Figura 7: Marca JabotiNuts



Fonte: Elaborado pela autora.

8.5 Praça

Também conhecida como canal de distribuição, a ferramenta praça, abrange o trajeto percorrido pelo produto desde sua fabricação até chegar ao consumidor final. Kotler e Armstrong (2007) a definem como "um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecer um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial". Em outras palavras, a praça engloba as diversas etapas e intermediários envolvidos na disponibilização do produto ao mercado, como fabricantes, distribuidores, varejistas e outros agentes que desempenham um papel fundamental na entrega do produto ao consumidor.

A sede da JabotiNuts será estabelecida na Vila Industrial, um bairro situado em Jaboticabal. Essa localização é próxima à UNESP e oferece uma posição geográfica vantajosa para a produção, uma vez que está em proximidade com uma rodovia. Essa escolha estratégica de localização permitirá uma logística eficiente e um acesso facilitado para a distribuição dos produtos.

8.6 Preço

O elemento preço, para Las Casas (2006), desempenha um papel crucial no processo de atribuição de valor aos produtos, representando a contrapartida pelo esforço empreendido pela empresa vendedora, englobando a alocação de recursos, capital e mão-de-obra nos produtos comercializados. Por sua vez, a definição de Kotler e Armstrong (2007) conceitua o preço como a "quantia monetária cobrada por um produto ou serviço", englobando todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios obtidos ou usufruídos.

De acordo com as considerações de Kotler e Keller (2006), é importante ressaltar que o preço é o único elemento do mix de marketing que gera receita, ao passo que os demais componentes acarretam custos. Além disso, o preço é considerado um dos elementos mais flexíveis, permitindo modificações ágeis. Las Casas (2006) enfatiza o impacto significativo exercido pela concorrência na determinação do preço. Entretanto, o autor também destaca que tanto os fornecedores quanto os consumidores são variáveis essenciais a serem analisadas durante o desenvolvimento das estratégias de precificação empresarial.

Em relação à JabotiNuts, serão adotadas as seguintes estratégias de preço para posicionar seus produtos no mercado:

Preço de penetração: Inicialmente, serão estabelecidos preços mais baixos para atrair rapidamente uma parcela significativa de consumidores. Essa abordagem visa conquistar uma fatia ampla do mercado e incentivar a experimentação do produto. À medida que a demanda e o posicionamento no mercado se consolidarem, os preços serão ajustados.

Preço baseado no valor: Essa estratégia será implementada posteriormente, quando a JabotiNuts estiver pronta para estabelecer preços com base no valor percebido pelos consumidores em relação à sua pasta de amendoim. Será realizada uma análise dos benefícios e diferenciais oferecidos, como ingredientes de alta qualidade, sabores exclusivos, textura cremosa ou propriedades saudáveis. Dessa forma, a empresa comunicará o valor superior de sua pasta de amendoim e cobrará um preço mais elevado em comparação aos concorrentes.

Estratégia de pacotes ou bundles: A JabotiNuts criará pacotes ou combinações atrativas de sabores, tamanhos ou acompanhamentos que agreguem valor aos consumidores. Essa abordagem tem como objetivo incentivar vendas adicionais, aumentar o valor médio do pedido e promover a fidelidade dos clientes.

Preços promocionais: A empresa lançará promoções de curto prazo, como descontos, cupons ou ofertas especiais, para impulsionar as vendas e despertar interesse pelos produtos. Essas promoções serão aplicadas em ocasiões especiais, feriados ou eventos sazonais, visando atrair e reter os consumidores.

Descontos para funcionários e compras diretas na fábrica: A JabotiNuts oferecerá descontos especiais para funcionários e clientes que comprarem diretamente na fábrica. Essa estratégia visa estimular a divulgação do produto localmente, fortalecendo os laços com a comunidade e incentivando a preferência pelos produtos da empresa.

Essas estratégias de preço serão implementadas de acordo com a análise contínua do mercado, a demanda dos consumidores, a concorrência e os objetivos de posicionamento da JabotiNuts. A flexibilidade e a capacidade de adaptação às condições do mercado serão fundamentais para o sucesso dessas abordagens.

8.7 Promoção

A promoção abrange um conjunto de ações com o objetivo de estimular a comercialização e divulgação de produtos e serviços (Kotler, 1998). Ela representa uma variável controlável do mix de marketing e está intrinsecamente ligada à comunicação (Las Casas, 2006). No contexto do marketing moderno, as empresas devem buscar uma comunicação consistente com seus clientes atuais e potenciais, unificando todos os esforços de comunicação em um programa integrado de marketing (Kotler e Armstrong, 2007).

