

ANÁLISE DE NEGÓCIO: UM ESTUDO DE VIABILIDADE PARA INSERÇÃO NO MERCADO DE FLORIANÓPOLIS DO PRODUTO ARTESANAL MANTEIGA DE AMENDOIM

1

GIOVANA DE MELO

Graduada C.S.T. em Gastronomia- IFSC
E-mail: ggiovanamelo@yahoo.com.br

PEDRO JOSÉ RAYMUNDO, Msc.

Professor Ciências Sociais Aplicadas – IFSC
Mestre em Engenharia de Produção.
E-mail: pedro.raymundo@ifsc.edu.br

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi de verificar a viabilidade da inserção do produto manteiga de amendoim, elaborado artesanalmente. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica para pesquisa exploratória e sua fundamentação teórica, envolvendo pesquisa relacionada a empreendedorismo, marketing, método Canvas e análise de investimento. Quanto a metodologia deste estudo de negócio, foi baseado no Canvas (Business Model Canvas – BMC), na avaliação de mercado e análise de investimento. A análise dos dados foi realizada com base nos cálculos sobre previsões de investimento inicial, receitas das vendas, custos e resultados esperados pela produção e comercialização do produto. Os resultados da pesquisa apontam a viabilidade do negócio considerando o volume do investimento, expectativas de demanda pelo mercado local e receitas de vendas suficientes para atender a expectativa do produtor quanto aos resultados do negócio.

Palavras-chave: Investimento; Canvas; Empreendedorismo; Marketing; Negócio.

BUSINESS ANALYSIS: A FEASIBILITY STUDY FOR INCLUSION IN FLORIANÓPOLIS MARKET OF CRAFT PRODUCTS PEANUT BUTTER

ABSTRACT

The aim of this study was to verify the feasibility of inserting the product peanut butter produced by hand. Therefore, there was a literature epsquisa for its theoretical foundation, involving research related to entrepreneurship, marketing, Canvas method and investment analysis. Business study method based on Canvas (Business Model Canvas - BMC), market valuation and investment analysis. Data analysis was based on calculations of initial investment forecasts, sales revenues, costs and expected results for the production and marketing of the product. The survey results point to the viability of the business considering the volume of investment, demand expectations for the local market and sufficient sales revenue to meet the expectations of the producer and the business results.

Keywords: Investment; Canvas; Entrepreneurship; Marketing; Business.

1 INTRODUÇÃO

O amendoim, leguminosa cientificamente classificada como *Arachis hypogaea*, principal matéria-prima utilizada para elaboração do produto manteiga de amendoim, tem suas origens remotas à antiguidade. Segundo Macedo apud Davidson (2015) o amendoim é

um alimento ancestral, cujos primeiros vestígios de cultivo datam de 3.000 a.C., no Peru. Sua importância na cultura pré-inca era tamanha que havia o costume nessa cultura de enterrarem seus mortos com grãos de amendoim, sugerindo uma garantia do sustento na vida futura.

Quanto à produção de amendoim no Brasil, de acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento - Conab (2015) a estimativa das safras 2014/15 são de 337,1 mil toneladas, sendo São Paulo o maior produtor, com estimativa de 299,1 mil toneladas, sendo 80% da sua produção para exportação. As outras 38 mil toneladas dessa safra são produzidas nas regiões do centro/sul e norte/nordeste. A safra nacional anterior, 2013/14 ficou em 315,8 mil toneladas.

A importância econômica do amendoim, conforme aponta Fagundes (2002) está relacionada ao fato de suas amêndoas possuírem sabor agradável e serem ricas em óleo. Da mesma forma, Almeida (2011) afirma que o amendoim é bastante utilizado para a composição de doces, salgados, produtos de confeitaria, e até mesmo consumidos tostado ou cozido, e também bastante utilizado em óleo comestível.

Além da importância econômica, vê-se que existe uma valorização cultural do amendoim, destacando-se nesse contexto, a importância dada pelos norte-americanos, pois, segundo Matejan (2006) a popularidade do amendoim nos Estados Unidos aconteceu no Século XIX, pelo esforço de George Washington Carver, que sugeriu seu plantio para substituir os campos de algodão destruídos pelo bicudo após a Guerra Civil e também inventou mais de 300 usos para este legume. Outra personalidade que contribuiu para sua propagação no final do Século XIX foi um médico de Saint Louis, Missouri, que criou uma pasta feita de amendoim e a prescreveu para seus pacientes devido seu alto teor de proteína e baixo carboidrato.

Ainda que venha crescendo gradativamente no mercado brasileiro, o consumo da manteiga de amendoim é pouco expressivo, considerando-se o potencial nutritivo encontrado neste alimento como, por exemplo, o seu significativo teor de proteínas (ALMEIDA, 2011).

Os benefícios associados ao consumo desta leguminosa estão relacionados ao aporte energético, à saúde cardiovascular, e às propriedades antioxidantes, graças à sua composição rica em óleos mono e poli-insaturados, e ao teor de proteínas e compostos fenólicos que oferece (MANTELJAN, 2006).

As características do amendoim são relatadas em estudos da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA (2014) que relaciona suas especificidades orgânicas, físicas e nutritivas. Esses estudos apontam o amendoim como um grão que possui altos índices de proteínas e óleos, apresentando aproveitamento em torno de 40 e 50% na extração de óleo e farelo, respectivamente, que aliados ao agradável sabor, o torna largamente consumido por adultos e crianças nas mais diversas formas, desde o grão apenas torrado, até sofisticados doces, confeitos e pratos da culinária brasileira e de outros países (EMBRAPA, 2004).

Ao que se refere aos valores energéticos o amendoim contém aproximadamente 45 a 50% de lipídeos, 25 a 32% de proteína, 8 a 12% de carboidrato, 5% de água, 3 % de fibra, e 2,5% de cinzas, que corresponde ao conteúdo de minerais. A pele apresenta maior percentual de carboidrato (49%) e de fibra (19%), das quais, 25% são constituídas de fibras solúveis, bem como taninos e pigmentos (EMBRAPA 2004).

Almeida (2011) também afirma que, como as nozes, é importante fonte de proteínas, lipídeos e ácidos graxos, além de vitaminas dos complexos E, B, folato, zinco, cobre, magnésio, fósforo, sódio, potássio e cálcio.

No que diz respeito à segurança alimentar, o amendoim é um dos principais alimentos relacionados a manifestações alérgicas, sendo que tais complicações são comuns em vários países e cuja prevalência parece ter aumentado nos últimos anos (OLIVEIRA, SOLÉ, 2012; OSTERBALLE et al., 2005; RONA, et al., 2007).