A JabotiNuts adotará estratégias para promover sua marca, incluindo:

Parcerias com estabelecimentos alimentícios: A empresa estabelecerá parcerias com cafeterias, lanchonetes, academias e outros estabelecimentos, visando aumentar a exposição

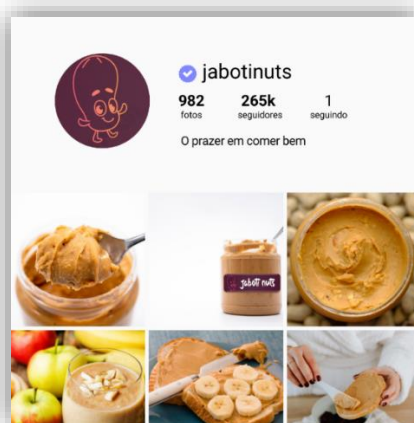
e a demanda pelos produtos. As pastas de amendoim poderão ser oferecidas como acompanhamento em lanches ou incorporadas em pratos e sobremesas.

Divulgação e ativação no iFood: A JabotiNuts terá uma loja na plataforma iFood, oferecendo diversos cupons de desconto e programas de fidelidade para atrair e reter clientes.

Divulgação no Instagram: O Instagram é uma das redes sociais mais populares atualmente. A JabotiNuts utilizará recursos como o chat e os stories para se conectar de forma interativa e em tempo real com os consumidores, promovendo a marca e seus produtos.

Anúncios pagos no Instagram: A empresa planeja investir em anúncios pagos no Instagram para alcançar um público mais amplo. A plataforma oferece opções de segmentação que permitem direcionar as campanhas para pessoas com base em interesses, localização e demografia, garantindo maior eficácia na divulgação da marca.

Figura 8: Perfil Instagram



Fonte: Elaborado pela autora via Canva.

Essas estratégias visam aumentar a visibilidade da JabotiNuts, atrair novos clientes e fortalecer o relacionamento com o público-alvo. Ao adotar abordagens diversificadas, a empresa poderá ampliar sua presença no mercado e consolidar sua marca como uma referência no segmento de pastas de amendoim.

8.8 Produto – suas vantagens competitivas

Segundo Kotler e Armstrong (2007), um produto é definido como algo que pode ser disponibilizado no mercado com o intuito de ser apreciado, adquirido, utilizado ou consumido, com o propósito de satisfazer um desejo ou uma necessidade dos consumidores.

A JabotiNuts busca ter vantagens competitivas ao oferecer:

- ✓ Qualidade superior;
- ✓ Variedade de sabores;
- ✓ Propriedades saudáveis;
- ✓ Sustentabilidade;
- ✓ Certificações e selos de qualidade.

9. PLANO FINANCEIRO

Para garantir o sucesso de um empreendimento, é fundamental contar com um planejamento adequado. Um elemento essencial desse planejamento é um plano financeiro bem estruturado, pois ele contribui para a efetividade e execução das estratégias com foco.

O plano financeiro desempenha um papel crucial ao indicar o investimento necessário para o novo empreendimento, além de verificar se o plano de negócios é economicamente viável. Ele fornece ao empreendedor uma visão abrangente dos recursos financeiros disponíveis, sua alocação prevista e a disponibilidade financeira. Além disso, oferece um planejamento financeiro projetado, que inclui aspectos como o fluxo de caixa e a análise do ponto de equilíbrio (HISRICH; PETERS, 2004).

De acordo com Lapponi (2000), ao avaliar as melhores alternativas de investimento, é necessário calcular o fluxo de caixa descontado, que mensura o Valor Presente Líquido (VPL) do investimento. Além disso, é importante calcular a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o período de retorno do capital, conhecido como Payback.

9.1 Investimento

O foco desse tópico será os investimentos, os quais estão divididos entre Tangíveis e Intangíveis. Toda a base de informações que possibilitou a construção dessa parte do fluxo de caixa e a elaboração das contas foram retirados de sites online e de artigos científicos que exemplificam todos os processos de fabricação do produto estudado.

9.2 Investimentos tangíveis

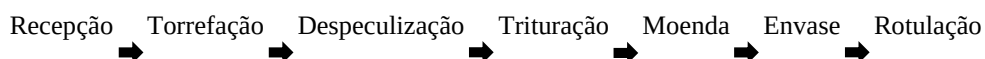
Os investimentos tangíveis são todos os ativos físicos que a empresa tem posse, portanto, na JabotiNuts, os ativos a serem adquiridos para abertura do negócio são:

1. Equipamentos para sala administrativa como: ar condicionado, móveis, computador e impressora;
2. Máquinas relacionadas a produção da pasta, sendo elas: Torradeira, esteira

para despeliculização, triturador/moedor, envasador e rotulador.

O processo de produção da pasta de amendoim inicia-se com o recebimento da matéria-prima nas torradeiras, onde o amendoim é exposto a altas temperaturas. Após esse processo, o amendoim passa por esteiras que removem sua casca, seguindo para o triturador, onde é fragmentado em partes menores antes de chegar ao moedor. É no processo de moagem que o amendoim se transforma em uma consistência pastosa, pronta para ser envasada em potes que, em seguida, são rotulados, conforme ilustrado no fluxograma abaixo:

Figura 9: Fluxograma - Processo fabricação amendoim



Fonte: Elaborado pela autora.

Além do processo de fabricação, a empresa requer um espaço bem organizado para conduzir seus procedimentos administrativos, tais como recursos humanos, financeiros, marketing e vendas. Essa área comercial deve ser equipada com computadores para os funcionários, ar condicionado, móveis, telefone e impressora, a fim de auxiliar no desempenho das atividades diárias. É essencial que esse ambiente proporcione um local adequado e eficiente para a execução das tarefas relacionadas à gestão e operação do negócio.

Para calcular os investimentos tangíveis, foram feitas consultas de preço online em sites como: Mercado Livre, Tecfag, Americanas, Magazine Luiza, Madeira Madeira e Agrotama. A tabela abaixo apresenta a relação dos ativos, quantidade e preço.

Tabela 2: Investimento Tangível

Investimento Tangível			
Ativo	Qtde.	Preço Unit.	Preço Total
Torrador industrial	1	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00
Esteira despeliculizadora	1	R\$ 4.600,00	R\$ 4.600,00
Triturador industrial	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Moedor de grãos	1	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00
Envasador	1	R\$ 5.200,00	R\$ 5.200,00
Seladora	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Rotulador manual	1	R\$ 2.012,00	R\$ 2.012,00
Móveis			R\$ 20.000,00
Computador	10	R\$ 1.400,00	R\$ 14.000,00
Impressora	2	R\$ 715,00	R\$ 1.430,00
Telefone	4	R\$ 50,00	R\$ 200,00

Ar-condicionado	2	R\$ 1.200,00	R\$ 2.400,00
Total Investimento Tangível		R\$ 29.777,00	R\$ 64.442,00

Fonte: Elaborado pela autora

9.3 Investimentos intangíveis

Já os investimentos intangíveis são aqueles que não possuem corpo físico, mas geram e agregam valor dentro da empresa. Na empresa em questão, os ativos intangíveis serão criados:

1. Registro da marca da pasta de amendoim;
2. Softwares para controle administrativos e de produção;
3. Marketing para divulgação do produto.

Para a criação da marca é necessário dar entrada na solicitação via INPI (Instituto nacional de propriedade industrial) que fará o registro do atrelado a pessoa física ou jurídica responsável pelo negócio. Já o software será o sistema que a empresa escolherá para controlar as informações de vendas, estoques, gastos, fazendo o acompanhamento do planejado x realizado e terá custos baseados em quantidade de acessos disponíveis.

O investimento em marketing será o ponto estratégico da empresa para ganhar mercado, tendo um foco inicial na elaboração e divulgação da marca; investimento em propagandas; desenvolvimento de redes sociais e do site institucional da empresa. Junto a isso, a empresa investirá em um e-commerce como estratégia para atender não só a região que está instalada, mas também nos outros estados do país.

Assim, todos os pontos relacionados com os ativos intangíveis foram resumidos na tabela 3:

Tabela 3: Investimento Intangível			
Investimento Intangível			
Ativo	Qtde.	Preço Unit.	
Registro da marca no INPI	1	R\$	1.000,00
Marketing	1	R\$	10.000,00
Software	1	R\$	25.000,00
E-commerce	1	R\$	35.000,00
Total Investimento Intangível		R\$	71.000,00

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela abaixo representa os valores de prazo médio de estocagem, de recebimento e ciclo financeiro, essenciais para análise do caixa no processo de abertura da empresa.

9.4 Custos e Despesas

Os custos são contas relacionadas aos recursos usados durante a produção dos

produtos finais e as despesas são contas relacionadas à parte administrativa da empresa. Na teoria, essas contas são divididas em contas fixas e variáveis, sendo contemplado no primeiro todas as contas recorrentes mensais e no segundo contas pontuais que variam no decorrer dos anos.

Tabela 4: Despesas fixas

Despesas Fixas				
Descrição	Preço Mensal		Preço Anual	
Marketing	R\$	15.000,00	R\$	180.000,00
Contabilidade	R\$	10.000,00	R\$	120.000,00
Licença Software	R\$	1.500,00	R\$	18.000,00
Telefone + Internet	R\$	159,90	R\$	1.918,80
Motorista terceirizado	R\$	4.200,00	R\$	50.400,00
Serviço de limpeza terceirizado	R\$	3.500,00	R\$	42.000,00
Mão de obra indireta	R\$	49.871,43	R\$	598.457,16
EPIs e Uniformes	R\$	325,00	R\$	3.900,00
Total	R\$	84.556,33	R\$	1.014.675,96

Fonte: Elaborado pela autora

As despesas variáveis da JabotiNuts estão descritas na tabela 5 a seguir.