De acordo com o *Code of Federal Regulations* - CFR (2006), órgão americano que regulamenta alimentos e medicamentos, a manteiga de amendoim é definida como um alimento derivado de grãos de amendoim descascados e torrados e que observa uma legislação na adição de ingredientes, estabilizantes e temperos, que não pode exceder a mais de 10% do peso do produto acabado, e durante o seu processamento o teor de óleo pode ser ajustado pela adição/subtração do óleo de amendoim, que também não pode ser superior a 55% do seu peso.

No Brasil, ao pesquisar sobre legislações que regulamentam os alimentos, é inexistente uma que defina especificamente o produto manteiga, creme ou pasta de amendoim. Apesar de citar os termos 'manteiga' e 'pasta de amendoim' a Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA (2002) o faz apenas para determinar os limites máximos da contaminação por aflatoxinas admissíveis para amendoim e produtos derivados.

Diante dessa realidade o objetivo desse estudo é analisar a viabilidade de inserção no mercado de Florianópolis da manteiga de amendoim e para isso foram utilizados o método Canvas, avaliação do mercado e análise de investimento para responder a seguinte pergunta: é viável a introdução no mercado local do produto manteiga de amendoim, produzido artesanalmente?

Quanto à importância da pesquisa ela se justifica pela intenção da utilização de seus resultados para a inserção ou não do produto no mercado e também pela sua originalidade em utilizar esses três aspectos de estudo aplicados, o método Canvas, a avaliação de mercado e a análise de investimento.

O método Canvas é um modelo de negócio que explora a importância do planejamento do negócio, visando à facilitação da visualização do futuro empreendimento, possibilitando analisar todas as funções da empresa. De acordo com SEBRAE (2013) essa ferramenta permite visualizar as principais funções de um negócio em blocos relacionados, agrupados em 4 etapas: o que, quem, como e quanto. Desta forma, ao conhecer e experimentar o quadro, é possível refletir sobre cada função da empresa, descobrir o que precisa ser feito para conquistar clientes e torná-la viável para permanecer no mercado.

A avaliação do mercado foi realizada por meio de uma pesquisa indireta pela internet para identificar a potencial cadeia de distribuição do produto que seriam as academias esportivas e as lojas de produtos naturais além de estudos sobre questões que envolvem empreendedorismo como os fatores determinantes para o empreendedorismo em Florianópolis.

A análise de investimento foi realizada com o objetivo de verificar a viabilidade financeira do negócio e envolveu previsões em três cenários, pessimista, realista e otimista, para a elaboração da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), cálculo da Taxa Interna de Retorno do investimento e *Payback Time*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

Informa Dornelas (2014), que o conceito de empreendedorismo, no Brasil, foi se difundindo de maneira mais intensificada no final da década de 1990, mas somente no ano 2000 se consolidou como tema e obteve relevância pelo governo e entidades de classe. Isto se deu pela preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade de diminuição da alta taxa de mortalidade destes empreendimentos.

Ainda de acordo com Dornelas (2014) sustenta ainda que devido a várias tentativas de estabilização da economia e da imposição advinda da globalização, principalmente as grandes empresas, para se manterem competitivas, tiveram que reduzir custos, ocasionando demissões e conseqüentemente o aumento do desemprego. Assim, os ex-funcionários destas empresas começaram a criar novos negócios, implementando o empreendedorismo.

2.1.1 Empreendedorismo no Brasil e em Florianópolis

Em estudo que aponta o índice das capitais empreendedoras no Brasil, Endeavor Brasil (2014), mostra que o estímulo ao empreendedorismo ganhou força em todas as partes do mundo como alternativa para a promoção do desenvolvimento, inovação e crescimento.

Esse mesmo estudo analisou o ambiente empreendedor de 14 capitais brasileiras, dentre elas, Florianópolis. Com base nos fatores determinantes para a construção de um índice de empreendedorismo, Florianópolis destaca-se por apresentar como pontos fortes os pilares de infraestrutura, inovação e capital humano além de resultados consistentes nos outros fatores determinantes do índice de empreendedorismo que são ambiente regulatório, mercado, acesso a capital a recursos de capital e cultura. Isso a coloca como a capital brasileira líder em ambiente de negócios.

Esses sete determinantes que são a base do índice final das capitais empreendedoras, estão relacionadas na figura 1.



Figura 01: Fatores determinantes para o empreendedorismo.

Fonte: Recorte Relatório Endeavor Brasil (2014. p.12)

A figura 1 mostra os fatores determinantes no sentido em que: ambiente regulatório refere-se ao tempo ou agilidade na abertura do negócio; infraestrutura, à capacidade de escoamento da produção e recebimento da matéria prima; mercado, à capacidade econômico financeira da população; acesso ao capital, à disponibilidade de fontes de financiamento;

inovação, ao potencial de aceitabilidade de novos produtos; capital humano, à disponibilidade de mão de obra qualificada e a cultura refere-se à aceitabilidade do movimento empreendedor.

Segundo a pesquisa de Andreassi et al. (2014) a população do Brasil, com idade entre 18 e 64 anos compreendeu 130,7 milhões de pessoas. A taxa de empreendedores atingiu o percentual de 34,5%, representando mais de 45 milhões de indivíduos empreendedores. Destes, cerca de 50% são empreendedores iniciais (empreendimentos que ainda não pagaram salário, não geraram pró-labores ou qualquer outra forma de pagamento aos proprietários em menos de 3 meses) ou novos (empresas que pagam salários, emitem pró-labores ou qualquer outro tipo de remuneração aos proprietários por mais de 3 meses e menos de 42 meses) e o restante são empreendedores estabelecidos (que pagam salários, geram pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses).

2.1.2 O papel do empreendedor

Com as rápidas transformações da economia mundial e um mercado cada vez mais competitivo, o papel do gestor é fundamental para o sucesso ou fracasso do empreendimento, já que os consumidores estão exigindo produtos de qualidade superior e preço inferior, enquanto que as empresas estão se concentrando em aprimorar os métodos de identificar os custos e, conseqüentemente, melhorar seus lucros (SOUZA et al., 2014).

Segundo Cueva (2007) em geral são os empreendedores que, individual ou em grupo, criam as ideias de negócios. Esse autor entende o empreendedor como parte de um processo que consiste em identificar a oportunidade de negócio, realizar uma nova proposta de valor para o cliente, desenvolver o negócio assumindo os riscos inerentes.

Em relação à identificação de oportunidades de negócios Damon et al. (2013) alega que os gestores devem confiar em medidas válidas e precisas do desempenho do mercado, pois avaliações imprecisas podem levar a decisões equivocadas de gestão e investimentos, o que podem causar desigualdade, problemas de moral, falta de comprometimento organizacional e volume de negócios disfuncional.

Situações como essas podem comprometer o sucesso do negócio e conseqüentemente causar prejuízos para o empreendedor e todos os envolvidos como trabalhadores, fornecedores, financiadores e clientes.

Nesse sentido, o empreendedor deve sempre estar atento não só às mudanças constantes do mercado, mas também ao desenvolvimento de suas competências.

Assim, segundo Dias e Martens (2016) o processo de empreender gera novos conhecimentos mediante a complexa relação entre reflexão, aprendizagem e ação. Isto implica a atenção de que novas competências possam surgir diante desse processo, visto que existe um estoque de experiência quanto à história de vida de cada empreendedor, ao mesmo tempo em que o empreendedor está constantemente aprendendo e desenvolvendo a gestão do seu negócio.

Então o empreendedor deve estar disposto a aprender sempre para ter condições de identificar, processar e reter informações, desenvolvendo seus conhecimentos e ampliando suas competências para melhorar o processo de tomadas de decisão e o desempenho organizacional.

Desta forma, é possível inferir, então, que os modelos mentais dos empreendedores, interligados às suas competências, às estratégias adotadas e aos recursos disponíveis influenciam o desempenho organizacional (TONIR; MILAN, 2008).

No que se refere aos recursos disponíveis, a ação econômica do empreendedor está conectada ou depende das ações ou instituições que não são necessariamente econômicas, pois muitos dos recursos necessários às atividades encontram-se no interior das estruturas sociais, nelas incluídas as redes, pois a partir delas, os empreendedores obtêm informações sobre oportunidades de negócios, identificam possibilidades de parcerias, acessam recursos valiosos, chegam a novos clientes e mercados, usufruem de solidariedade etc (VALE; CORRÊA, 2015).

2.2 Marketing

Para um produto ser eficaz, conhecido e desejado, são necessárias estratégias específicas desenvolvidas com foco nas necessidades do consumidor, na comunicação, apresentação do produto, destacando seus benefícios e vantagens para o mercado. Para tanto, é necessário haver uma boa estratégia de marketing. Para Kotler (1998) marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros.

Nesse sentido, deve haver a necessidade de inovações nas políticas estratégicas de marketing globalizado, criativo e socialmente saudável, buscando dotá-las de qualidade e agilidade exigidas pela clientela, obrigando à procura de novos paradigmas estratégicos, alavancados em novas tecnologias dentro e fora da cadeia competitiva em que as organizações se inserem (PIZZINATTO et al., 2011).

Segundo Toaldo e Luce (2011) o consumidor busca maximizar o valor da sua opção de compra, tendendo a atribuir maior peso à oferta que, na sua concepção, possui maior qualidade. Notadamente as atividades mercadológicas possuem um papel fundamental na entrega de uma oferta de valor ao mercado, pois são responsáveis pela definição e manutenção de uma vantagem competitiva que faça a organização distinguir-se da concorrência, contribuindo para o seu crescimento. Dessa forma, a estratégia de marketing orienta as atividades levando a efetivação da vantagem competitiva.

Para as organizações o problema estratégico é definir o foco do negócio, sua missão, escopo e estrutura organizacional. No nível corporativo, o papel do marketing compreende: identificar a atratividade do mercado levando em consideração as necessidades dos consumidores e a concorrência; orientar o consumidor defendendo seus interesses; desenvolver a proposta de valor da empresa buscando atender as necessidades e desejos dos consumidores (TOALDO; LUCE, 2011).

Sobre o significado da oferta de valor para o cliente, Ikeda e Oliveira (2005) discorrem que a compreensão do significado de valor sob a perspectiva do cliente possibilita o enriquecimento, a criação e o aprimoramento de estratégias de marketing. Essas estratégias contribuirão para o sucesso da organização quando ela compreender o que é valor para o seu público-alvo e se orientar por essa compreensão.

Essa oferta de valor não está relacionada somente ao objeto da transação, mas às atividades e pessoas envolvidas antes, durante e depois de sua realização, tendo sempre em vista a qualidade voltada para a satisfação do cliente. Nesse sentido, para os produtos de alta qualidade e/ou baixo custo não há mais fronteiras nacionais. Assim, para atender aos clientes e continuarem competitivas, as organizações devem melhorar a qualidade de seus produtos e

processos, reduzir custos e aumentar a flexibilidade e eficiência de todo o sistema com agilidade crescente. Essa qualidade hoje possui um sentido mais amplo, implica em direcionar todos os esforços para a satisfação do cliente (GUIMARÃES; GARCEZ, 2013).

2.3 Custos e preço de venda

O conhecimento sobre custos empresariais é fundamental para a análise e tomada de decisão sobre investimento e sua gestão eficiente e eficaz pode determinar a manutenção de um negócio ou empresa no mercado. Assim é necessário conhecer, administrar e controlar com propriedade os custos de produção e comercialização de produtos ou serviços, inclusive para se ter a dimensão dos ganhos quando os custos são deduzidos do preço de venda dos produtos.

Para alguns autores, como Leone (2007), a formação do preço de venda está diretamente ligada à apuração dos custos e das despesas. Para outros, como Martins (2006) mesmo se reportando ao mercado daquela época, essa questão não é tão simples assim, pois nessa outra visão é o mercado, competitivo, que impõe o preço de venda, ou seja, o preço que ele quer ou pode pagar.

Assim, não é mais o produtor que determina o preço de venda com base em seus custos de produção. Mas nem por isso a gestão de custos passa a ser menos importante, pois ela possibilita não só os cálculos dos resultados, como também influencia diretamente no próprio resultado, ou seja, contribui para o lucro ou prejuízo do negócio.

Dessa forma, alguns objetivos da gestão de custos são: fornecer informações sobre a rentabilidade e desempenho de diversas atividades da empresa; auxiliar no planejamento, controle e desenvolvimento das operações e fornecer as informações necessárias para a tomada de decisões.

Nesse sentido, a gestão de custos usa as informações provenientes da contabilidade, tanto para um planejamento estratégico, de longo prazo, quanto para uma necessidade gerencial de curto prazo. Assim, além de servir para planejamento, essas informações de custos são utilizadas como base para a tomada de decisões estratégicas (LEONE, 2007).

Diante disso, consolida-se a relevância estratégica da gestão de custos ao invés de se focar sua importância apenas para a determinação do preço de venda de produtos e serviços. Mesmo porque, segundo Martins (2006), para a definição do preço de venda de um produto ou serviço não basta calcular o seu custo. Embora isso seja necessário não é suficiente. Além disso é importante conhecer as tendências da demanda, os preços de produtos dos concorrentes e de produtos substitutos, a estratégia de marketing da empresa e o tipo de mercado em que a empresa atua.

Dessa forma, todas essas informações são fundamentais para o estabelecimento do preço de venda do produto. A definição desse preço de venda é fator determinante para o sucesso do negócio em um mercado competitivo e a gestão de custos, mesmo sem ser o fator preponderante, influencia diretamente nesse sucesso.