Tabela 5: Despesas variáveis

Despesas Variáveis			
Descrição	Preço Mensal		Preço Anual
Materiais de escritório	R\$	100,00	R\$ 1.200,00
Materiais de limpeza	R\$	200,00	R\$ 2.400,00
Serviços pequeno valor	R\$	300,00	R\$ 3.600,00
Total	R\$	600,00	R\$ 7.200,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Já em relação aos custos, foram detalhadas as principais contas que o envolve nas tabelas abaixo. A tabela 6 evidencia todos os custos relacionados a manutenção preditiva e corretiva dos equipamentos e principalmente a matéria prima, amendoim, que será comprado nos meses de março a julho, por ser um produto sazonal, e deverá ficar armazenado para uso ao longo do ano.

O local de armazenamento de matéria prima não precisa ser refrigerado, pois segundo controle higiênico e sanitário de amendoim, o mesmo tem prazo de validade de 6 meses quando estocado a temperatura ambiente. Como a produção acontecerá durante todo o ano, a empresa terá a prática do FIFO para escolha das sacas de amendoim que serão encaminhadas a produção.

Além disso, é importante deixar claro que será utilizado apenas o amendoim como

matéria prima durante a produção. No produto final não haverá adição de açúcar, sal, emulsificante ou conservante, já que será um produto integral e natural.

Tabela 6: Custos variáveis

Custos Variáveis		
Descrição	Preço Mensal	Preço Anual
Matéria-prima	R\$ 31.434,00	R\$ 377.208,00
Manutenção corretiva de máquinas	R\$ 1.040,31	R\$ 12.483,72
Manutenção preditiva de máquinas	R\$ 1.560,46	R\$ 18.725,52
Materiais de manutenção	R\$ 1.300,39	R\$ 15.604,68
Materiais de embalagens	R\$ 40.348,40	R\$ 484.180,80
Rótulo	R\$ 3.610,00	R\$ 43.320,00
Água + Energia	R\$ 7.350,00	R\$ 88.200,00
Total	R\$ 86.643,56	R\$ 1.039.722,66

Fonte: Elaborado pela autora.

Já as contas de aluguel, custo de mão de obra dos funcionários da área produtiva entram como custos fixos da empresa.

Tabela 7: Custos fixos

Custos Fixos		
Descrição	Preço Mensal	Preço Anual
Aluguel	R\$ 7.500,00	R\$ 90.000,00
IPTU	-	R\$ 5.000,00
Custos diretos mão de obra	R\$ 64.464,25	R\$ 773.571,06
Total	R\$ 71.964,25	R\$ 868.571,06

Fonte: Elaborado pela autora.

9.5 Custos de mão de obra

Considerando o projeto de abertura da empresa, a JabotiNuts contará com 13 funcionários, sendo 12 em regime CLT e 1 estagiário.

O expediente da empresa para todos os funcionários é das 08h00 às 17h00, com exceção aos operadores de máquinas e gestores de operações, que serão divididos em dois turnos, A e B, a fim de garantir uma maior produtividade e ao estagiário que conforme legislação de estágio, previsto pela Lei n.º 11.788/2008, não pode exceder 30 horas semanais de trabalho. Vale ressaltar que a decisão na contratação de um estagiário diminui custos com salário e encargos trabalhistas.

As tabelas a seguir demonstram todos os cargos e custos totais com mão de obra. Cabe salientar que os salários foram baseados nos pisos salariais de cada categoria e em pesquisas de mercado.

Tabela 8: Cargos

Cargos				
Cargos	Turno A	Turno B	Quantidade	Salário
Supervisor de operações	1	1	2	R\$ 7.000,00
Operador de máquina	3	3	6	R\$ 8.910,00
Gerente	1	0	1	R\$ 5.000,00
Analista Comercial	1	0	1	R\$ 2.800,00
Analista Financeiro	1	0	1	R\$ 2.800,00
Assistente de Compras	1	0	1	R\$ 2.014,75
Estagiário administrativo	1	0	1	R\$ 800,00
Total	9	4	13	R\$ 29.324,75

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela 9 elucida os custos anuais com mão de obra.

Tabela 9: Custos anuais com mão de obra

Custos Anuais	
Descrição	Preço
Salários	R\$ 351.896,94
Férias	R\$ 116.125,99
PPR	R\$ 9.600,00
Benefício Vale Refeição	R\$ 78.000,00
Benefício Vale Transporte	R\$ 31.200,00
Benefício Convênio Médico	R\$ 140.400,00
FGTS	R\$ 530.149,50
FGTS/Rescisão	R\$ 17.671,65
INSS	R\$ 68.459,39
13º Salário	R\$ 28.524,75
Total	R\$ 1.372.028,22

Fonte: Elaborado pela autora

9.6 Preços de venda

Para estabelecer o preço do produto praticado no mercado B2C, foi utilizado como base as informações da pesquisa de mercado, possibilitando também a compreensão de quanto os consumidores estão dispostos a pagar. Ademais, foi realizada uma pesquisa de concorrência para identificar o preço médio praticado pelas marcas relevantes.