No mercado competitivo a empresa precisa encontrar a melhor maneira de conduzir seus negócios, de forma a obter lucratividade suficiente para permanecer no mercado. Deve-se ressaltar que o uso dessas informações (internas ou externas) contribui para a agilidade das tomadas de decisões empresariais (SANTOS et al., 2013). Uma dessas decisões é o estabelecimento do preço de venda. Por isso é preciso que a empresa faça o monitoramento das informações relativas e custos, tendências e tipos do mercado e marketing para

estabelecer estratégias suficientes para a saúde econômico-contábil-financeira da empresa, que ocorre quando todas essas informações são atualizadas na mesma velocidade das mudanças do mercado e são utilizadas para a tomada de decisão.

Seguindo essa mesma ideia, Cavalcanti et al. (2012) afirmam que se deve considerar a velocidade das transformações sociais e econômicas ligadas ao ambiente empresarial na tomada de decisões capazes de causar impacto direto no aumento do lucro da empresa de modo a garantir sua sustentabilidade.

2.4 Análise de investimento

Para as projeções efetuadas, que serão apresentadas na análise dos dados, é necessário destacar alguns conceitos como investimento, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e *Payback*.

Para Costa (2012) investimento é todo o capital despendido no desejo de se obter lucro. Este mesmo autor aborda ainda que a análise econômica financeira de investimentos é um importante auxílio aos gestores, pois tende a evidenciar os prós e contras de um determinado projeto, tanto no presente, quanto em projeções futuras, ajudando-os nas tomadas de decisões.

Nesse trabalho a análise de investimento será um complemento para atender à quarta questão do modelo Canvas: ‘quanto?’.

2.4.1 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A DRE é uma demonstração contábil que objetiva mostrar o resultado de determinada entidade num determinado período, bem como mostrar a forma como se alcançou referido resultado (HERMIDA, 2007).

O quadro 1 mostra uma DRE de acordo com Raymundo (2015).

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO		
Especificações	Valores - R\$	%
RECEITA DE VENDAS	R\$ 100.000,00	100%
(-) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS (CMV)	R\$ 35.000,00	35,0%
(=) LUCRO BRUTO (Margem Bruta)	R\$ 65.000,00	65,0%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ 55.000,00	55,0%
Mão de obra	R\$ 30.000,00	30,0%
Ocupação	R\$ 8.000,00	8,0%
Tributos	R\$ 7.500,00	7,5%
OUTRAS DESPESAS (Água, energia, telefone etc)	R\$ 9.500,00	9,5%
(=) RESULTADO LÍQUIDO (Margem Líquida de Lucro)	R\$ 10.000,00	10,0%

Quadro 1: Modelo de DRE para o Segmento de Alimentação fora do domicílio
Fonte: adaptado de Martins (2006) e Fonseca (2009). Valores fictícios.

Conforme o quadro 1, de forma resumida, os principais componentes da DRE são: receitas das vendas; custo da mercadoria vendida; demais despesas com mão de obra, aluguel, tributação, juros pagos e outros gastos operacionais (água, energia, telefone etc).

2.4.2 Payback

O payback é um indicador que dá a informação de quanto tempo levará para o investimento retornar para o investidor (ENDEAVOR, 2015).

Dessa forma, ele pode ser utilizado pela facilidade de seu entendimento e porque pode contribuir para a análise de risco do investimento.

Ainda, pode ser eficiente para análises que envolvem mais de um investimento e seja necessário compará-los, pois nesse caso a questão do valor do dinheiro no tempo não será relevante, pois esse valor não será considerado para todos os investimentos analisados.

A análise dos resultados por meio da DRE e cálculo do *payback* serão demonstrados nos quadros referentes à análise do negócio, na apresentação dos resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para apontar a caracterização da manteiga de amendoim, seus benefícios à saúde, os dados de produção e consumo nacional, foram baseados em dados secundários por meio de pesquisa bibliográfica e documental. As informações extraídas tiveram como fonte artigos e publicações científicas, manuais técnicos e livros.

O estudo da inserção da manteiga de amendoim artesanal ao mercado de Florianópolis foi realizado com base na metodologia Canvas. Além dessa metodologia também foi realizada uma avaliação mercadológica por meio de consulta a sítios da internet para se obter informações em relação ao mercado local, principalmente voltada a identificação dos canais de distribuição do produto e tendências empreendedoras desse mercado. Também foi realizada a análise de investimento para verificar a viabilidade financeira do negócio.

3.2 Método Canvas

Para a proposição do estudo a ser implementado foi adotado a metodologia Canvas. Segundo o SEBRAE (2013) a metodologia Canvas consiste na utilização de um quadro como um guia de hipóteses a serem validadas diante da ideia de empreender um negócio. O quadro é um espaço livre para imaginar o futuro negócio com criatividade, permitindo-se pensar inovações que possam criar uma proposta de valor única.

Ainda para SEBRAE (2013), o propósito do quadro é ajudar na organização das ideias, descobrindo de que maneira cada bloco está relacionado aos demais, e permitir que o modelo seja ajustado quantas vezes for necessário, até se conseguir perceber o negócio como um todo.

A partir da utilização deste quadro, conforme figura 2, cria-se um mapa visual do negócio através do qual o empreendedor é convidado a validar essas hipóteses. As informações do quadro são agrupadas em quatro principais questões: O que? Para quem? Como? Quanto?

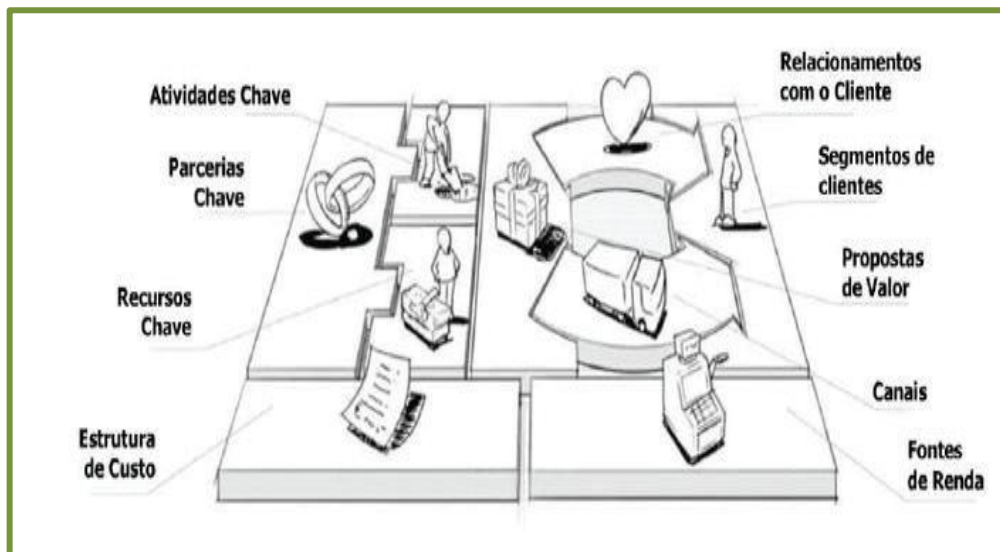


Figura 2 – Modelo de Negócio Canvas.
Fonte: Osterwalder (2010)

Para experimentar a viabilidade do negócio a ser implantado, deverão ser respondidas as questões propostas pelo quadro Canvas nos seguintes parâmetros:

1. O que vou fazer?

- Qual a proposta de valor (produto, serviço, benefício) que será oferecido para atender as necessidades e desejos dos clientes?
- Quais necessidades dos clientes serão atendidas através da proposta de valor?
- Qual será o ganho dos clientes com a proposta de valor que se pretende oferecer?

2. Para quem vou fazer?

- A qual o segmento de clientes será dirigida a proposta de valor?
- Através de quais canais serão entregues os produtos ou serviços oferecidos?
- Como se dará o relacionamento com os clientes?

3. Como vou fazer? Quais os recursos, parceiros e atividades?

- Qual será a estrutura necessária para dar conta da entrega da proposta de valor a ser oferecida?
- Quais os recursos necessários para a realização da proposta de valor?
- Quais os parceiros que poderão apoiar a realização da proposta de valor?
- Qual a atividade mais importante para a realização do negócio?
- Quais as ações necessárias para a realização da proposta de valor?

4. Quanto?

- Quanto vai custar a criação/manutenção da proposta de valor a ser oferecida?
- Quais serão todos os custos envolvidos para a operação do negócio a ser proposto?
- Qual será a receita obtida com a proposta de valor?

Essas 4 perguntas foram respondidas na análise dos dados. O método utilizado foi a pesquisa descritiva com uso de ferramenta tecnológica de software dirigido a modelo e estrutura de negócios. Também foi realizada a análise do investimento e retorno através de ferramentas básicas como planilhas eletrônicas alimentadas com estimativas e cenários diversos.

Esses cenários, pessimista (ponto de equilíbrio ou lucro zero), realista ou otimista podem ocorrer dependendo de situações que fogem do controle da gestão do negócio, pois dependem de fatores externos como situação econômica, políticas governamentais, climáticos e outros que podem influenciar os resultados do investimento.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico são discutidos os resultado visando a análise de viabilidade do negócio, objeto desse estudo. Assim, são apresentadas as respostas das 4 questões propostas no método Canvas: O que? Para quem? Como? Quanto?

Além disso, também serão apresentados os resultados da pesquisa de mercado em relação aos canais de distribuição e a análise de investimento.

4.1 O que vou fazer?

Esta pergunta se refere à proposta de valor da manteiga de amendoim, bem como os benefícios proporcionados para o cliente consumidor, satisfazendo suas necessidades e desejos, apontando assim os ganhos relacionados ao consumo do produto, principalmente os voltados ao paladar, energia, melhor performance física e vida saudável.

Todos relacionados às características do produto que é artesanal, único, com ausência de glúten, lactose e de quaisquer outros aditivos químicos artificiais como conservantes e corantes, com extrema qualidade intrínseca e no processo produtivo, pois será elaborado por profissional com certificação de formação superior na área de gastronomia.

Esses ganhos quanto à qualidade de vida são relacionados ao consumidor final, enquanto os ganhos para os revendedores, academias e lojas de produtos naturais, estão atrelados também à satisfação de seus clientes, que terão um produto desse tipo, mas será principalmente o retorno financeiro auferido pela intermediação das vendas.

Essa proposta de valor deve sempre estar relacionada a uma marca. Pensando nisso criou-se a marca denominada Magia do Sabor para que ela contribua para inserção e consolidação do produto no mercado. Essa marca deve ser solidificada no mercado na medida em que ele vai se certificando da qualidade do produto, composto por insumos e também pela qualidade da preparação e processos de produção e comercialização realizados por profissionais competentes. A estratégia para a solidificação da marca será a venda por meio de canais de distribuição com a exposição dos produtos em locais de circulação dos consumidores.

4.2 Para quem vou fazer?

Para responder a esta pergunta, foi preciso analisar os canais de distribuição do produto, que no caso são as lojas de produtos naturais, academias e empórios além da venda direta. Esta pergunta também se refere aos canais que serão utilizados para fazer o produto chegar nas mãos do cliente final, que neste caso são aqueles já citados, as lojas, academias, empórios e venda direta. Outra questão relacionada a essa é a forma do relacionamento com os clientes, que será através de telefone, redes sociais, site e diretamente.

Principalmente no determinante relacionado ao mercado, pois o foco de clientes revendedores potenciais para esse produto será composto pelas academias esportivas, devido

seu aporte energético e pelas lojas de produtos naturais, por ser um produto natural e saudável e que condiz com o modelo de negócio dessas lojas. Segundo o Guia Floripa (2016) existem 48 academias e 287 lojas de produtos naturais em Florianópolis.

4.3 Como vou fazer? Quais os recursos, parceiros e atividades?

Esta pergunta se refere a saber sobre a estrutura do negócio, os recursos necessários e as atividades e ações mais importantes para dar conta da entrega da proposta de valor ao consumidor. As respostas estão em 3 quadros: Recursos Principais, que são a cozinha, os móveis, equipamentos e utensílios, os insumos e embalagens, a pessoa que irá se ocupar da produção e a moto que será o transporte a ser utilizado. Os Parceiros Principais, que neste caso são as lojas, empórios academias, fornecedores, designer e web designer e contador. Nas Atividades Principais estão relacionados a fabricação da manteiga de amendoim, a degustação do produto para novas parcerias, a anotação do pedido e a entrega do produto. Para a produção da manteiga de amendoim são necessários os seguintes equipamentos: uma cozinha instalada com móveis e eletrodomésticos como fogão, forno, processador de alimentos e geladeira. Para a compra dos insumos e entrega do produto, o veículo será uma motocicleta.

4.4 Quanto?

Esta questão se refere ao investimento, custo da implantação e manutenção do negócio, a receita das vendas obtida com a entrega da proposta de valor aos clientes. Essa questão foi respondida com os quadros nos quais se encontram as projeções para o investimento inicial, os custos fixos, vendas e DRE além dos cálculos do *Payback*.

Nesse trabalho o preço de venda será baseado no preço de produtos similares ou substitutos existente no mercado, manteiga de amendoim industrializada. Como o produto em análise é artesanal e possui várias características já descritas que o diferencia, a tendência é que tenha um preço superior aos dos concorrentes. Diante disso, estima-se que o preço de venda do produto em estudo deve ficar em torno de R\$ 11,00 a unidade que contém 350 gramas. Conforme quadro 2, o investimento inicial será de R\$ 9.500,00, valor esse que se refere a todos os investimentos iniciais relacionados com a estrutura para o início do negócio como instalações, equipamentos, veículo, marketing, honorários contábeis, matéria-prima inicial e outros gastos não previstos.