No que se refere a pesquisa de mercado, questionou-se o quanto o respondente estaria disposto a pagar por uma pasta de amendoim de 450g, natural, integral, ambientalmente responsável, com alto valor energético, sem laticínios, açúcares e glúten, considerando uma faixa de preço entre R\$10,00 à R\$60,00. Em seguida, foram aplicados alguns filtros para obter respostas somente dos respondentes que se enquadram no perfil do

consumidor alvo do produto, ou seja, pessoas que possuem idade entre 18 e 40 anos, com renda mensal superior a um salário mínimo, que praticam atividades físicas e/ou possuam alguma restrição alimentar. Além desses, foram considerados também filtros de respondentes que estejam dispostos a pagar a mais por uma pasta de amendoim com as características supracitadas e que comprem com a frequência mínima de 6 vezes ao ano (a cada bimestre) ou máxima de 48 vezes ao ano (semanalmente).

Com isso, identificou-se que o valor médio que o consumidor alvo está disposto a pagar pelo produto proposto é de R\$25,68. Ao pesquisar as principais marcas e identificar seus respectivos preços, foi proposto um valor médio, conforme a tabela 10 a seguir:

Tabela 10: Estudo de concorrência (Preço)

Preço de Pastas de Amendoim Concorrentes (450g)	
Marca	Preço
Santa Helena	R\$ 12,99
Mandubim	R\$ 14,99
Guimarães	R\$ 17,29
Fit Food	R\$ 18,69
Kodilar	R\$ 23,99
Naked Nuts	R\$ 34,99
Vita Power	R\$ 38,13
We Nutz	R\$ 38,40
Média	R\$ 24,93

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante disso, a estratégia escolhida foi propor o valor de R\$27,99, ligeiramente superior ao médio de mercado e ao valor médio encontrado na pesquisa com os consumidores potenciais, por se tratar de um produto que integra atributos não encontrados juntos em marcas concorrentes, por levar em consideração que o público alvo está disposto a pagar um valor superior pelas propriedades oferecidas no produto e para possibilitar uma estratégia de desnatação de preço, caso a vazão seja pequena devido ao valor elevado.

No que tange a venda para os canais de distribuição, por se tratar de uma marca nova que ainda não possui grande poder de barganha e com o intuito de incentivar os canais a venderem o produto, foi estabelecido o valor de R\$13,99, para que o revendedor tenha uma margem de aproximadamente 50% sobre valor da venda. Deste modo, a tabela 11 a seguir demonstra simplificada os valores encontrados nas pesquisas realizadas e o preço estabelecido para venda no varejo e atacado.

Tabela 11: Preço

Preço	
Média preços concorrência	R\$ 24,93
Média preços consumidor	R\$ 25,68
Preço final varejo	R\$ 27,99
Preço final atacado	R\$ 13,99

Fonte: Elaborado pela autora.

9.7 Projeções resultado operacional

Para projeção da receita, usou-se como base o preço de R\$27,99, a frequência de consumo entre 6 e 48 vezes ao ano e a demanda estimada, restrita ao Market Share estipulado pela JabotiNuts, conforme demonstrado na tabela 12 abaixo.

Tabela 12: Cenários *Market share*

Cenário provável					
Ano	1	2	3	4	5
Market share mínimo	0.18%	0.36%	0.53%	0.69%	0.84%
Market share máximo	0.36%	0.54%	0.71%	0.87%	1.02%

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o cálculo do market share anual, foi dado início às estimativas de um necessário provável, com auxílio de informações reais de mercado, no qual se tem conhecimento de que cerca de 80% da colheita é destinada às exportações (a maior parte aos países europeus) e o restante é consumido internamente pelas indústrias de doces.

Os dados utilizados são do público-alvo de 2.819.966 pessoas, bem como a porcentagem de 20% dos amendoins destinados a produção de doces e o crescimento da produção média de 3,6% ao ano. Se a cada ano houver um crescimento da produção de 3,6%, 20% desse valor representaria uma variação de 0,18% na demanda entre os períodos, sendo assim, parte-se da premissa que essa variação pode oscilar nos próximos anos e ficar fixa a partir do quinto ano caso a empresa já esteja estabelecida.

Para estabelecer este cenário foi aplicado a simulação de Monte Carlo nos itens de quantidade vendida anualmente e frequência de consumo anual, para embasar estatisticamente o projeto. Para isso, foi utilizado a função “Análise de Dados” do Excel (Pacote Office de Softwares da Microsoft), gerando uma combinação de 10.000 (dez mil) números estatísticos aleatórios para estes dois itens em cada ano.

A receita, portanto, é o produto da multiplicação da quantidade vendida, a frequência e o preço estabelecido. Feito isso, calculou-se os valores médios da quantidade, frequência e receita, sendo que, a partir destes, foi possível estabelecer valores de participação real de mercado e vendas.

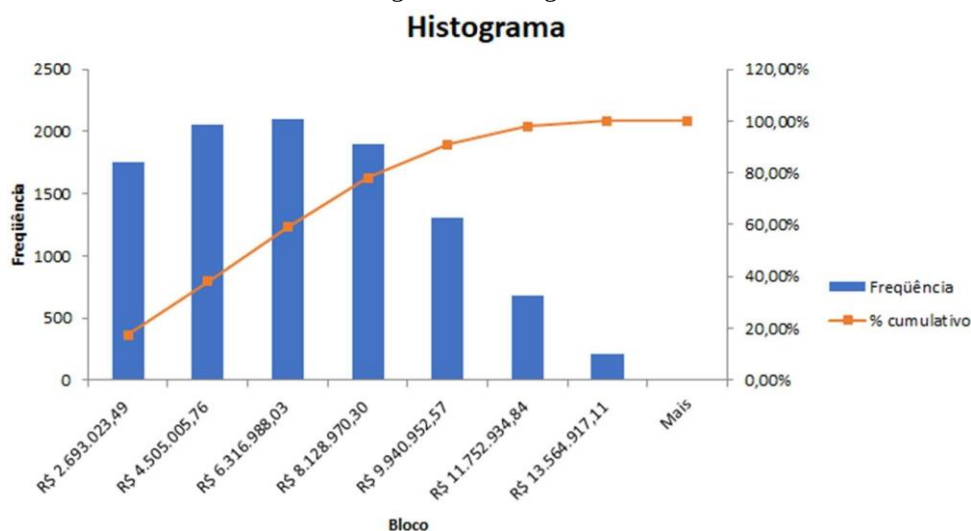
Tabela 13: Vendas Anuais Previstas

Cenário Provável					
Ano	1	2	3	4	5
Participação	0,27%	0,45%	0,62%	0,78%	0,93%
Quantidade	7.635,45	12.663,34	17.488,40	21.991,69	26.200,54
Frequência	26,82	27,14	26,92	27,05	27,2
Vendas (Ano)	204.791,29	343.743,29	470.869,25	594.868,63	712.759,98
Preço	R\$ 27,99	R\$ 27,99	R\$ 27,99	R\$ 27,99	R\$ 27,99
Receita anual	R\$ 5.733.040,73	R\$ 9.624.016,13	R\$ 13.181.714,88	R\$ 16.654.161,91	R\$ 19.950.085,92

Fonte: Elaboração própria

O Histograma apresentado a seguir na figura 12 representa graficamente as possibilidades de receita bruta para o primeiro ano em um cenário provável. É possível notar que a receita estimada em R\$ 5.733.040,73 encontra-se entre os cenários mais frequentes do gráfico, demonstrando a forte possibilidade de ocorrência.

Figura 10: Histograma



Fonte: Elaborado pela autora.

Na tabela abaixo está descrito a somatória individual por período de investimento, custos fixos; variáveis e receita líquida:

Apesar de termos uma estimativa de receitas anuais para os 5 anos, foi considerada apenas a receita estimada do ano 1 para cálculo do fluxo de caixa.

Tabela 14: Somatória individual por período

Investimento total	R\$ 135.442,00
Custos + despesas fixas / período	R\$ 1.883.247,02
Custos + despesas variáveis / período	R\$ 1.046.922,66
Receita líquida / período	R\$ 2.802.871,05

Fonte: Elaborado pela autora.

Todo capital de investimento para a abertura da JabotiNuts serão de recursos

próprios de cada sócio, onde um deles entrará com 60% e o outro com 40% dos recursos financeiros para o investimento.

9.8 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta financeira fundamental utilizada para monitorar e gerenciar a movimentação de dinheiro ao longo de um período de tempo específico. Ele oferece uma visão detalhada das entradas e saídas de dinheiro, permitindo uma compreensão clara da saúde financeira, da liquidez e da capacidade da empresa no cumprimento de suas obrigações financeiras. O fluxo de caixa da JabotiNuts foi projetado para mapear uma visão futura do negócio a partir das estimativas de vendas e foi considerando projeções de longo prazo estimando 5 anos, conforme tabela abaixo:

Tabela 15: Fluxo de caixa JabotiNuts

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
FC SIMPLES	-R\$ 135.442,00	R\$ 2.802.871,05	R\$ 2.802.871,05	R\$ 2.802.871,05	R\$ 2.802.871,05	R\$ 2.802.871,05
FC ACUMULADO	-R\$ 135.442,00	R\$ 2.667.429,05	R\$ 5.470.300,10	R\$ 8.273.171,15	R\$ 11.076.042,20	R\$ 13.878.913,25
FC DESCONTADO	-R\$ 135.442,00	R\$ 2.437.279,17	R\$ 2.119.373,19	R\$ 1.842.933,21	R\$ 1.602.550,62	R\$ 1.393.522,28
FC ACUM/DESC.	-R\$ 135.442,00	R\$ 2.301.837,17	R\$ 4.421.210,37	R\$ 6.264.143,58	R\$ 7.866.694,20	R\$ 9.260.216,48

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme tabela acima, o fluxo de caixa da JabotiNuts é positivo. O Fluxo de Caixa simples revela dois momentos de movimentação de recursos: no período zero, que representa o investimento inicial do negócio, e no primeiro ano, que corresponde à estimativa de receita líquida.