Investimento inicial	
Descrição do investimento	Desembolso R\$
Investimento em Instalações (reforma e pintura)	R\$ 1.800,00
Investimento em equipamentos e móveis	R\$ 1.100,00
Investimento em veículo	R\$ 5.000,00
Despesas com marketing	R\$ 300,00
Despesas pré-operacionais (contador, taxas, impostos)	R\$ 250,00
Reserva para gastos não previstos	R\$ 300,00
Estoques (matéria-prima inicial)	R\$ 250,00
Subtotal	R\$ 9.000,00

Reserva para capital de giro	R\$ 500,00
Total	R\$ 9.500,00

Quadro 2: Investimento Inicial

Fonte: elaborado pelos autores

No quadro 3 estão relacionados os principais valores mensais dos custos fixos que somam R\$ 4.671,80 e fará parte da Demonstração do Resultado do Exercício.

Custos fixos	Valor em Reais (por mês)
Pró labore	R\$ 2.300,00
Água	R\$ 200,00
Depreciação	R\$ 100,00
Aluguel	R\$ 1.100,00
Impostos fixos	R\$ 100,00
Telefone + Internet	R\$ 200,00
Marketing	R\$ 300,00
Serviço contador	R\$ 300,00
Outros	R\$ 71,81
Total	R\$ 4.671,80

Quadro 3: Custos fixos

Fonte: elaborado pelos autores

No quadro 4 estão as projeções de vendas nos três cenários: pessimista, realista e otimista. Considerando que o produto seja vendido por 33 empresas (canais de distribuição) que representam 10% dos 335 estabelecimentos (48 academias e 287 lojas de produtos naturais de Florianópolis), dados estes extraídos do Guia Floripa (2016) e que cada uma venda 1 unidade por dia (cenário pessimista), 2 unidades (cenário realista) e 3 unidades (cenário otimista); na média de 26 dias por mês de funcionamento, contando de segunda a sábado, e preço de venda unitário de R\$ 11,00 os valores das vendas seriam os seguintes:

Projeção das receitas de vendas mensais em Reais			
Cenário	Pessimista	Realista	Otimista
Número de Lojas	33	33	33
Quant. Vendas/dia	1	2	3
Dias/mês	26	26	26
Quant. Vendas/mês	858	1.716	2.574
Valor Unitário	R\$ 11,00	R\$ 11,00	R\$ 11,00
Receitas	R\$ 9.438,00	R\$ 18.876,00	R\$ 28.314,00

Quadro 4: Projeção das receitas de vendas

Fonte: elaborado pelos autores

Assim, conforme quadro 4, no cenário pessimista as receitas deverão ser aproximadamente de R\$ 9.438,00, no realista R\$ 18.876,00 e no otimista, R\$ 28.314,00. Com esses valores das receitas, foi possível elaborar a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) também para os três cenários e calcular o ponto de equilíbrio (que é o volume de receitas necessário para cobrir todos os custos, ou seja, ter lucro zero), conforme quadro 5.

O custo dos insumos para a produção de uma unidade do produto é de R\$ 4,37 conforme ficha técnica no apêndice. Com preço de venda estimado em R\$ 11,00, tem-se 40% de custo de mercadoria vendida (CMV). Além do CMV calcula-se mais 4,5% de impostos sobre as vendas para o cenário pessimista e 5,97 para os outros cenários, conforme determina a Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. (Lei do Simples Nacional). Assim, o valor total da venda, subtraído o valor dos custos variáveis, resulta no valor do lucro bruto. Desse valor, subtraído os custos fixos, conforme o quadro 5, resultará o lucro líquido.

Já o cálculo do ponto de equilíbrio é resultante da divisão dos custos fixos pela margem de lucro bruto, sendo a margem de lucro bruto a divisão do lucro bruto pelas receitas de venda, conforme o quadro 5.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)						
Cenário	Pessimista	%	Realista	%	Otimista	%
1 VENDAS TOTAIS (RECEITAS)	R\$ 9.438,00	100,0%	R\$ 18.876,00	100,0%	R\$ 28.314,00	100,0%
2 - CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 4.766,19	50,5%	R\$ 9.809,86	51,97%	R\$ 14.714,79	51,97%
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 3.775,20	40,0%	R\$ 7.550,40	40,0%	R\$ 11.325,60	40,0%
Impostos sobre as vendas	R\$ 424,71	4,5%	R\$ 1.126,90	5,97%	R\$ 1.690,35	5,97%
Combustível e energia	R\$ 566,28	6,0%	R\$ 1.132,56	6,0%	R\$ 1.698,84	6,0%
3 = LUCRO BRUTO	R\$ 4.671,81	49,5%	R\$ 9.066,14	48,0%	R\$ 13.599,21	48,0%
4 - Custos fixos	R\$ 4.671,81	49,5%	R\$ 4.671,81	24,8%	R\$ 4.671,81	16,5%
5 = LUCRO LÍQUIDO	R\$ -	0,0%	R\$ 4.394,33	23,3%	R\$ 8.927,40	31,5%
6 PONTO EQUILÍBRIO	R\$ 9.438,00	100,0%	R\$ 9.726,86	51,5%	R\$ 9.726,86	34,4%

Quadro 5: Projeção das DRE's nos três cenários

Fonte: elaborado pelos autores

Ainda relacionado à análise do investimento, é calculado o *Payback*, que mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicial investido. O cálculo se dá dividindo o investimento inicial pelo lucro líquido. No cenário realista o investimento é recuperado em 2,2 meses e no cenário otimista a recuperação do investimento ocorre em 1,2 meses. No cenário pessimista não tem como fazer esse cálculo, pois não há lucro líquido.

Cenário Realista

Investimento inicial	R\$ 9.500,00
Lucro líquido mensal	R\$ 4.394,33

$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Lucro Líquido}}$	$\text{Payback} = \frac{9.500,00}{4.394,33} = 2,16 \text{ meses}$
---	---

Cenário Otimista

Investimento inicial	R\$ 9.500,00
Lucro líquido mensal	R\$ 8.247,40

$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Lucro Líquido}}$	$\text{Payback} = \frac{9.500,00}{8.247,40} = 1,15 \text{ meses}$
---	---

É importante ressaltar que os valores da análise de investimento são projeções. Segundo essas projeções a inserção produto no mercado é viável, pois os resultados apontados nas DRE's mostram que mesmo abrangendo apenas 10% dos canais de distribuição e com a venda de apenas uma unidade por dia em cada uma delas, já seria o suficiente para pagar todos os custos (fixos e variáveis) não gerando prejuízo. Qualquer possibilidade acima desses parâmetros aponta resultado positivo, o que atenderá a expectativa do produtor.

O tempo de retorno medido pelo *Payback* também é extremamente favorável ao investimento. Considerando o cenário realista em pouco mais de 2 meses o empreendedor terá o valor de seu investimento de volta. Se a análise for feita considerando o cenário otimista esse tempo é de apenas 1,2 meses.