A análise do fluxo de caixa possibilitou a determinação de diversos indicadores, tais como a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), o período de retorno (Payback) e a Taxa Interna de Retorno (TIR).

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) é um parâmetro que demonstra a remuneração mínima necessária para considerar um investimento viável. Essa taxa é calculada a fim de avaliar a viabilidade econômica de um projeto ou empreendimento.

O método do Payback, por sua vez, é uma ferramenta de análise de investimentos que visa identificar o período necessário para recuperar o capital investido no projeto, com base no fluxo de caixa gerado por ele. De acordo com Neto (2017), o cálculo do Payback envolve determinar o momento em que o acumulado do fluxo de caixa iguala o investimento inicial. Em outras palavras, trata-se do período requerido para que o valor presente das entradas de caixa se iguale ao valor presente das saídas de caixa do projeto. O método do Payback é valorizado por sua simplicidade e facilidade de compreensão. No entanto, é

recomendável utilizá-lo em conjunto com outras ferramentas de análise, como o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR).

À luz dessas considerações, os resultados referentes à TMA, Payback, VPL e TIR são apresentados na Tabela 16. Esses indicadores fornecem uma compreensão mais completa da viabilidade e rentabilidade do projeto, permitindo uma tomada de decisão mais informada e fundamentada.

Tabela 16: Cálculo indicadores	
TMA	15%
Payback simples	0,48
VPL	R\$ 9.260.216,48
TIR	1786%

Fonte: Elaborado pela autora.

O Valor Presente Líquido (VPL) representa uma abordagem de análise financeira cujo propósito é trazer os fluxos de caixa futuros de um investimento para o momento presente, tendo em vista uma taxa de desconto apropriada. Essa taxa de desconto geralmente reflete o custo de capital da empresa ou a taxa mínima de atratividade (TMA), que corresponde ao retorno mínimo esperado.

O cálculo do VPL consiste na soma dos valores presentes de todas as entradas de caixa futuras e na subtração dos valores presentes de todas as saídas de caixa futuras, incluindo o investimento inicial. Essa abordagem tem por objetivo comparar o resultado líquido, trazido ao presente, com o montante investido inicialmente, a fim de determinar a viabilidade do projeto.

No contexto da empresa JabotiNuts, o Valor Presente Líquido (VPL) ao longo do período analisado é calculado em R\$ 9.260.216,48. Esse valor representa um excedente significativo em relação ao investimento inicial realizado no negócio. Portanto, essa análise indica que o projeto possui um potencial atrativo, uma vez que os fluxos de caixa projetados, devidamente descontados, superam substancialmente o montante investido no início do empreendimento.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é uma medida financeira amplamente empregada na análise de empreendimentos e investimentos. Sua aplicação consiste em determinar a taxa de desconto na qual o Valor Presente Líquido (VPL) de um projeto se equipara a zero. De forma mais precisa, a TIR corresponde à taxa de remuneração que conduz os fluxos de caixa futuros de um investimento a coincidirem exatamente com o montante inicial investido.

Considerando a ausência de reinvestimento no projeto sob exame, o método de

avaliação escolhido foi o da Taxa Interna de Retorno (TIR). Nesse contexto, a análise realizada para um período de cinco anos revelou uma TIR de 1786%, valor superior a TMA, justificando a viabilidade do investimento.

A taxa mínima de atratividade (TMA) foi fixada em 15% ao ano, estabelecendo um paralelo com a taxa SELIC, que corresponde a 13,25% ao ano.

No que se refere ao Payback, o qual se exprime em unidades temporais, tais como meses ou anos, e se presta tanto à comparação entre distintos projetos quanto à avaliação de sua viabilidade, registrou um valor de 0,48, aproximadamente 6 meses, indicando um retorno rápido do investimento.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, a realização da análise do mercado-alvo proporciona uma compreensão aprofundada do ambiente em que o negócio operará, permitindo a adaptação de estratégias para atender às necessidades específicas do público-alvo. Definir uma proposta de valor clara e distintiva é essencial para destacar-se da concorrência, criando uma identidade única que ressoe com os clientes.

Ao desenvolver estratégias eficazes de marketing e vendas, a JabotiNuts pretende promover sua proposta de valor de maneira eficiente, maximizando a visibilidade no mercado e impulsionando as vendas. O plano operacional sólido, abordando aspectos como localidade, parcerias e estratégias de comercialização, contribui para a eficiência e eficácia na execução das operações do negócio.