Esse parecer favorável à realização do investimento deve-se principalmente ao pequeno investimento inicial e ao pequeno valor dos custos fixos mensais que mesmo com o cenário pessimista fica abaixo de 50% em relação ao valor das vendas, sendo que no otimista, fica em torno de 16% apenas.

5 CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho foi alcançado, pois foi realizado o que o estudo propôs em suas etapas: pesquisa bibliográfica e de mercado; utilização da metodologia Canvas; projeção dos cálculos das receitas e dos custos, possibilitando a elaboração das DRE's para visualização dos resultados esperados nos diversos cenários; análise do investimento por meio do cálculo do *payback* para conhecer os possíveis tempos de retornos do negócio com base nos dados projetados.

Com base no exposto sobre empreendedorismo e realidade empreendedora em Florianópolis vê-se um cenário positivo para a abertura de novos negócios, assim, com a metodologia de estudo utilizada pode-se concluir que a inserção nesse mercado do produto manteiga de amendoim artesanal é viável, pois os resultados apontam grandes oportunidades devido à quantidade de canais de distribuição que são lojas de produtos naturais e academias potenciais revendedores; pequeno investimento inicial e baixos custos fixos, quando comparados com os possíveis lucros nos cenários realista e otimista, além de pequeno tempo de retorno do valor investido.

Além de todas essas vantagens a principal motivação para a inserção desse produto é a possibilidade de satisfação do consumidor final pelo seu custo benefício. Ou seja, o custo para o consumidor será o preço compatível com o mercado e os benefícios, as qualidades de um produto natural e saudável, produzido artesanalmente, único, com ausência de glúten, lactose

e de quaisquer outros aditivos químicos artificiais como conservantes e corantes, com extrema qualidade intrínseca e também extrínseca devido ao processo produtivo, desenvolvido por profissional qualificado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALMEIDA, Bianca B. O Amendoim e a Saúde: **Fatos e Mitos**. NutriRP-Consultoria Júnior em Nutrição, USP. Ribeirão Preto, SP. 2011.

ANDREASSI, Teles *et al.* Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo. Curitiba. 2014. Disponível em: <http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/GEM_2014_Relatorio_Executivo_Brasil.pdf>

Acesso em: 02 Fev. 2015.

ANVISA Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução** - RDC nº 274, de 15 de outubro de 2002. Brasília, DF. 2002.

BRASIL. Portal do empreendedor: **MEI - microempreendedor individual**. 2008. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>>. Acesso em: 24 jun. 2015.

CAVALCANTI, Nathalie S.; OLIVEIRA, Antonio G.; CATAI, Rodrigo E. Estudo comparativo entre a contabilidade de ganhos (*Throughput Accounting*) e a contabilidade de custos tradicional – Método Custeio Variável – na Gestão de Custos. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Ano 7, nº 3, jul-set/2012, p. 29-40.

CONAB Companhia Nacional de Abastecimento. **Acompanhamento da Safra Brasileira de Grãos**. v. 2 - Safra 2014/15, n. 9 - Nono levantamento, Brasília, 2015. P 44

COSTA, Daniel J. A. Aplicação de Conceitos da Análise Econômica Financeira de Investimentos em uma Cafeteria. Fundação Getulio Vargas - MBA em Gestão Empresarial - **trabalho de conclusão de curso – TCC**. Maceió. 2012

CUEVA, Franklin D. Emprendimiento, Empresa y Crecimiento Empresarial. Contabilidad e Negocios. Pontifica Universidad Católica del Perú. **Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas**. V, 2, n 3. 2007. P. 45-56

DARMON, René Y.; GOSSELIN, Louis D.; BRICMONT, Benny R. *A Measure of Dynamic Market Performance*. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2013, P. 164-177

DIAS, Tania R. F. V., MARTENS, Cristina D. P. Competências e Aprendizagem Empreendedora no Contexto de Insucesso Empresarial. **Revista Desenvolvimento em Questão**. Editora Unijuí, v. 14, n. 33, p. 172-202, 2016.

DORNELAS, José. **EMPREENDEDORISMO – Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

EMBRAPA. **Manual de Segurança e Qualidade para a Cultura do Amendoim**. Brasília, DF: CampoPAS, 2004.

ECFR. *Electronic Code of Federal Regulations*. **Food and Drugs: Tree nut and peanut products**. USA, 1977.

ENDEAVOR BRASIL. **Índice de Cidades Empreendedoras-Brasil 2014**. 2014. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/como-as-cidades-podem-ajudar-os-empresarios/>>. Acesso em: 21 maio, 2015.

ENDEAVOR BRASIL. **Payback, ou melhor: quando você terá o seu dinheiro de volta**. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/payback/>>. Acesso em: 09 jul, 2016

FAGUNDES, M. H. **Sementes de amendoim: alguns comentários**. Conab. Brasília, DF: 2002. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/conabweb/download/cas/especiais/semente_de_amendoim_internet.pdf>

Acesso em: 22 out. 2015

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Editora Senac, 2009.

GALLON, Alessandra V.; REINA, Diane R. M.; ENSSLIN, Sandra R. O Impacto da Inovação no Desempenho Econômico-Financeiro das MPEIS Catarinenses beneficiadas pelo programa juro zero (FINEP). **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações** – FEA-RP/USP, v. 4, n. 8, jan-abr 2010. P. 112-138

GEORGE MATELJAN FOUNDATION. **The World's Healthiest Foods: Essential Guide for the Healthiest Way of Eating**. Seattle, 2006. Disponível em: <http://www.whfoods.com/genpage.php?tname=foodspice&dbid=101> Acesso em: 23 Fev. 2015

GUIA FLORIPA (2016). **Lojas de produtos naturais**. Disponível em: <http://www.guiafloripa.com.br/resultado-da-busca?cx=partner-pub-2316749276022331%3A8805246634&cof=FORID%3A10&ie=UTF-8&q=lojas+de+produtos+naturais&sa=Search> Acesso em: 14 Jul. 2016

GUIA FLORIPA (2016). **Academias**. Disponível em: <http://www.guiafloripa.com.br/servicos/corpo-saude-beleza-vida-saudavel/academias-ginastica-musculacao-fitness?pagination=1> Acesso em: 14 Jul. 2016

GUIMARÃES, Waldomiro Fº; GARCEZ Marcos P. A Relação entre as Características de Projetos de Desenvolvimento de Novos Produtos e as Competências: um estudo de caso no setor farmacêutico. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n.2, abr./jun. 2013. P. 262-289

HERMIDA, Denis D. **Estudo da “Demonstração de Resultado do Exercício”** – Apostila de Contabilidade- Material de apoio para a disciplina “Direito Empresarial I”, ministrada no 3º semestre do curso de graduação em direito. Santos/SP. 2007