Através das análises detalhadas apresentadas neste plano de negócios, fica claro que a criação de empresa de pasta de amendoim não apenas atende a uma demanda crescente por produtos saudáveis, mas também é um investimento financeiramente sólido. Nossa análise do plano financeiro, incluindo o fluxo de caixa projetado, o período de payback e a Taxa Interna de Retorno (TIR), demonstra que as perspectivas de retorno sobre o investimento são altamente favoráveis.

O fluxo de caixa projetado indica que, com base em nossas previsões conservadoras de vendas e controle de custos, a empresa será capaz de manter operações saudáveis e gerar lucro de forma consistente ao longo do tempo. O período de payback é relativamente curto, o que significa que os investidores recuperarão seu capital inicial em um período razoavelmente curto.

Além disso, a TIR mostra que o investimento tem potencial para superar outras opções de investimento disponíveis no mercado, tornando-o ainda mais atraente para

potenciais financiadores.

Com uma estrutura sólida, um plano de marketing bem definido e uma estratégia de negócios cuidadosamente elaborada, estamos bem posicionados para alcançar o sucesso neste mercado em crescimento. Nossa abordagem sustentável e responsável também fortalece nossa posição junto a consumidores preocupados com questões ambientais e sociais.

Portanto, com base em todas as informações apresentadas e as análises financeiras detalhadas realizadas, acreditamos que este plano de negócios oferece uma base sólida para o sucesso de nossa empresa de pasta de amendoim. Estamos confiantes de que, ao seguir esse plano com diligência e adaptando-o às necessidades do mercado, seremos capazes de atingir nossas metas financeiras e estabelecer uma presença sólida neste setor em crescimento. O futuro parece promissor para a nossa empresa de pasta de amendoim, tanto em termos de retorno financeiro quanto de contribuição para um estilo de vida mais saudável e sustentável.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38–56, 2020.
- BONDAN, M. B. **Alternativas para incremento de novos atributos em pasta de amendoim conforme demanda do mercado de alimentos**. UFRGS, 2021.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. [s.l.] Elsevier Brasil, 2004.
- COSTA, Marco Antônio F. da; COSTA, Maria Fátima Barrozo da. **Projeto de Pesquisa: entenda e faça**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2015
- DO CARMO, M. S.; DA SILVA, P. C. Scientia: Revista Científica Multidisciplinar. **Scientia: Revista Científica Multidisciplinar**, v. 8, n. 2, p. 56–100, 2023.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**. [s.l.] Elsevier Brasil, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Plano de Negócios seu guia definitivo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ESTANISLAU, P. **A contribuição do Modelo das Cinco Forças de Porter para a Blume Alimentos no estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Trabalho de Conclusão de Curso (MBA Gestão Estratégica) - Universidade Estácio de Sá, 2019.
- FILION, L. J., DOLABELA, F. **Boa idéia! E agora. Plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar a sua empresa**. São Paulo: Cultura Editora Associados, 2000
- FISCHIMANN, A. A. **Planejamento estratégico na prática**. Adalberto A. Fischimann, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida: São Paulo, 2ª ed., 14ª reimpr.: Atlas, 2009.
- FUSIEGER, R. **Benefícios do amendoim: descubra como ele pode ajudar sua saúde**. Disponível em: <<https://www.unimed.coop.br/viver-bem/alimentacao/beneficios-do-amendoim>>. Acesso em: 4 jun. 2023.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HISRIC, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Bookman, 2004.
- HOFRICHTER, M. **Análise SWOT: quando usar e como fazer**. [s.l.] Simplíssimo, 2017.
- Intolerância à Lactose – ANAD**. Disponível em: <<https://www.anad.org.br/intolerancia-a-lactose/>>. Acesso em: 4 jun. 2023.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson

Prentice Hall, 2007.

LAPPONI, J. C. **Projetos de Investimento**: construção e avaliação do fluxo de caixa. Lapponi, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7 ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006. _____. **Marketing de Serviços**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITE, E. F. **O fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva Educação S.A, 2012.

MALISZEWSKI, A.-E. **Colheita do amendoim está acelerada**. Disponível em: <https://www.agrolink.com.br/noticias/colheita-do-amendoim-esta-%20acelerada_447966.html>. Acesso em: 4 jun. 2023.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safari de estratégia**: um roteiro pela a selva do planejamento estratégico. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 4 jun. 2023.

PORTELLA, A. R. et al. Responsabilidade socioambiental por meio da missão, visão e valores: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 4, n. 1, p. 217, 2015.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Pro Amendoim - ABICAB. Disponível em: <<https://proamendoim.com.br/>>. Acesso em: 4 jun. 2023.

SCORSOLINI-COMIN, F. Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. **PSICO UFTM**, v. 43 n. 3, p. 325–333, jul/set. 2012.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 6 jun. 2023.

SEBRAE. **Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um->

plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 19 nov. 2023.

VALE, G. M. V. Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 6, p. 874–891, 2014.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração**. Editora Ibpx, 2011.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. São Paulo: Atlas, 1996