IKEDA, Ana A.; OLIVEIRA, Tania M. V. O Conceito de Valor para o Cliente: Definições e Implicações Gerenciais em Marketing. Universidade de São Paulo – USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA. **REAd** – v. 11, n. 2, p. 1-22, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. Tradução Ailton Bonfim Brandão. 5ª e. São Paulo: Atlas, 1998

LEONE, Rodrigo J. G. **Os 12 Mandamentos Da Gestão de Custos**. FGV Editora. 2007 P. 16. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=5Dj4nJG0BJkC&oi=fnd&pg=PA9&dq=artigos+sobre+gest%C3%A3o+de+custos&ots=_bqSKTb4Iq&sig=zJscHMCvHLd6IjaYu0bpY9BG0g#v=onepage&q=artigos%20sobre%20gest%C3%A3o%20de%20custos&f=false Acesso em: 23 jun. 2016

MACEDO, Martha H. G. **Amendoim**. Conab – Companhia Nacional de Abastecimento. Disponível em: http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/14_09_10_14_35_09_boletim_graos_setembro_2014.pdf.>Acesso em: 14 abr. 2015.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.

MIURA, Marcio Nakayama. et al. Empreender ou não empreender, eis a questão: doutores empreendedores ou empreendedores doutores? **Gestão Contemporânea**. n. 12, p. 335-355, jul./dez. 2012.

OLIVEIRA, L. C. L.; SOLÉ, D.: Alergia ao amendoim: **Revisão**. **Rev. Bras. Alerg. Imunopatol.** UNIFESP-EPM, 2012. <http://www.sbai.org.br/revistas/vol351/vol351-artigos-de-revisao-01.pdf>

OSTERBALLE. M. et al. **The prevalence of food hypersensitivity in an unselected population of children and adults**. *Pediatr Allergy Immunol.* 2005. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1399-3038.2005.00251.x/abstract?systemMessage=Wiley+Online+Library+and+related+systems+will+have+3+hours+of+downtime+on+Saturday+12th+September+2015+from+10%3A00-13%3A00+BST+%2F+05%3A00-08%3A00+EDT+%2F+17%3A00-20%3A00+SGT+for+essential+maintenance.+Apologies+for+the+inconvenience.&userIsAuthenticated=false&deniedAccessCustomisedMessage=> Acesso em: 23 Nov. 2015

OSTERWALDER, Alexander.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. New Jersey, 2010. Disponível em: <http://library.uniteddiversity.coop/Business_Plans/Business_Model_Generation.pdf> Acesso em: 14 Abr. 2015

OSTERWALDER, Alexander. **The Business Model Ontology: A proposition in a design science approach**. Thesis. Lausanne, 2004. Disponível em: <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf> Acesso em: 14 Abr. 2015

PEREIRA, J. A.; FABRÍCIO, J. S. A importância da experiência e do conhecimento prévio na identificação e exploração de oportunidades no contexto do empreendedorismo por mulheres: o caso da fábrica de unhas. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR – RECC**. v. 3. n. 1, p. 26-43, 2016.

PIZZINATTO, Nadia K., PIZZINATTO, FARAH, Osvaldo E.; PIZZINATTO, Andrea K.; PIZZINATTO, Nivaldo K. Tendências Estratégicas e o Perfil do Gestor. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.8, n.3, p. 239-255, 2010.

RAYMUNDO, P. J. Resultados financeiros: uma análise em empresas do segmento de alimentação fora do domicílio. **Revista Gestão & Produção**, v. 22, n.2, p.311-325, 2015.

RONA, R. J., Fear, N. T., Hull, L. **Women in novel occupational roles: mental health trends in the UK Armed Forces**. International Journal of Epidemiology, 2007. Disponível em: <<http://ije.oxfordjournals.org/content/36/2/319>> Acesso em: 02 Nov. 2015

SANTOS, Ieda M. A. **Análise de Investimentos**. Projeto supervisionado pelo Professor Laércio Luis Vendite. UNICAMP, São Paulo, 2009. Disponível em < http://vigo.ime.unicamp.br/Projeto/2009-2/MS777/ms777_ieda.pdf> Acesso em: 09 de Jul. 2016

SANTOS, Nilceia C. et al. Modelo Econômico-Contábil-Financeiro para Diagnóstico Organizacional. **Revista de Administração da UNIMEP** – v.11, n.2, Maio/Agosto 2013. P. 119-142

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cartilha de Modelo de Negócios**. Brasília, 2013.

SOUZA, Antonio S.; REMPEL, Cristiano; SILVA, Jorge L. R. Práticas de gestão de custos logísticos: estudo de caso em uma empresa do setor de bebidas. **Revista de Contabilidade e Organizações**. N. 21. (2014) p. 25-35

TAVARES, L. F.; RODRIGUES, M. S. Condenados a vencer: a atuação do SEBRAE na produção discursiva do indivíduo empreendedor de si mesmo. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT**. v. 7, n. 4, jul./dez., 2015.

TOALDO, Ana M. M.; LUCE, Fernando B. Processo de Estratégia de Marketing - a Criatividade como um dos seus Resultados. **R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte** · v. 10 n. 1, p. 57-71, 2011.

TONIR, Deonir de; MILAN, Gabriel S. A Relação entre os Modelos Mentais dos Empreendedores e o Desempenho Organizacional: um estudo exploratório em duas empresas do setor metal-mecânico. **READ**, v. 14, n. 3, p. 622-649, 2008.

VALE, Gláucia M. V.; CORRÊA, Victor S. Estrutura Social e Criação de Empresas. **R.Adm.**, São Paulo, v. 50, n.4, p.432-446, 2015.

Apêndice 1: Ficha técnica do produto.

Nome da preparação: Quantidade de porções	Manteiga de Amendoim salgada		Custo da porção		Preço de venda sugerido da porção. Restaurante:	
	1		R\$	4,37	Popular	de Luxo
					R\$ 12,49	R\$ 17,49
Ingredientes	Quantidade em Kg	Unidade	Preço de compra R\$ Kg	Fator correção*/rendimento	Preço limpo R\$	Custo do item R\$
Amendoim	0,336	Kg	R\$ 8,40	1,11	R\$ 9,32	R\$ 3,13
Óleo	0,011	Lt	R\$ 6,40	1,00	R\$ 6,40	R\$ 0,07
Sal	0,003	Kg	R\$ 3,00	1,00	R\$ 3,00	R\$ 0,01
Embalagem de Vidro	1,000	Unidade	R\$ 0,78	1,00	R\$ 0,78	R\$ 0,78
Tampa	1,000	Unidade	R\$ 0,25	1,00	R\$ 0,25	R\$ 0,25
Rótulo/lacre	1,000	Unidade	R\$ 0,13	1,00	R\$ 0,13	R\$ 0,13
Total do peso	0,350	kg			Custo total	R\$ 4,37

Apêndice 2: Modelo de negócios Canvas – Projeto Manteiga de amendoim.

